

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**Управління проектом створення нового офлайн-магазину Rozetka
в м. Києві**

Ткачук Андрій Ігорович

(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2022 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра: Управління проєктами
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 “Менеджмент”
Спеціалізація: Управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

“ ___ ” _____ 2022__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Ткачук Андрій Ігорович

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи:

Управління проєктом створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві

затверджена наказом ректора КНУБА № _1537/2__ від “__07_” ЖОВТНЯ 2022 року

2. Керівник роботи:

Бойко Євгенія Григорівна, к.т.н., доц.

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

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

а)теоретичний розділ: теоретико-методологічні основи маркетингу; аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції; цифрові платформи як ядро цифровізації економіки; можливості маркетингу під час кризи в країні.

б)дослідницько-аналітичний розділ: аналіз діяльності ROZETKA; аналіз інтернет-магазину rozetka.com.ua; порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій основних представників інтернет-торгівлі в Україні; рейтинг веб-сайту rozetka.com.ua; опис проєкту; статут проєкту; SMART-аналіз цілей проєкту.

в)рекомендаційний розділ: управління змістом в проєкті; організаційна структура проєкту; матриця відповідальності; управління терміном проєкту; управління вартістю в проєкті; управління ризиками; ризики в ритейлі: як

створити ефективну систему управління безпекою; фактори ризику відкриття магазину і способи їх зниження.

г) дослідження з використанням комп'ютерних технологій: Microsoft Office Word для оформлення роботи, таблиць, схем; Power Point для створення презентації; Microsoft Office Project для створення моделі проєкту.

5. Графічний матеріал за розділами:

графіки, таблиці, малюнки, структура декомпозиції робіт проєкту, організаційна структура проєкту, календарно-мережевий графік робіт проєкту.

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	01.10.22 – 05.10.22
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	06.10.22 - 09.10.22
Вступ	10.10.22 - 20.10.22
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТПЛЕЙСУ	21.10.22 - 31.11.22
Розділ 2. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ	01.11.22 - 11.11.22
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ	12.11.22 - 21.11.22
Висновки	22.11.22
Остаточне оформлення роботи	23.11.22 - 30.11.22
Перевірка роботи на плагіат	01.12.22
Направлення роботи на рецензування	08.12.22
Попередній захист роботи на кафедрі	14.12.22

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання _____

Зав. кафедри _____

(підпис)

Бушуєв С.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____

(підпис)

Бойко Є.Г.

(прізвище та ініціали)

Студент _____

(підпис)

Ткачук А.І.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary)		Ткачук Андрій Ігорович	
до атестаційної випускної роботи студента:			
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Управління проектом створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації і інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проектами		
Спеціальність	073 “Менеджмент”		
Спеціалізація	Управління проектами		
Керівник	Бойко Євгенія Григорівна, к.т.н., доц.		
Обсяг роботи:	<i>пояснювальна записка, сторінок</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	108	3	21
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТПЛЕЙСУ	<p>Перший розділ присвячений аналізу теоретико-методологічних основ маркетплейсу. Цифровізація економіки, зокрема бізнес-середовища, та цифрова трансформація сучасних компаній з переорієнтацією на онлайн-стратегії просування товарів і послуг зумовили активізацію наукових досліджень теоретичного та прикладного характеру, що фокусуються на проблемах розробки дієвих механізмів використання інструментів онлайн-маркетингу для досягнення цілей розвитку компанії, зростання ефективності її діяльності, укріплення конкурентоздатності.</p> <p>Сьогодні попит на товари все більше концентрується на маркетплейсах – платформах, призначених для розміщення комерційних товарних пропозицій та здійснення операцій їх купівлі-продажу й оплати. Ці платформи для онлайн-магазинів подібні до віртуальних торгових центрів, які полегшують торгівлю між продавцями та покупцями.</p>		
Розділ 2. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ	<p>У другому розділі розглядається проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоює офлайнову торгівлю. Тепер вибрати та купити товар можна не лише на сайті, а й у фізичному магазині ритейлера. Rozetka активно впроваджує омніканьну модель та експериментує з форматами роботи в офлайн. Нова торгова</p>		

	<p>точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів та аксесуарів до бакалії та одягу – примірювальними, касами та сервісними зонами.</p> <p>У ході досліджень було проаналізовано ринок e-commerce України. Зважаючи на показники конверсії та SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Rozetka», можна зробити висновок, що ринок електронної комерції невпинно зростає і має позитивні тенденції.</p> <p>Також був розроблений Статут проєкту, який є офіційною авторизацією проєкту. Проведений аналіз всіх поставлених цілей по методиці SMART.</p>
<p><i>Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН- МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ</i></p>	<p>У третьому розділі атестаційної роботи розроблена WBS та OBS структури проєкту, складена матриця відповідальності у проєкті. За допомогою MS Project розроблено діаграму Ганта та лист ресурсів. Визначено та прораховано бюджет і терміни виконання проєкту:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Вартість проєкту – 17 938 960,00грн. -Тривалість виконання робіт по проєкту – 285 робочих дні. <p>Описані основні ризики, а також протиризикові заходи. Якщо досліджувати ризики і можливості відкриття офлайн-магазину Rozetka на території торгового комплексу, то виникаючі ризики цілком реально погасити, використовуючи грамотні маркетингові ходи. Що стосується окупності бізнесу і введення в свідомість покупців даної торгової марки, то забезпечення даних чинників успішного розвитку бізнесу забезпечується самим місцем розташування магазину за рахунок високої відвідуваності ТРЦ.</p>
<p>Висновки по роботі:</p>	<p>В атестаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра було проаналізовано теоретико-методологічні основи маркетплейсу. Окреслено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на реалізацію проєкту. Крім того, було розроблено проєктні документи, необхідні для впровадження проєкту: ієрархічна структура робіт, організаційна структура проєкту. Здійснено розрахунки бюджету проєкту. Проведено аналіз ризиків проєкту.</p>
<p>Ключові слова: маркетплейс, електронна комерція, онлайн-ринок, офлайн-магазин. Keywords: marketplace, e-commerce, online market, offline store.</p>	

Укладач:

Ткачук А.І.

Керівник:

Бойко Є.Г.

“___” грудня 2022р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

“___” _____ 2022 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Управління проєктом створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві

(назва)

Виконав студент групи:

Ткачук Андрій Ігорович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”
Спеціалізація: Управління проєктами

Керівник: Бойко Євгенія Григорівна
(прізвище, ініціали,)

К.т.н., доц.
науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____
(прізвище, ініціали,)

_____ науковий ступінь, вчене звання

Київ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТПЛЕЙСУ.....	5
1.1. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції.....	5
1.2. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки.....	12
1.3. Можливості маркетплейсу під час кризи в країні.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ.....	22
2.1. Аналіз діяльності ROZETKA.....	22
2.1.1. Аналіз інтернет-магазину rozetka.com.ua.....	30
2.2. Порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій основних представників інтернет-торгівлі в Україні.....	36
2.3. Рейтинг веб-сайту rozetka.com.ua.....	39
2.4. Опис проєкту.....	41
2.5. Статут проєкту.....	43
2.6. Аналіз цілей проєкту.....	46
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ НОВОГО ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ.....	49
3.1. Управління змістом проєкту.....	49
3.1.1. Організаційна структура проєкту.....	53
3.1.2. Матриця відповідальності в проєкті.....	56
3.2. Управління терміном проєкту.....	58

3.3. Управління вартістю в проєкті.....	61
3.4. Управління ризиками в проєкті.....	63
3.5. Ризики в ритейлі: як створити ефективну систему управління безпекою....	72
3.6. Фактори ризику відкриття магазину і способи їх зниження.....	78
Висновки до розділу 3.....	79
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ.....	81
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Демократизація суспільного життя та вплив процесів глобалізації на конкурентне бізнес-середовище вимагають сучасного розуміння та використання нових підходів до задоволення потреб споживачів як основної місії маркетингу. Усі підприємства протягом тривалого періоду часу вживали різноманітних заходів для просування своїх товарів та послуг. Грамотне просування товарів і послуг підприємства може забезпечити їх стабільне положення на ринку, фінансову стабільність і конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Проте сьгоднішні реалії змінили форму просування товарів і послуг, яка була загально визнаною, недостатньо відтворюють факти економічної ефективності та економічного зростання суб'єктів господарювання, а, навпаки, свідчать про необхідність зміни парадигми розвитку економіки. сучасні засоби просування товарів і послуг. У зв'язку з цим, сучасне розуміння потреб споживачів дозволяє трактувати маркетинг з позицій цифрових технологій, які спрямовані не на суспільство загалом і на кожную особу зокрема, а на природу їх єдності як рушійної сили задоволення потреб споживачів. потреб кожного через форми та засоби цифрового маркетингу.

Актуальність теми дослідження. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Цифровізація економіки, зокрема бізнес-середовища, та цифрова трансформація сучасних компаній з переорієнтацією на онлайн-стратегії просування товарів і послуг зумовили активізацію наукових досліджень теоретичного та прикладного характеру, що фокусуються на проблемах розробки дієвих механізмів використання інструментів онлайн-маркетингу для досягнення цілей розвитку компанії, зростання ефективності її діяльності, укріплення конкурентоздатності.

Використання багатоканальних маркетингових стратегій просування товарів досліджували у своїх працях зарубіжні вчені: Ф.Ф. Танг (F.F. Tang), К.Ксінг (X.Xing), які вивчали шляхи скорочення витрат на онлайн-просування через використання багатоканальних стратегій; Н.Бек (N.Beck), Д.Рігл (D.Rygl)

категоризували мультимедійні стратегії; М.Фраскет (M.Frasquet), А.М. Дескаль (A.M. Descals), М.Е. РуїМоліна (M.E. Ruiz-Molina) сформувавши підхід до дослідження важливості бранда у формуванні лояльності клієнтів через багатоканальні стратегії; П.М. Кайн (P.M. Cain) вивчав застосування комплексу маркетингу (маркетинг мікс) у цифровому середовищі багатоканальних стратегій просування; С.Генслер (S.Gensler), М.Г. Декайм (M.G. Dekimpe), В.Скєра (B.Skiera) запропонували методики оцінки ефективності окремих каналів просування в умовах використання багатоканальних стратегій; М.Ларош (M.Laroche), І.Кіянї (I.Kiani), Н.Економакіс (N.Economakis) та М.О. Рїчард (M.O.Richard) звернули увагу на вплив багатоканальних стратегій на онлайн-поведінку споживача; Р.Йан (R.Yan), П.Гуо (P.Guo), Дж.Ванг (J.Wang), Н.Амруш (N.Amrouche) описали стратегії організації розподїлу товарів з використання багатоканальних стратегій просування; М.Юрїоля (M.Yrjölä), М.Т. Спенс (M.T.Spence), Х.Саарїярві (H.Saarijärvi), Х.Нуммела (H.Nummela) присвятили свої дослідження омніканальним стратегіям просування та створення вартості під час їхньої реалїзації. Чаттерджї С. (Chatterjee S.) та Кар А.К. (Kar A.K.) у своєму дослідженні використання маркетингу в SMM малими і середніми компанїями (МСП) на прикладї компанїй Індїї визначають фактори, які допомагають МСП застосувати механїзми SMM для покращення впливу на бізнес. Серед інших досліджень використання SMM та його дієвості варто виокремити праці Е.Константїнідеса (E.Constantinides), В.Кумара (V.Kumar), Р.Мїрчанданї (R.Mirchandani), М.Сараванакумара (M.Saravanakumar) та Т.СугандаЛакшмі (T.SuganthaLakshmi), Д.Л. Хоффмана (D.L. Hoffman), М.Фодора (M.Fodor). Зазначенї праці стали інформаційним базисом наведеного дослідження. Водночас вимагають додаткового вивчення та обґрунтування можливості використання онлайн-каналів для просування українських товарів та послуг на ринку України та в подальшому на зарубїжні ринки.

Мета дослідження: розробка та опис проєкту створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Об'єктом дослідження є сам проєкт створення нового офлайн-магазину

Rozetka в м. Києві.

Предметом дослідження є управління проектом створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві, підвищення якості процесів управління підприємством.

Завдання дослідження: використання методів і засобів управління проектами для розробки і реалізації даного проекту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТПЛЕЙСУ

1.1. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції

Пандемія та війна в Україні стали «шоком» для бізнес-моделей компаній, які в один день втратили можливості ефективного використання існуючих ланцюгів поставок, і змусили компанії зосередитися на пошуку способів розвитку стійких та адаптивних ланцюгів поставок у «новому» цифровому середовищі. Формально таке середовище не було новим, проте використовувалося компаніями (особливо українськими) опціонально – онлайн-канали просування продукції були швидше додатковими до переважаючих оффлайн-продажів.

За результатами дослідження практики використання онлайн-каналів просування продукції можна виокремити такі їхні групи (рис. 1.1). Вони мають свої відмінні характеристики та особливості використання, що визначає переваги та недоліки для розвитку експортної діяльності для українських компаній.



Рис. 1.1. Групи онлайн-каналів просування продукції на зарубіжні ринки та ринок України

Проаналізуємо детальніше переваги та недоліки використання кожної з груп онлайн-каналів просування у діяльності експортера.

Соціальні мережі. Соціальні мережі нині широко використовуються не лише для комунікації, розваг та отримання різного типу контенту. Вони також стали одним з найефективніших інструментів цифрового маркетингу для

сучасних компаній, який все більше використовується як великим бізнесом, так і МСП. Кількість користувачів соціальних мереж у світі постійно зростає, а на смаки споживачів все більше впливають тренди Instagram чи TikTok (рис. 1.2).

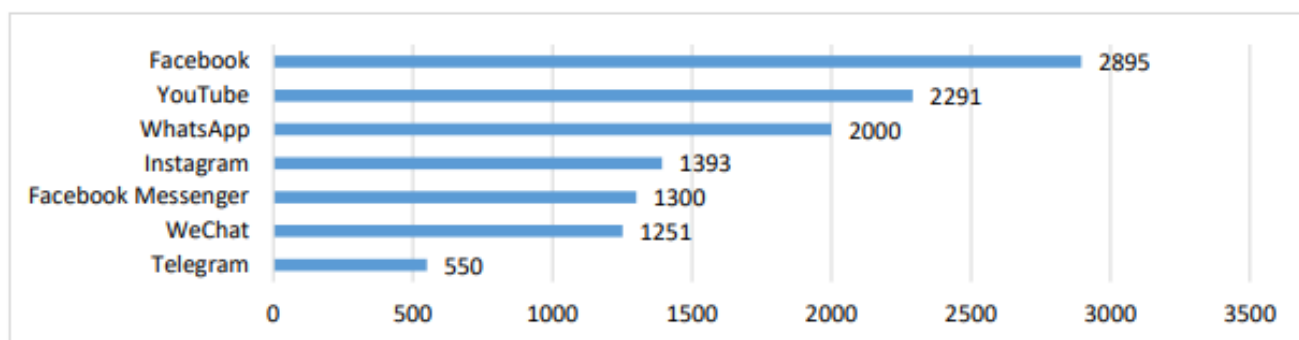


Рис. 1.2. Найпопулярніші соціальні мережі у світі (станом на жовтень 2021 р.) за кількістю активних користувачів (у млн осіб) [11]

Тому все частіше маркетологи використовують інструменти соціальних мереж для реклами та просування продуктів і послуг. За даними аналітичного ресурсу Statista, у 2020 р. витрати на рекламу в соціальних мережах становили приблизно 132 млрд дол. США і становитимуть понад 200 млрд дол. США до 2024 р. [12]. Зокрема, Facebook було визнано провідною платформою соціальних медіа для маркетингу в 2021 р. (про це заявили 93 % опитаних експертів з маркетингу). Це видається цілком логічним, адже мережева база користувачів Facebook є глобальною.

Іншою пов'язаною з Facebook платформою соціальних мереж, що активно використовується для маркетингу, є Instagram (обидві платформи належать корпорації Meta). Саме ця мережа дозволяє використовувати різні аудіовізуальні формати (від фотографій і тегів до Stories і Reels). При цьому через інтеграцію посилань користувачів, що переглядають рекламу, можна легко перенаправляти на вебсайти брендів або на спеціальні вкладки покупок.

Оригінальним варіантом соціальної мережі для просування продуктів та послуг є TikTok – мережа дозволяє підвищити впізнаваність бренда, використовувати та розробляти власні «вірусні тренди».

Чаттерджі С. та Кар А.К. апробували формалізовані теоретичні моделі на даних 310 МСП Індії. Вони дійшли висновку, що проблемами для МСП є

відсутність технічних компетенцій та прийнятної інфраструктури, необхідної для використання SMM. Проте в цілому використання SMM дає змогу поширити розуміння продуктів та послуг МСП серед існуючих та потенційних клієнтів, що веде до зростання бізнесу, а також покращує системи управління відносинами із клієнтами (CRM) [9].

Так використання соціальних мереж компаніями, які хочуть просувати свої товари на зарубіжні ринки, дає змогу ближче контактувати зі споживачами цільових ринків, адже рекламні профілі соціальних мереж дозволяють налаштувати таргетовану рекламу для споживачів окремих категорій (за уподобаннями, статево-віковими характеристиками, сімейним станом тощо). Всі вони, будучи користувачами таких соціальних мереж, надають відповідну інформацію у профілях, а рекламні алгоритми в подальшому її використовують для продажу компаніям таргетованої реклами.

Використання бізнес-профілів дозволяє візуалізувати сторінку компанії і використати бренд-айдентику для вирізнення компанії серед інших. А от формат «підписки» на компанію у соцмережі визначає формат того, як споживач може взаємодіяти з компанією: чи постійно залишатися на зв'язку, перебуваючи у спеціальних тематичних групах, створених компанією, чи пасивно «поглинати» інформацію, отримуючи контент у стрічці новин.

З іншого боку встановлення зв'язку з компанією через сторінки соціальних мереж дає можливість поширення різного аудіовізуального контенту, а використання різних інструментів соціальних мереж дає змогу залучати споживачів до взаємодії з брендом, наприклад, через відповіді на запитання, короткі вікторини, розіграші призів, поширення різноманітних трендів. Натомість компанія буде отримувати «згадування», «відмітки», хештеги, а інформація про неї буде поширюватися серед користувачів соціальних мереж. Недоліком використання може бути модерація контенту, яка присутня у соцмережах, обмеження використання аудіовізуального матеріалу, обмеження нетипової кількості підписок та активності.

Електронна комерція (e-commerce). Нині компанії мають робити значні інвестиції у розвиток власної електронної комерції, масштабувати існуючі онлайн-канали та розвивати нові підходи для виходу на ринок для транскордонної електронної комерції. За прогнозами eMarketer, у 2021 р. світовий ринок електронної комерції становитиме 4,89 трлн дол. США, роздрібні продажі в інтернеті досягнуть 6,39 трлн дол. США, водночас електронна комерція займе 21,8 % від загального обсягу роздрібних продажів. При цьому Китай продовжує лідирувати на світовому ринку електронної комерції: загальний обсяг його продажів в інтернеті становить трохи менше 2,8 трлн дол. США; він також має найбільшу кількість онлайн-покупців у світі – 792,5 млн осіб (33,3 % від загальної кількості); здійснює більше половини своїх роздрібних продажів у мережі «Інтернет» – 52,1 % роздрібних продажів здійснюється через електронну комерцію [8].

Залежно від категорій постачальників і покупців електронну комерцію можна поділити на декілька видів (рис. 3).

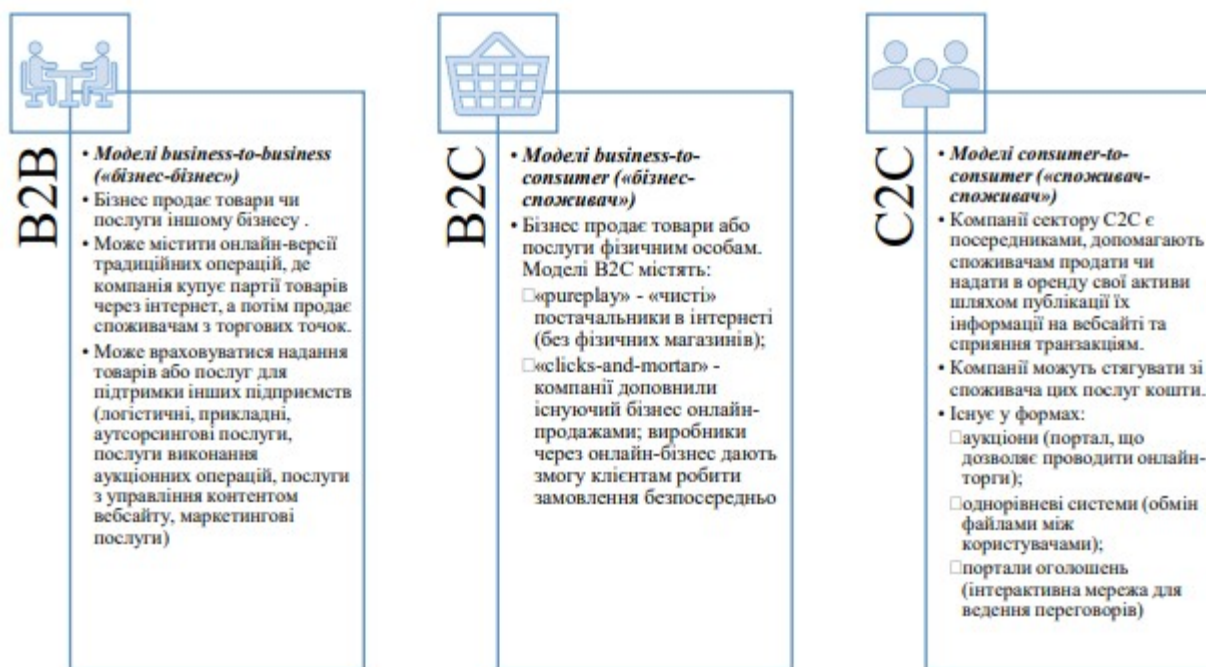


Рис. 1.3. Види електронної комерції на зарубіжних ринках

Українським компаніям варто враховувати та адаптуватися до важливої тенденції останніх років – активізації М-комерції (мобільної комерції), тобто покупок в мережі «Інтернет» за допомогою мобільних пристроїв (смартфонів,

планшетів). Це вимагає від компаній адаптації власних сайтів та аудіовізуального контенту, який вони поширюють, під формат мобільних пристроїв і тестування їх можливостей на предмет зручності здійснення покупок, швидкості завантаження, якості використання сайту в умовах різної швидкості передачі мобільних даних. До того ж сайти мають містити інтеграції з платіжними сервісами для спрощення розрахунків за допомогою мобільних гаманців (GPay, Apple Wallet).

Компанія може використовувати канали електронної комерції для поставки власних товарів та послуг, водночас вони можуть бути як фізичними, так і цифровими. Фізичні товари замовляються через сайти продавця і потім поставляються звичайними каналами (непряма електронна комерція). Або ж товари та послуги можуть бути цифровими, тобто повністю замовлятися та поставлятися в електронному вигляді (пряма електронна комерція).

Товари чи послуги, що продаються компанією B2C, можуть бути матеріальними (наприклад, компактдиски з музикою) або нематеріальними (в електронному форматі). За допомогою оцифрування інформації, враховуючи текст, звукові та візуальні зображення, все більша кількість товарів і послуг може бути доставлена у цифровому вигляді клієнтам, які більш віддалені від продавця. B2C електронна комерція може у багатьох випадках різко скоротити ланцюги поставок, усуваючи необхідність для багатьох оптових продавців, дистриб'юторів, роздрібних торговців та інших посередників, використовувати традиційні для них матеріальні потоки. У цьому випадку посередництво бізнесу B2C зазвичай передбачає великі інвестиції в рекламу та обслуговування клієнтів, а також у логістику. B2C зменшує операційні витрати (особливо витрати на пошук) за рахунок збільшення доступу споживачів до інформації.

Це також зменшує бар'єри входу на ринок, оскільки вартість обслуговування вебсайту є, як правило, меншою, ніж організація роботи традиційного роздрібного магазину. Інтернет сприяє здійсненню таких операцій, як замовлення товарів та послуг. Це означає, що багато операцій, які відбувалися без інтернету, можна проводити ефективніше і з меншими витратами. Крім того, інтернет розширив сферу діяльності малого та середнього бізнесу, надавши йому

можливість вийти на ринки, куди без інтернету йому неможливо було б потрапити. У результаті кількість фірм, що здійснюють господарські операції за останнє десятиліття, різко зросла.

Компанії, які прагнуть використовувати багатоканальну стратегію онлайн-просування товарів на зарубіжні ринки, мають з'ясувати питання власної готовності та доцільності реалізації такої стратегії, зокрема:

- ✓ Чи є прийнятними ризики використання стратегії онлайн-просування та чи може компанія «поглинути» ці ризики (наприклад, ризики втрати частини офлайн-продажів)?
- ✓ Чи відповідають існуючі партнерські зв'язки новим умовам онлайн-просування товарів на зарубіжних ринках (наприклад, чи вплине переорієнтація діяльності на спроможність компанії виконати існуючі договірні зобов'язання)?
- ✓ Чи відповідає поточний фінансовий стан компанії потребі інвестицій у розробку онлайн-каналів просування та як компанія буде компенсувати заплановані на це витрати?
- ✓ Чи існують інституційні стимули для компаній, які переходять в онлайн-формат роботи та обслуговування споживачів?

Маркетплейси. Сьогодні попит на товари все більше концентрується на маркетплейсах – платформах, призначених для розміщення комерційних товарних пропозицій та здійснення операцій їх купівлі-продажу й оплати. Ці платформи для онлайн-магазинів подібні до віртуальних торгових центрів, які полегшують торгівлю між продавцями та покупцями. Все більше покупців беззаперечно обирають Amazon, eBay, Alibaba, Walmart, Rakuten та інші, щоб зробити покупки, причому алгоритми роботи сайту та використання технологій штучного інтелекту дає змогу персоналізувати пропозиції товарів і зробити максимально ефективною роботу рекомендаційних сервісів цих платформ.

Юрйоля М. (Yrjölä M.), Спенс М.Т. (Spence M.T.), Сааріярві Х. (Saarijärvi H.) вказують, що ретейлери є сполучною ланкою клієнта з маркетплейсом і відповідно мають унікальну змогу для розвитку можливостей спільного

створення цінностей, які дають їм стратегічну перевагу [17]. Науковці присвятили свої дослідження омніканальним стратегіям просування та створення вартості під час їхньої реалізації. Якщо компанія прагне розвивати омніканальну багатоканальну стратегію, то глобальне охоплення ринків електронної комерції через міжнародні маркетплейси дасть їй можливість швидко і легко випробувати нові міжнародні ринки та вийти на них. А такі ринки діють глобально. За результатами дослідження виокремлено основні найбільш популярні маркетплейси у світі, на які варто орієнтуватися експортеру для просування продукції на зарубіжний ринок (рис. 1.4).

<p align="center">США і Канада</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon • eBay • Walmart • Rakuten • Best Buy • Etsy 	<p align="center">Китай</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alibaba • AliExpress • JingDong (JD) • Taobao • Tmall Global • XiaoHongShu 	<p align="center">Австралія і Нова Зеландія</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Australia • eBay Australia • Etsy Australia • GraysOnline 	<p align="center">Індія</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flipkart 	
<p align="center">Велика Британія</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon UK • eBay UK • Etsy UK • Not On The High Street • Zalando UK 	<p align="center">Німеччина</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Germany • eBay Germany • Otto • Tchibo • Yatego • Zalando Germany 	<p align="center">Нідерланди</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Netherlands • Bol • Wehkamp • Zalando Netherlands 	<p align="center">Мексика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre Mexico • Amazon Mexico • Linio Mexico • Liverpool 	<p align="center">Бразилія</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Livre Brasil • Americanas • Casas Bahia • Amazon Brazilina

Рис. 1.4. Найбільш популярні маркетплейси у світі

Проте для того, щоб обрати маркетплейс, експортер має зважати на низку факторів.

Насамперед варто враховувати, який тип продуктів експортер пропонує на ринок. Якщо цей товар є вузькоспеціалізованим, то варто обирати відповідний спеціалізований маркетплейс. По-перше, це дозволить сконцентрувати маркетингові зусилля на цільовій категорії покупців; по-друге, це дасть змогу дотримуватися обмежень (якщо такі існують) щодо продажу окремих видів товарів. Наприклад, продаж медичних препаратів, або товарів, що містять окремі види хімічних сполук, можуть бути заборонені для вільного продажу на

маркетплейсах. Попереднє вивчення існуючих обмежень дозволить експортеру уникнути додаткових витрат та більш таргетовано обрати онлайн-платформу для торгівлі.

Іншим не менш важливим фактором є схема оплати, яка передбачена на маркетплейсі, її структура, існування комісії за прийняття замовлення, його обробку, доставку, обробку платежу, а також будь-які повернення. Крім того, варто звернути увагу на існування обов'язкової вимоги депонування коштів від покупців – так званих «безпечних покупок», оскільки все це впливає на величину виручки експорту, швидкість та терміни її одержання.

Не варто забувати і про потребу наближення до клієнта. І хоча глобалізація електронної комерції дозволяє здійснити покупку майже у будь-якому куточку світу, все ж таки споживачі надають перевагу регіоналізованим маркетплейсам, а отже експортер має розглянути можливість виходу на маркетплейси саме відповідного регіону або й окремої країни (наприклад, у США, Великобританії, Німеччині, Франції). Крім того, якщо ви насамперед прагнете продавати в США, має сенс використовувати знайомий американським клієнтам ринок, наприклад, Amazon або eBay. Якщо ви хочете продавати клієнтам на азійських ринках, вам краще слугуватиме Alibaba або Tmall.

Отже, використання маркетплейсів має значний потенціал з точки просування продукції у омніканальних стратегіях, адже саме маркетплейси забезпечують одночасну присутність продавця глобально. Водночас, регіоналізовані маркетплейси дозволяють все ж таки виокремити власний цільовий сегмент клієнтів, орієнтувати на них рекламу, кастомізувати мовні налаштування продукту тощо.

1.2. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки

Впродовж останнього десятиріччя індустріальний (промисловий) капітал втрачає свої позиції і йому на зміну приходить цифровий капітал. Три найбільш капіталізовані компанії в світі на початок вересня 2018 року належать до технологічного сектору (Apple, Amazon, Google). Їх акції сукупно оцінюються в

більш ніж 2,8 трлн. дол. США, а це в 25 рази перевищує ВВП України за 2017 рік. Десять років тому вони навіть не могли потрапити в ТОП-30 найдорожчих компаній світу, де домінували фінансові конгломерати (HSBC Holdings, Bank of America, JPMorgan Chase) і широко відомі промислові корпорації (General Electric, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, BP, Toyota Motor і ін.).

Таким чином актуальною є проблема вивчення базису цифровізації економіки, чому й присвячено проведення досліджень. Сучасні технологічні компанії використовують як основу своєї бізнес-моделі цифрові платформи. У вузькому сенсі цифрова платформа являє собою онлайн майданчик (web-сайт), де дві або більше групи користувачів створюють один одному користність (цінність). Наприклад, на цифровій платформі Uber об'єднуються інтереси перевізників (водіїв таксі) і пасажирів. У платформній бізнес-моделі спостерігається перехід від використання власних ресурсів до використання ресурсів користувачів платформи або їх координації (наприклад, компанія Airbnb, на відміну від мережі Hilton, для задоволення потреби з короткострокової оренди нерухомості використовує не власний житловий фонд, а майно користувачів платформи).

Хоча не кожен сайт є цифровий онлайн платформою, але кожна глобальна цифрова онлайн платформа має web-інтерфейс. Наприклад, сайт zakurki.prom.ua є цифровий платформою – він поєднує інтереси виробників і замовників товарів і послуг, а звичайні сайти-візитки не є платформами. Порівняння початкової моделі побудови бізнесу і поточних результатів Walmart і Amazon (входять в число провідних глобальних компаній в сфері ритейлу) дозволяє побачити відмінності в ефективності їх діяльності. Компанія Walmart розпочала свою роботу ще в 1962 році за часів, що передували епосі Інтернет і, на цей час, має понад 2,3 млн. співробітників по всьому світу. Її ринкова капіталізація на початок вересня становить близько 262 млрд. дол. США. Amazon був заснований на 22 роки пізніше (в 1994 році), в епоху становлення інтернет-бізнесів, і від початку проводив свою діяльність відповідно до моделі цифрової платформи. В компанії Amazon налічує близько півмільйона працівників, а ринкова капіталізація сягає

950 млрд. дол. США. Таким чином, Amazon, маючи в 4 рази менше співробітників, ніж Walmart, коштує в 3,6 рази дорожче.

Цифрові платформи є базисом не тільки електронної комерції та електронного бізнесу, але і всього спектру комунікацій в трикутнику бізнес-споживачі-держава. В Україні, як і раніше домінують компанії, які представляють переважно аграрно-промисловий і гірничо-металургійний комплекси. Але відповідно до глобальних трендів також відбувається розвиток цифрових платформ. Тому спостерігаються численні приклади діяльності вітчизняних цифрових платформ [таблиця 1]. Однак жодна, зі створених в Україні платформ не змогла стати глобальною цифровою платформою та створити навколо себе відповідну бізнесову екосистему.

Проведений аналіз ТОП-50 сайтів за відвідуваністю в Україні свідчить, що менше половини сайтів має вітчизняне походження [1]. Серед ТОП-10 сайтів за відвідуваністю в Україні дев'ять представляють іноземні компанії. Це переважно соціальні мережі (youtube.com, facebook.com, vk.com, ok.ru, instagram.com) і пошукові системи (google.com, yandex.ua). Єдиний вітчизняний сайт в цьому рейтингу – urk.net, який представляє сферу «новини та медіа». У другій десятці ситуація трохи краща, там вже можна знайти privatbank.ua, prom.ua і rozetka.com.ua, які є повноцінними цифровими платформами. У решти ТОП-50 сайтів за відвідуваністю можна зустріти ще ряд українських компаній, які, переважно представляють сферу новин (sensor.net.ua, obozrevatel.com, korrespondent.net, segodnya.ua) і торгівлю (rozetka.com.ua, kidstaff.com.ua). Однак має місце тенденція до скорочення кількості вітчизняних цифрових платформ серед найбільш відвідуваних сайтів в країні. Якщо рік тому з ТОП-50 сайтів за відвідуваністю 50% були українськими, то зараз менше 40%.

Приклади цифрових платформ в Україні відповідно до базових моделей комунікацій

Суб'єкт (Виробник товарів і послуг)	Об'єкт (споживачі товарів і послуг)		
	Бізнес	Споживачі (домогосподарства)	Уряд
Бізнес	Модель бізнес для бізнесу Електронні комерційні закупівлі (Rialto, Zakupki.prom.ua)	Модель бізнес для споживачів Інтернет магазини (Rozetka, MakeUp, Prom.ua)	Модель бізнес для уряду Електронні державні закупівлі ProZorro
Споживачі (домо-господарства)	Модель споживачі для бізнесу Цифрові біржі праці (Work.ua, Rabota.ua)	Модель споживачі для споживачів Онлайн сервіси замовлення послуг (https://kabanchik.ua)	Модель споживачі для уряду Цифрові платформи для подачі петицій, визначення пріоритетних громадських проектів (https://gb.kyivcity.gov.ua/)
Уряд	Модель уряд для бізнесу Можливість подання звітності в електронному вигляді	Модель уряд для споживачів Державні цифрові послуги для громадян (https://igov.org.ua/)	Модель уряд для уряду Електронний уряд.

Важливим обмеженням для зростання українських цифрових платформ є їх націленість на локальний ринок, в той час як у закордонних сайтів велика частина трафіку формується поза країною їх походження. Наприклад, у facebook.com більше 80% трафіку формується поза США, а вітчизняні цифрові платформи забезпечують собі більше 90% трафіку за рахунок користувачів в Україні. Наприклад, ukr.net отримує 93% трафіку з України.

1.3. Можливості маркетплейсу під час кризи в країні

Несподівано ми всі опинилися в нових економічних умовах і ігнорувати їх, вдавати, що нічого не відбувається, не вийде. Для того, щоб вижити, залишитися в е-комерції і продовжити заробляти, потрібно поміняти саму стратегію бізнесу, логістичні ланцюжки, можливо, нішу товарів, скоротити всі можливі витрати.

У кризі всіх продавців, і початківців, турбують одні й самі питання. Що буде з маркетплейс? Чи можна зараз на них заробити? Як вести продаж у кризу та

під час воєнних дій на території України? Які товари будуть мати попит? Чи треба взагалі зараз заходити на маркетплейси?

Останнє питання хвилює не тільки постачальників Wildberries і Ozon, а й усіх людей у принципі, і покупців, і продавців, але наразі досліджуємо саме онлайн-майданчики і те, що на них чекає в майбутньому.

Аналітики та економісти сервісу Moneyplace три тижні щодня та щогодини моніторили ситуацію і дійшли наступних висновків.

Перший позитивний висновок із усього, що відбувається, — торгівлі в інтернеті бути!

Ця криза не перша і, на жаль, не остання. Але люди не припинять купувати. Так, їхня активність знизиться, але онлайн-продажу загалом і ринок маркетплейсів зокрема, не зникнуть.

Більше того, фахівці навіть спрогнозували тренд на зростання продажів, і тому є об'єктивні причини.

Рентабельність бізнесу зараз знижується скрізь, але маркетплейси постраждають набагато менше, ніж інші галузі економіки.

Чому інтернет-платформи виживуть у кризу:

- Менше витрат.
- У кризу маленькі компанії гнучкіші, ніж великі. Їм простіше підлаштуватися під нові умови – можна змінювати виробників, постачальників, категорії товарів, обсяги постачання, ціни.

Так, кризова економічна ситуація – це завжди непросто і не всі вийдуть з нього без втрат. Хтось зійде з дистанції та втратить гроші, хтось просто перестане продавати на маркетплейсах, а у когось, навпаки, обсяги продажів зростуть.

Адже саме ця криза надає всім так зване «Вікно можливостей». Воно відкриває нові горизонти та напрямки для ініціативних підприємців, які швидко реагують та не прогавлять такого шансу розбагатіти. Востаннє такі круті перспективи були у підприємців у 90-х, коли виникло багато нових капіталів.

Чому відкриються нові можливості для постачальників:

- Виникне дефіцит товарів.

- Російські компанії, що пішли, замінять українські.

Величезний зліт та розквіт отримають місцеві виробники будь-яких товарів, від їжі та пива до меблів та літакових двигунів. Уряд вже подбав про те, щоб підштовхнути українських підприємців до нарощування обсягів виготовлення всіх видів продукції та продажів.

Підприємства, великі та маленькі, отримають виплати та дотації від держави, податкові пільги, виплати від західних країн.

Порожніх ніш повно, можна займати будь-яку і всі будуть затребувані.

Чи не нові можливості, від яких просто захоплює дух?

- Збільшиться частка товарів із західних країн, зміниться географія закупівель та поставок. До кризи основними партнерами постачальників маркетплейсів були західні компанії, Китай, Туреччина, країни СНД.

Багато новачків цікавляться, а чи потрібно зараз взагалі виходити на торгові майданчики, побоюються, що продажів не буде взагалі з кількох причин.

Падіння попиту. Так, він впаде, але так багато звичних повсякденних продуктів зникло, що цей попит, що похитнувся, все одно буде не задоволений через звуження ринку товарів.

Звичайно, спочатку купівельний попит буде меншим, люди відкладатимуть, не купуватимуть зайве. Але повністю він не пропаде. Навіть якщо зарплата впаде вдвічі, половина людей залишиться без роботи, інша половина все одно їстиме, питиме, одягатиметься, купуватиме дітям подарунки, щоб підняти настрій їм і собі.

Зростання цін на всі товари та продукти харчування. Нові продавці бояться заходити на майданчик через думки про те, що мовляв, мої товари подорожчали, їх ніхто не купуватиме. Панікувати не треба, ціни зростуть по всьому ринку, подорожчає все, і покупці поступово звикнуть до нової реальності. Так уже було неодноразово.

Що не можна робити в кризовій ситуації, що склалася.

- Панікувати. Паніка – найгірший порадник, можна зробити абсолютно неадекватні дії і потім гірко шкодувати про це.

- Скласти руки та чекати. Дехто зайняв вичікувальну позицію, мовляв, сиджу тихенько і подивлюся, що буде. Але ніхто не знає, яке це буде плече за часом і терміном, тому не потрібно цього робити. Поки ви сидітимете, більш продумані та ризикові колеги продовжуватимуть спокійно заробляти.
- Експериментувати. Продавайте тільки те, що ви точно знаєте, буде користуватися популярністю в кризу. Жодних хайпових і трендових товарів у цей складний час.
- Закуповувати товари величезними партіями зараз не час будувати глобальні плани. Краще скорочувати обсяги закупівель та продавати менше, але вірно. Які товарні ніші користуватимуться популярністю в кризу

Ті, без яких не обійтись. Це:

- Продукти харчування, адже їсти хочеться завжди.
- Одяг і взуття. Люди не перестануть одягатися, але селерам потрібно купувати тільки базові моделі та кольори, ніяких дотепних аксесуарів та кислотних кольорів.
- Дитячі товари. На дітях не економлять, їм не пояснити, що батьки не можуть собі цього дозволити. Але вже без фанатизму, звісно.
- Мобільні телефони, планшети, комп'ютери та комплектуючі до них. А як без цього?
- Товари для особистої гігієни та прибирання.
- Продукція для тварин. Домашнім вихованцям, як і дітям, не зрозуміти всього, що відбувається.

Предмети розкоші, непотрібні аксесуари варто прибрати з портфеля продавця до кращих часів, які обов'язково наступлять.

Виходити потрібно не з того, що вам здається, цей продукт буде активно продаватися, а з твердих аналітичних даних та статистики.

Сервіс аналітики Moneypulse допоможе швидко знайти асортимент, який однозначно купуватимуть на Wildberries та Ozon. Дані за кількістю замовлень, товарних карток і продавців за останні тижні покажуть, які позиції перестали купувати зовсім, які зберігають оборот, а які нарощують обсяг і оборотність.

Як працювати в кризу на маркетплейсах.

Криза не прощає недбалості, марнотратства та легковажності, тому найголовніше зараз — дивитися на кілька кроків уперед і все прораховувати.

Отже, поради від фахівців сервісу аналітики з продажу Moneyplace.io. Аналітика продажів – АВС-аналіз. Залишіть лише рентабельні товари повсякденного попиту з високими обертами та маржею (група АА). Відмовляйтеся від дорогих товарів та переходьте в сегменти «Економ», «Середній Мінус» або «Мінус».

У кризу купують найдешевше і найнеобхідніше, тому ніяких предметів розкоші, непотрібних девайсів і неліквіду.

Планування . Якщо раніше воно було на місяць, на три чи на рік, то тепер щоденне. Щодня плануйте та аналізуйте обсяги виробництва, постачання та особливо — динаміку продажів. При цьому аналізуйте не лише свої продажі, а й усіх конкурентів у вашій товарній ніші.

Оптимізація витрат . Ще детальніше і глибше постійно та скрупульозно рахуйте всі витрати – на що, куди і скільки. Максимально оптимізуйте всі витрати, заощаджуйте скрізь де тільки можна, перекладайте співробітників по можливості з фіксованої зарплати на % або домовляйтеся з виробниками, вносите передоплату та заморожуйте ціну подальшої співпраці.

Ціноутворення . Піднімайте ціни. Усі селери цього бояться, але це реальність, яка вже прийшла. Якщо не зробити цього зараз, то ви не зможете придбати новий товар. Так, можна залишити все як є, дуже швидко все продати, тому що конкуренти підняли ціни і що далі? Закуповувати ви вже будете за завищеними цінами і виручених грошей не вистачить.

Деякі великі магазини відразу підвищили ціни на 20-30%, але все-таки краще підвищувати їх поступово на 5%, через кілька днів на 3%, потім знову на 5 і так далі, щоб за кілька тижнів вони також збільшилися до ринкових, а покупці поступово звикали.

До того ж, люди бачать, що ціни зростають і починають купувати про запас, через побоювання, що буде ще дорожче.

SEO-оптимізація карток . Через відключення реклами замовлення з SEO Google вирости на 35–60%, тому приділяйте оптимізації величезне значення, щоб картки піднімалися у видачі на запит користувачів.

Нові закупівлі . Витрачайте всю виручку на купівлю нового товару. Далеко не всі виробники та оптовики кратно підняли ціни, тому можна встигнути подекуди закупити за старими. Через 2 тижні чи місяць оптовий прайс абсолютно точно буде іншим. Особливо це стосується торговців сезонним товаром «весна – літо».

Відкат цін у постачальників навряд чи можливий, тому зараз краще усі активи тримати не в грошах, а в товарі.

Пошук нових постачальників . Шукайте українських виробників, які роблять якісні, добротні та потрібні всім товари.

При укладанні контракту дізнавайтеся про їхню юніт-економіку. Обов'язково потрібно знати, які у виробників терміни виготовлення замовлень, плани з постачання, логістичні можливості, країну, звідки вони беруть сировину, щоб при закупівлі наступної партії не було несподіваних сюрпризів за цінами, обсягами та термінами.

Експерти радять не зосереджуватися на одному лише постачальнику. Якщо у нього виникнуть якісь проблеми з виробництвом чи логістикою, то у вас залишиться ще кілька, щоб не виникла ситуація out of stock.

Контрактне виробництво . Якщо поєднати зусилля досвідчених селерів, які можуть з великою точністю прораховувати, який саме товар буде добре продаватися і міцних виробничників, які роблять чудовий товар, але не знають, як його продати, то на виході можна отримати унікальний продукт. Він буде користуватися попитом покупців у будь-якій ситуації, а частка прямих витрат у собівартості та строки постачання зменшуються.

Як маркетплейси допомагають селерам у кризу. Більшість великих торгових майданчиків оголосили про підтримку своїх партнерів через останні події 2022 року.

Висновки до розділу 1

З наведеного вище можна зробити висновок про те, що глобальне онлайн-просування перестає бути вибором для сучасної компанії, яка хоче бути представлена на зарубіжному ринку, це стає необхідністю – від просування залежить майбутнє зростання компанії, можливість масштабування її діяльності і навіть її виживання. Використання сучасних інструментів онлайн-просування є доступним не лише для ТНК чи великих компаній, але й для малого та середнього бізнесу.

Незважаючи на удавану універсальність та глобальність інтернет-каналів, використання великих даних дозволяє компанії таргетувати рекламу сайту компанії або сторінку у соціальній мережі із прицільною точністю саме серед цільової аудиторії споживачів, збільшуючи конверсію.

Крім того, компанії важливо звернути увагу на розробку саме мультिकанальної стратегії просування товарів та послуг на зарубіжні ринки, адже різні сегменти споживачів можуть бути досягнуті через різні канали просування, які передбачають також і різні канали комунікації, різні типи офлайн-взаємодії, відповідно різні категорії фінансових потоків.

Використання цифрових платформ призводить до збільшення повноти інформації на ринку, підвищення довіри між контрагентами через прозорість транзакцій і створює можливості для відродження епохи вільної конкуренції на принципово новій технологічній основі. Одночасно цифрові платформи стають ядрами глобальних цифрових інформаційних екосистем, поєднуючи віртуальний і реальний світ. Тобто змінюється парадигма створення та розвитку успішного бізнесу і саме цифрові платформи перетворюються у точки зростання соціально-економічних систем. Перспективи появи в Україні глобальних цифрових платформ вкрай малоймовірні. З одного боку, немає повноцінного джерела для інвестицій всередині країни і вагомого політичного лобі для всього цифрового сектора. З іншого боку, зростаючий ІТ-сектор не націлений на кінцевих споживачів (обслуговує іноземні компанії), а наявні компанії не мають можливостей для глобальної експансії.

РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ

2.1. Аналіз діяльності ROZETKA

В рамках атестаційної роботи розглядається проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоює офлайнову торгівлю. Тепер вибрати та купити товар можна не лише на сайті, а й у фізичному магазині рітейлера. Rozetka активно впроваджує омнікальну модель та експериментує з форматами роботи в офлайн. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів та аксесуарів до бакалії та одягу – примірювальними, касами та сервісними зонами.

ROZETKA – український інтернет-магазин та маркетплейс, найбільший онлайн-рітейлер у країні. Має відділення в багатьох містах України.

Історія. Ідея створення інтернет-магазину, який став безперечним лідером свого сегменту, з'явилася випадково, розповідає керівник проєкту Rozetka Владислав Чечеткін. З 1996 року він працював у великому роздробі, отримав досвід продажу побутової техніки. Робота над проєктом Rozetka розпочалася у вересні 2004 року, а перші продажі відбулися у червні 2005-го.

На старті і в перший рік роботи в проєкт довелося вкласти близько \$250 тис. Відоме усміхнене лого магазину спочатку було розеткою. "Спочатку вигадали назву, потім для цієї назви почали підбирати логотип. Серед варіантів була і "сумна" розетка", і "розетка, задоволена життям", в результаті з'явився логотип у сучасному вигляді.

Зараз Розетка працює за схемою, подібною до франчайзингу. Компанія надає торгові майданчики партнерам, які відповідають вимогам щодо якості та рівня роботи з клієнтами.

Складування та доставку товару Rozetka децентралізує, у віданні центрального офісу залишилися склади з ключовою продукцією.

На жовтень 2011 року в онлайн-магазині було представлено 65 тис. найменувань продукції, щомісяця асортимент збільшується на 2-3 тис. позицій.

За даними дослідження, проведеного на замовлення Google Україна, найкращого дня жовтня на сайті Розетки побували 593 тис. відвідувачів, загальна кількість унікальних користувачів за місяць перевищила 5 млн.

Засновник Розетки Чечеткін не розкриває обертів проекту. Оцінки одного з українських ділових журналів на рівні \$60 млн. за 2010 рік та прогноз на рівні \$100 млн. на 2011 рік Чечеткін називає помилковими. "Якщо говорити про оборот у відносних числах, то у 2011 році є зростання по відношенню до 2010-го десь на рівні 30%", - каже підприємець. За оцінками самого Чечеткіна, обороти конкурентів Розетки (магазини Fotos, Сокіл) менші в рази.

У 2016 році платформа додала функціонал торгового майданчика, відтоді на сайті свої товари можуть продавати інші учасники. На початок березня 2018 року власник магазину заявляв про наявність 2,5 мільйона товарів у списку товарів. За його даними, у грудні 2017 року на сайті було 75 мільйонів відвідувань та 3 мільйони продажів.

Починали з парфумів та косметики

Сімейна пара Ірина і Владислав Чечоткіни після народження дитини розуміють, що більше не хочуть ні на кого працювати, а значить, потрібно запускати власну справу.

Свою роль зіграв і декрет Ірини – вона дуже діяльна людина, просто сидіти вдома з немовлям її не влаштувало. Саме вона і стала ініціатором першого бізнесу – інтернет-магазину з продажу парфумерії та косметики.

На той час основне місце роботи Владислава – компанія старшого брата SkyLine. У неї він прийшов на другому курсі університету, в 1996 році. SkyLine займалася комп'ютерами і комплектуючими, а Владислав – продажами. У 2004-му Чечоткін був топовим продавником з відповідною зарплатою. Вистачало і на життя, і відкладати.

Цей період, як згадує сам Чечоткін, був найскладнішим фізично. З 9 до 18 він працює в SkyLine, потім приходиться додому, займається дитиною, сім'єю, а потім до 4 ранку створює контент на сайті, роздає завдання програмістам. Передоплата за сайт проєкту інтернет-магазину з продажу парфумерії та косметики відбулася в серпні. \$15 тис. пішли на розробку «движка». Загальні інвестиції для запуску і роботи протягом пів року склали \$250 тис. власних заощаджень.

На початку 2005 року офіційні представники парфумерних будинків помічають діяльність цього сайту в мережі і забороняють продавати свої товари. Чечоткіни вирішують продовжити розпочате, але вже в знайомій сфері техніки, де є експертиза і розуміння ринку. Так серед функцій Владислава – продаж, маркетинг, стратегія, у Ірини – вирішення логістичних та операційних питань.

Назву Rozetka придумав Владислав, адже планувалося продавати все, що можна увімкнути в розетку.

Вже в червні 2005 року офіційно відкривають інтернет-магазин, а через тиждень продається перший товар – мобільний телефон Samsung.

Помітний прибуток магазину приносить продаж саме мобільних телефонів, комп'ютерів, ноутбуків та іншої комп'ютерної техніки.

Ще немає соціальних мереж, тому компанія активно використовує для просування форуми, контекстну рекламу, шукає підрядників, які можуть не тільки взяти на себе виконання завдань, але і своєю експертизою допомогти в стратегічному розвитку.

На відміну від конкурентів, Чечоткіни повертають в бізнес 90% прибутку компанії: на розвиток інтернет-магазину і складські приміщення.

У 2007 році Rozetka активно рухає вперед ІТ-ринок України і сферу роздрібних продажів.

На сайті працює тільки російськомовна версія, що запускає першу хвилю невдоволення громадськості. Українська версія з'явиться тільки в 2016 році.

Бізнес злітає швидше за курс

На початку року в Києві відкривається перший повноцінний магазин. На площі в 120 кв. м продають побутову, орг- і комп'ютерну техніку. Влітку з'являється ще одна офлайн-точка продажів, але вона закривається вже в жовтні, тому що економічна криза в країні призводить до падіння продажів на 37%.

Наслідки глобальної фінансової кризи Україна сповна відчула на собі восени. Тоді курс долара з 5,6 грн у вересні збільшився до 6,8 грн у листопаді. У другій половині грудня – до 10 грн. Тільки наприкінці січня 2009-го курс стабілізувався на рівні 8,3 грн за долар. Rozetka приймає серйозне рішення: незважаючи на складнощі, закуповувати більше техніки у виробників. Так компанія зберігає ціну максимально доступною для клієнтів і незбитковою для самого бізнесу.

Виплата постачальникам відбувається через два тижні після відвантаження товару, в той час як конкуренти затримують розрахунок до 3 місяців.

У команді працює 300 осіб. Всі вони зберігають свої робочі місця і забезпечують покупцям стабільний сервіс.

Це призводить до зростання популярності Rozetka на ринку України. Компанія стає лідером у сегменті електроніки. Rozetka приймає серйозне рішення: незважаючи на складнощі, закуповувати більше техніки у виробників. Так компанія зберігає ціну максимально доступною для клієнтів і незбитковою для самого бізнесу.

Перші кроки до маркетплейсу

Економічна криза «зрізає» ціни на розміщення телевізійної реклами. Тому в березні Rozetka робить нетиповий хід для компаній роздрібною торгівлі – запускає 10-секундну рекламу на ТБ. Це коштувало менше ніж \$100 тис.

Компанія також вперше приміряє на себе модель маркетплейсу – на майданчику стартують продажі товарів іншого інтернет-магазину.

Платформа розширює асортимент: тепер тут можна купити аксесуари для спорту, туристичне спорядження, парфумерію, косметику, одяг, іграшки, книги.

Маржа цих товарів приваблива – від 30% в сегменті книг до 200% в сегменті парфумерії.

При продажу електроніки маржа становить лише 15%.

Дедалі більше товарів Rozetka належать партнерським компаніям, які оплачують своє розміщення на її віртуальних вітринах. Асортимент майданчика обчислюється десятками тисяч пропозицій. Над новими завданнями тепер працює штат в 1 тис. осіб.

До кінця 2011-го оборот компанії становить \$130 млн, а кількість товарів на сайті сягає 65 тис. позицій.

Компанію звинувачують у несплаті податків. Більш ніж на 7 млн грн. Все через ввезення в країну товарів за заниженими цінами.

Керівництво впевнене: це спланований рейд зі спробою «віджати» успішний бізнес.

Обшуки тривають місяць, через що зупинено продажі зі складів.

Обшуки в офісі хостингової компанії призводять до 10-денної зупинки сайту і переходу на німецький хостинг на домені rozetka.com.ua, що унеможливило блокування сайту в майбутньому.

Владислав Чечоткін весь час говорить про мирне вирішення конфлікту і бажання продовжувати роботу в Україні.

Однак якісь схеми зменшення оподаткування, якими користується Rozetka, все ж таки стають причиною виплат у розмірі 5 млн грн за податковими заборгованостями і близько 1 млн грн штрафу.

Компанія вирішує поступово почати роботу з картками для оплати товарів. До цього приймалася тільки готівка, бо в 30% угод з картками доводилося мати справу з шахраями.

Таким чином накопичується досвід щодо запобігання та мінімізації збитку від інтернет-шахраїв. Водночас навесні держава запроваджує штраф за відмову приймати оплату банківськими картками. Тому діватися було нікуди.

Чистий дохід компанії в цей період становить 749,12 млн грн (зростання в 4 рази в порівнянні з попереднім роком). Чистий прибуток – 1,06 млн гривень.

Американський горизонт

Політична криза в країні, анексія Криму, початок бойових дій на Донбасі. Компанія припиняє закупівлю товарів, чекаючи на стабілізацію курсу гривні.

Це допомогло Rozetka утриматися на ринку на відміну від конкурентів, які торгують у збиток.

У 2014 з'являється інформація про переговори з американським інвестиційним фондом Horizon Capital. На той момент інвестори оцінюють компанію в \$500 - \$700 млн, маючи намір отримати від 5 до 15% її щорічного прибутку. Очікувані вкладення – \$10-40 млн.

У 2015-му бізнес починає не «вивозити» за рахунок реінвестицій своїх же коштів, тому до літа керівництво Rozetka і фонд Horizon Capital приходять до остаточних угод. Фонд на чолі з Оленою Кошарною стає третім партнером у компанії.

Українська асоціація директ-маркетингу (УАДМ) оцінює оборот сфери e-commerce приблизно в \$1 млрд, з яких 35% припадає на частку Rozetka.

На сайті з'являється новий функціонал, який дозволяє іншим продавцям комфортно представляти свої товари на майданчику Rozetka, і остаточно перетворюючи її на маркетплейс. Також відбувається запуск тестової версії сайту українською мовою.

У Броварах (Київська область) з'являється склад на 49 тис. кв. м. За його допомогою компанії вдається скоротити витрати на логістику шляхом встановлення автоматизованих ліній подачі товарів.

У списку найбільш інноваційних компаній країни, на думку Forbes Україна, Rozetka посідає 10 місце. На сайт в 2016 році щомісяця заходить 30-40 млн користувачів.

Rozetka практично пішла від позиціонування «супермаркет техніки» – на початку року в продаж надходять ліки і косметичні засоби.

У листопаді відкривається гіпермаркет на Петрівці (сьогодні Почайна. – Ред.) з торговим залом на 4 тис. кв. м і складом на 2 тис. кв. м., вартістю \$2,5 млн.

Він поєднує в собі вітрини, послуги офлайн-магазину і цілодобову видачу онлайн-замовлень.

В цей же період на ринок виводиться новий вигляд назви і слоган, який фокусує покупця на тому, що будь-яка покупка на платформі приносить радість – «Щоразу що треба». Працювали над стратегією разом маркетинговим агентством Fedoriv.

До грудня продажі переважили за 3 млн угод, виручка зросла на 24,5% і склала 6 млрд грн, а чистий прибуток зріс на 9% до 8,91 млн грн.

Восени Антимонопольний комітет України дозволив Rozetka придбати 54% частки в бізнесі групи компаній EVO.

Так ритейлер отримує контроль над маркетплейсами Prom.ua, Bigl.ua, Shafa.ua, Crafta.ua, Kabanchik.net, Zakupki.prom.ua, Satu.kz, Deal.by, хоч і не втручається в їхню операційну роботу. Сума угоди склала \$12-15 млн.

З'являється ще один магазин, вже в новій стилістиці від Fedoriv – в будівлі Київського Головоштамту. Тут 1510 кв. м, два зали, 26 вікон для видачі, 11 терміналів самообслуговування, 2 стійки інформації та 8 кас.

У рейтингу ста найдорожчих торгових марок України від журналу «Новое время» Rozetka посідає третє місце з оцінкою бренду в \$244 млн, поступившись компанії «Моршинська» (\$533 млн) і «Нова Пошта» (\$285 млн).

Компанія виходить на Молдавський ринок. У Кишиневі відкривається магазин і сервісний центр, доставкою товарів займається «Нова пошта».

У гіпермаркеті на Почайні з'являється віртуальне туристичне агентство Rozetka Travel. Відвідувач магазину може купити авіаквиток, забронювати житло, знайти тур у найбільших операторів України за 15 хвилин без комісії за пошук пропозиції.

У річних звітах говориться, що Rozetka прийняла 20 млн замовлень за минулі 12 місяців, загальна виручка склала 12,2 млрд грн.

На початок року в компанії працює близько 3,8 тис. співробітників, відкрито 7 тис. товарних категорій і розміщено 10 млн найменувань. Крім онлайн-платформи, функціонує 2 магазини в Києві та Одесі, а також 11 точок самовивозу.

Сайт Rozetka – у п'ятірці найбільш відвідуваних сайтів України.

Запуск послуги «Доставка продуктів додому», активні продажі товарів для фітнесу та творчості, настільних ігор і книг сприяють тому, що в перші пів року пандемії ритейлер отримує таку саму виручку, як і за весь попередній рік.

У жовтні з'являється RZTK – власна торгова марка для лінійки товарів (дрібна побутова техніка, товари для дачі, інструменти та ін.). Товари виробляються в Китаї за корейськими технологіями. Сервісне обслуговування у всіх магазинах і точках видачі в Україні.

До кінця року працює 67 пунктів самовивозу і запускається послуга адресної доставки.

Курс на українську мову

Активно розширюється мережа точок самовивозу: на початку року працює вже 105 в 42 містах України. Внутрішній штат зростає до 5,2 тис. співробітників.

Rozetka, яка 11 років ніяк не могла додати на сайт українську, сьогодні «топить» за державну мову.

Rozetka закриває російськомовний основний YouTube-канал з аудиторією 1,2 млн і в січні 2021 року запускає з нуля україномовний.

З липня в тестовому режимі працює послуга фулфілменту для продавців маркетплейсу Rozetka. У послугу входить прийом і зберігання товарів і вантажів, маркування та стікерування, видача в офлайн-магазинах.

2.1.1. Аналіз інтернет-магазину rozetka.com.ua

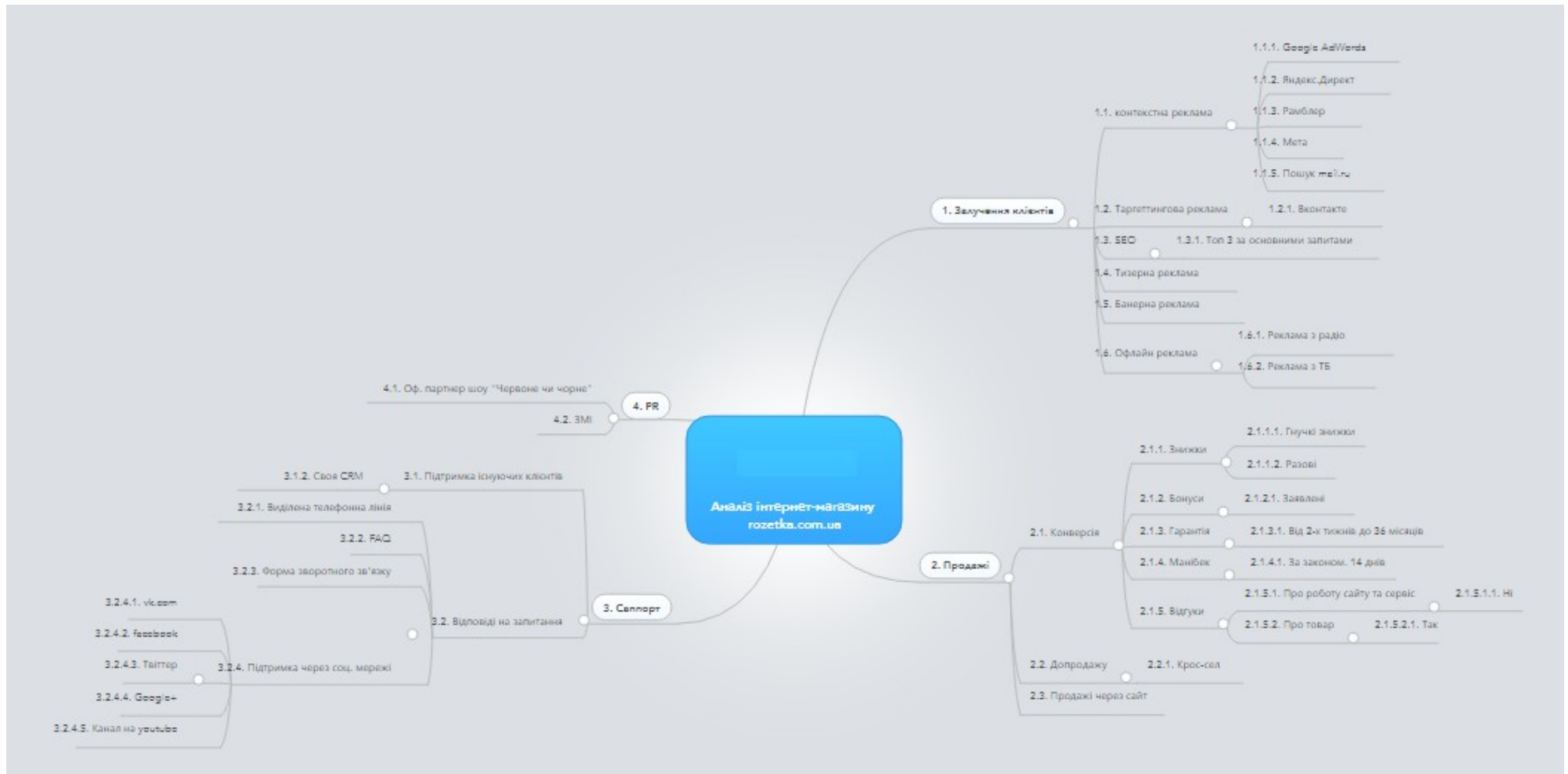


Рис. 2.1. Аналіз інтернет-магазину rozetka.com.ua

2.2. Порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій основних представників інтернет-торгівлі в Україні

Ринок електронної комерції в Україні все ж таки тільки починає свій розвиток, проте вже станом на сьогодні деякі інтернет-магазини отримали першість. Якщо оцінювати діяльність українських представників онлайн-торгівлі по таким чотирьом ключовим маркетинговим аспектам, як придбання товару, реєстрація на сайті, взаємодія та конверсія, можна виділити основних гравців, які займають значну частку українського інтернет-ринку [1]. Усі обрані компанії можна класифікувати таким чином:

- 1) лідери електронної комерції в Україні;
- 2) високоефективні компанії на ринку;
- 3) самаритяни маркетингової ефективності;
- 4) другорядні компанії на ринку.

Щодо лідерів українського ринку електронної торгівлі, то, на жаль, на даний момент жоден з представників е-комерції не займає позицію лідера маркетингової ефективності [2]. Лідерська позиція передбачена високим рівнем взаємодії споживача і компанії, а також реєстрація користувачів на сайті має бути максимально високою. Тоді їхні споживачі отримують більше цінностей в довгостроковому періоді, а сама компанія демонструє вищий показник окупності інвестицій.

Серед високоефективних компаній опинилися такі, як: Rozetka.com.ua, Lamoda.ua і Hotline.ua [1]. Усі вони показують високий рівень реєстрації користувачів на сайті, але показник взаємодії трохи нижчий за рівень реєстрації. Такі представники отримують кращий показник окупності інвестиції у короткостроковому періоді, проте рівень отримання цінностей для споживачів у довгостроковому періоді може знижуватися.

Під самаритянами в маркетингу розуміють компанії, які показують дуже високий рівень взаємодії споживачів з компанією, проте всі інші показники залишаються значно нижчими, що в свою чергу призводить до низької

маркетингової ефективності інтернетмагазину. Самаритянами українського ринку електронної комерції є Modnakasta.ua та Shafa.ua, які мають високий рівень взаємодії споживача і водночас низький рівень реєстрації користувачів [1]. Такі магазини мають добру репутацію серед споживачів, але їхню поведінку на ринку не можна назвати агресивною на відміну від конкурентів.

Другорядні компанії на ринку демонструють низькі результати за всіма чотирма ключовими аспектами. Такими компаніями на українському ринку вважаються Zakupka.com, Citrus.ua, Allo.ua, Price.ua, Ek.ua та Oodji.com [1]. Усі вони мають низький рівень і реєстрації користувачів, і взаємодії споживачів. Вищеперераховані компанії мають якомога сильніше сконцентруватися одночасно на маркетингу та утриманні клієнтської бази для зміцнення власних позицій на ринку.

Визначивши основні інтернет-компанії, які показують високу ефективність маркетингу на українському ринку, а саме Rozetka.com.ua і Lamoda.ua, які займають перше і друге місце відповідно, варто проаналізувати рівень конверсії і розглянути ключові аспекти їхніх маркетингових стратегій шляхом SWOT-аналізу.

Станом на 2019 рік, Rozetka.com.ua став найпопулярнішим порталом сфери е-комерції в Україні, зайнявши першу позицію серед українських інтернет-магазинів [3]. Кількість відвідувачів в рік становить 433 200 000 осіб, з них здійснюють покупки – 4 332 000 [4].

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = 4\,332\,000 / 433\,200\,000 \times 100\% = 1\%.$$

У порівнянні зі світовими титанами ринку електронної комерції, показник конверсії інтернет-магазину Rozetka.com.ua є надзвичайно низьким, проте для України цей показник вважається нормальним і демонструє високу ефективність даної компанії.

Lamoda.ua – це наступний за ефективністю та середній за розміром інтернет-магазин, який займає ключову позицію на ринку одягу, взуття та аксесуарів в Україні. Кількість відвідувачів в рік становить 225 600 000 осіб, з них здійснюють покупки – 4 060 800 [5].

Коефіцієнт конверсії = $4\,060\,800 / 225\,600\,000 \times 100\% = 1,8\%$.

Отже, бачимо, що кожна з цих компаній демонструє високу ефективність в ніші, яку вона займає, оскільки Lamoda.ua – представник спеціалізованого на одязі та взутті інтернетмагазину, а Rozetka.com.ua – це всеохоплюючий інтернет-магазин будь-яких товарів. Для отримання більш детальної ефективності маркетингу варто розглянути ключові аспекти компаній шляхом SWOT-аналізу (Табл. 2.1).

Проаналізувавши показники та ключові аспекти маркетингу обох компаній, можна зазначити, що ці інтернет-магазини стрімко розвиваються і залучають якомога більше інструментів для того, щоб утримати стійкі позиції в період швидкого розвитку електронної комерції в Україні. Для прикладу можна порівняти рівні конверсії даних компаній з іншими в тому самому секторі.

Таблиця 2.1

SWOT	Rozetka.com.ua	Lamoda.ua
Сильні сторони	Щоденна публікація відео на власному каналі YouTube; створення контенту на кожному етапі продажів; надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів; застосування e-mail маркетингу; застосування різноманітних соціальних мереж для поширення оригінального контенту.	Використання інструментів ретаргетингу та аналіз купівельної спроможності споживачів; використання основних рекламних інструментів: банерної та контекстної реклами; популярність мобільного додатку; використання партнерського каналу.
Слабкі сторони	Значні інвестиції в розвиток контент-маркетингу та порівняно великий штат працівників підрозділу створення контенту.	Великі затрати на рекламу; не завжди вигідні умови та результати діяльності з партнерами.
Можливості	Зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; швидке поширення інформації про товари і магазин в цілому.	Залучення додаткових сегментів споживачів; покращення діяльності через постійне вдосконалення мобільного додатку.
Загрози	Збільшення конкуренції через розвиток електронної комерції в Україні.	Існування значної конкуренції на українському інтернет-ринку одягу, які можуть скоротити частку Lamoda.ua.

Rozetka.com.ua має показник конверсії 1%, а такі найближчі конкуренти, як citrus.ua, allo.ua та prom.ua відповідно мають: – рівень citrus.ua = 0,8%; – рівень allo.ua = 0,7%; – рівень prom.ua = 0,9% [13].

Lamoda.ua має показник конверсії 1,8%, а її конкуренти: – modnakasta.ua має показник 1,7%; – shafa.ua має показник 1,1% [13].

2.3. Рейтинг веб-сайту rozetka.com.ua

Рейтинг веб-сайту допомагає оцінити цінність бізнесу. За останні три місяці глобальний рейтинг rozetka.com.ua підвищився з 1,167 до 1,088.

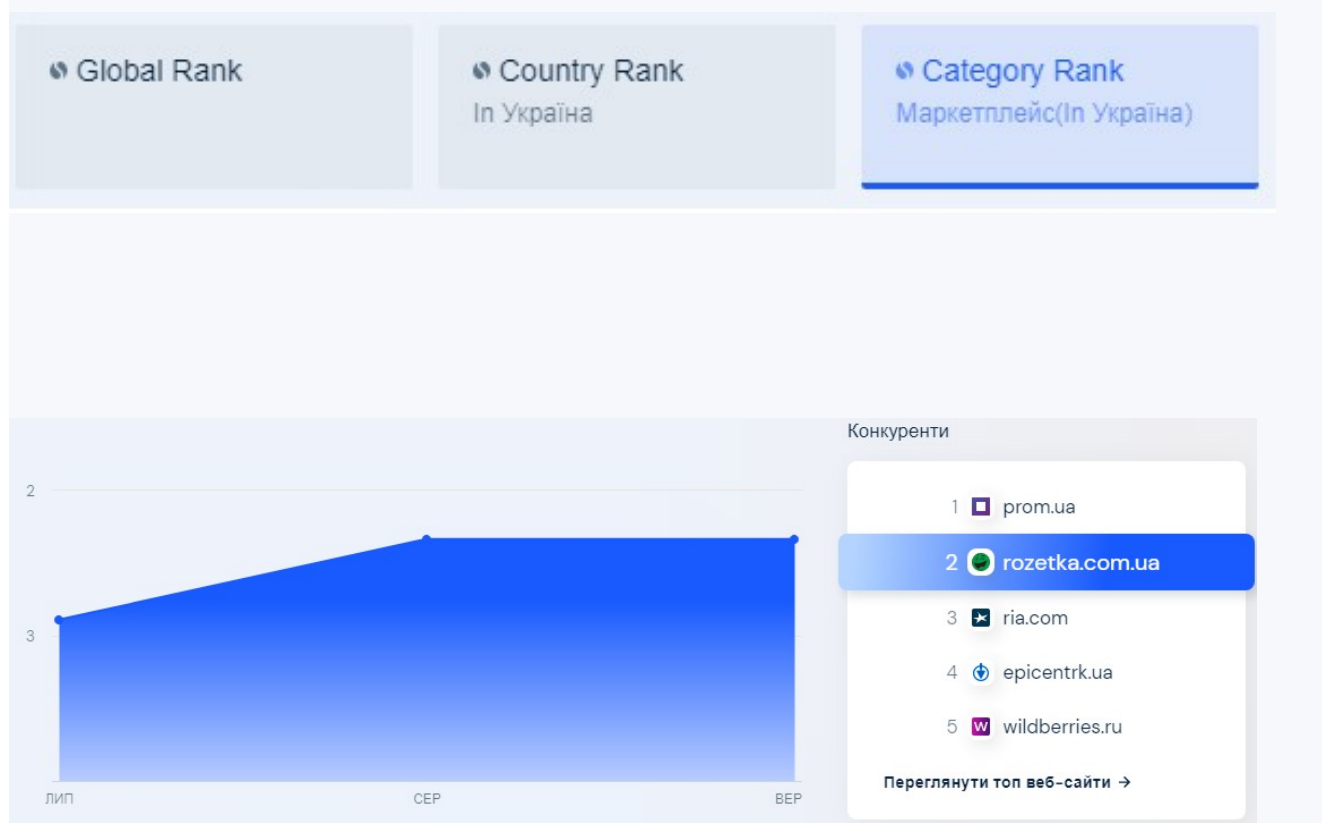


Рисунок 2.2. Рейтинг веб-сайту rozetka.com.ua

Трафік та залученість веб-сайту rozetka.com.ua

Трафік та залученість визначають, наскільки добре веб-сайт відповідає очікуванням відвідувачів та зацікавлює їх. Трафік rozetka.com.ua зменшився на

2,34%

порівняно

з

минулим

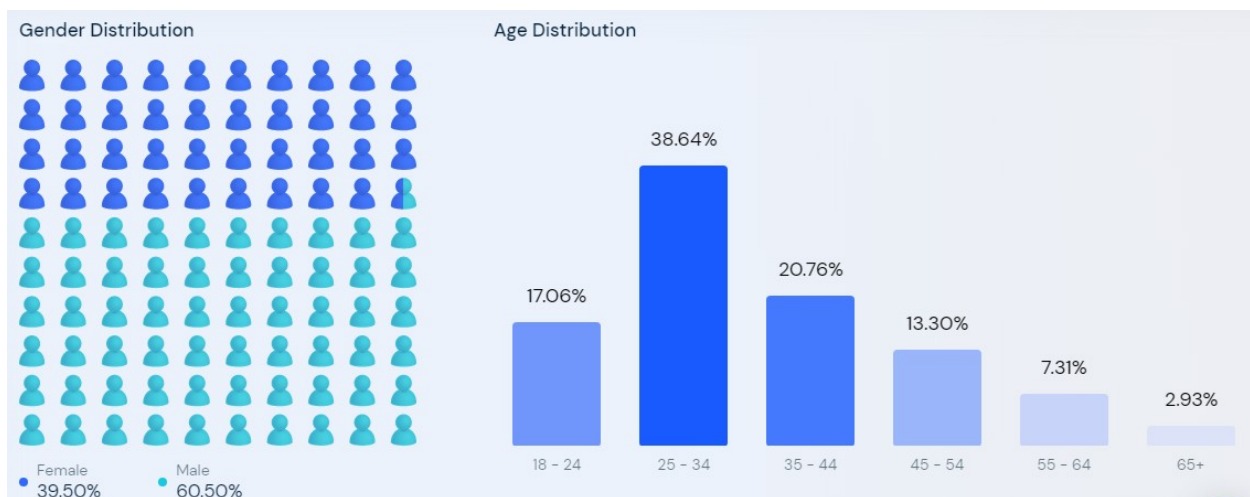
місяцем.



Рисунок 2.3. Трафік та залученість веб-сайту rozetka.com.ua

Демографія аудиторії

Склад аудиторії може бути представлений на сайті поточного ринку і поділятися між різними аудиторіями. Аудиторія rozetka.com.ua — 60,50% чоловіків і 39,50% жінок. Найбільша вікова категорія відвідувачів 25 - 34 роки.



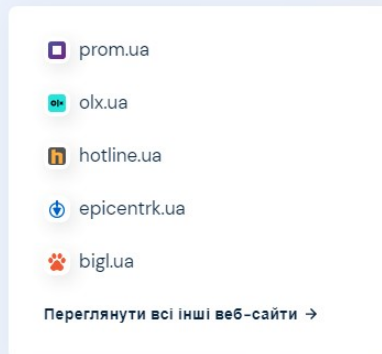
Інтереси аудиторії

Інтереси аудиторії розкривають ключову інформацію щодо пошукових запитів відвідувачів rozetka.com.ua. Аудиторія rozetka.com.ua зацікавлена в Новини та ЗМІ та новини.

Топ категорії



Інші відвідувані веб-сайти



Топ теми










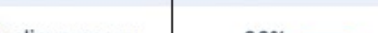

Рисунок 2.4. Демографія та інтереси аудиторії веб-сайту rozetka.com.ua

Конкуренти rozetka.com.ua

Під час аналізу діяльності веб-сайту rozetka.com.ua було визначено основних конкурентів компанії, а також потенційних та швидкозростаючих конкурентів. Серед них allo.ua – це сайт із найбільшою оцінкою схожості з rozetka.com.ua.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів веб-сайту rozetka.com.ua

Веб сайт	Близькість	Відвідин у місяць	Категорія	Рейтинг категорії
 allo.ua	100% 	7.0M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#206
 prom.ua	92% 	41.7M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#67
 hotline.ua	87% 	8.0M	Електронна комерція та шопінг > Порівняння цін	#17
 comfy.ua	87% 	5.9M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#210
 bigl.ua	83% 	8.6M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#176
 epicentrk.ua	78% 	17.6M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#111
 zakupka.com	72% 	2.5M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#346
 olx.ua	69% 	67.6M	Електронна комерція та шопінг > Класифайд	#6
 citrus.ua	68% 	< 5K	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	# 8,535
 aliexpress.ru	66% 	94.5M	Електронна комерція та шопінг > Маркетплейс	#32

2.4. Опис проєкту

Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоєє офлайнову торгівлю. Тепер вибрати і купити товар можна не тільки на сайті, але і в фізичному магазині ритейлера. Rozetka активно впроваджує омнікальну модель і експериментує з форматами роботи в офлайн. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними ціниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів і аксесуарів до бакалії та одягу – примірочними, касами та сервісними зонами.

Офлайнова мережа ROZETKA на сьогодні налічує 75 магазинів та точок видачі у 25 містах України. З них 5 флагманів відкрито у 4 містах-мільйонниках. Два працюють у Києві, а у Дніпрі, Харкові та Одесі — по одному.

Rozetka активно розвиває мережу флагманських відділень у містах-мільйонниках, тому в 2023 році заплановано відкриття нового офлайн-магазину у ТРЦ «Республіка Парк» в м. Києві.

Загальна площа такого магазину – 2100 кв. м. Торговий зал сягатиме біля 1400 кв. м.

Як виглядатиме новий супермаркет Rozetka і які товари там будуть представлені

В першу чергу Rozetka це все-таки маркетплейс, тому клієнтам, які купили товар онлайн, в новому магазині приділятиметься особлива увага. Але щоб забрати замовлення, клієнтові доведеться пройти через весь зал. Зі входу вони бачитимуть зону Check in – тут відвідувачі, які прийшли за покупками, зможуть самостійно вбивати номер свого замовлення, щоб зареєструватися в електронній черзі. Сама лінія видачі інтернет-замовлень знаходиться в глибині залу і розділена на сектори з буквами з яких складається слово ROZETKA. Дані про замовлення потрапляють на великий електронний монітор – там відбивається час, сектор і номер замовлення. Монітор з електронною чергою в центрі залу. Таких екранів в магазині буде два.

З правого боку торгового залу буде знаходитися зал з товарами для дому, відділ великої і дрібної побутової техніки, в якому будуть представлені холодильники, телевізори, духові шафи, печі, варильні поверхні, пральні машинки, фени та інші товари. Практично всі товари в торговому залі матимуть електронні цінники. Виняток становитимуть лише акційні – вони стоятимуть окремими купами по всьому залу.

Для продавців працюватимуть спеціальні робочі місця: своєрідні електронні вітрини, які вони будуть використовувати, щоб швидко знайти інформацію про товар або зробити іншу операцію.

По центру залу буде розташований ІТ-відділ, в якому продаватимуться телефони, планшети, ноутбуки, смартчаси та інша техніка. У мобільному додатку маркетплейса можна сканувати QR-код товару і отримати всю інформацію про нього. Спеціальна конструкція являє собою відокремлену аудіо-зону, обшиту звукоізолюючими матеріалами, щоб можна було оцінити якість звуку.

Недалеко від входу стоятимуть столи з комп'ютерами – це геймзона. Відвідувачі можуть сісти, відпочити і пограти в ігри. Для цього доведеться увійти

в свій аккаунт. Зона актуальна і для дітей, батьки яких прийшли щось купити або забрати. За великою круглою стійкою співробітники компанії робитимуть налаштування сервісів. Це платна послуга.

У лівій частині залу покупець спочатку бачитиме стійки з кормами для тварин, потім стійки із засобами краси і догляду за собою, тут же буде знаходитися побутова хімія та засоби гігієни, а також дитяче харчування.

Великий простір буде виділено під товари для дітей – одяг, взуття, іграшки, коляски та інші товари. У залі досить багато знаходитиметься покажчиків, щоб зрозуміти, де знаходиться потрібний товар. Є локація, де представлений електротранспорт. Поруч буде знаходитися відділ видачі кредитів. Тут же буде також розташований відділ з товарами для активного відпочинку і спорту, відділ “будинок, сад і город” зі всілякими інструментами. Спортивне харчування та спорядження У супермаркеті буде представлений і непоганий вибір спортивних тренажерів.

Shop-in-shop з чоловічим і жіночим одягом і взуттям. Передбачено цілий ряд примірочних Вони прилягатимуть до довгої, що йде уздовж всієї стіни, лінії видачі з секторами-літерами назви маркетплейса. У лінії видачі буде розташовано кілька касових блоків. Покажчики на колонах не дадуть заблукати покупці, яку відвідувачі вибрали в торговому залі, можна оформити або в касах на лінії видачі, або на експрес-касах, які розташовані на вході в торговий зал.

У супермаркеті також працюватиме відділення Нова пошта.

2.5. Статут проєкту

Класифікаційні ознаки:

Тип проєкту – інвестиційний;

За складністю – середньої складності;

По термінах реалізації – короткостроковий;

За складом, структурою проєкту та його предметної області – середній;

За вимогами до якості – високі вимоги якості.

1) *Мета проєкту та продукту:*

Проект: створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Мета проекту:

- Провести ретельний концептуальний передінвестиційний аналіз;
- Створити офлайн-магазин Rozetka в м. Києві протягом 1,6 року;
- Укластися в виділений бюджет (18 млн. грн.);
- Створити організаційну структуру підприємства, яка буде базуватися на командній діяльності колективу і до складу якої будуть входити кваліфіковані фахівці.
- Налагодити бізнес-процеси діяльності підприємства.
- Розширити свою частку та зміцнити позицію на ринку e-commerce.

Час реалізації проекту: 18 місяців.

Продукт: офлайн-магазин Rozetka. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів і аксесуарів до бакалії та одягу – примірочними, касами та сервісними зонами.

Мета продукту:

- Задоволення вимог замовника;
- Створення позитивного образу магазину перед покупцями;
- накопичення «засвоєних уроків»;
- підвищення якості процесів управління підприємством;
- підвищення рівня технологічної зрілості підприємства.

2) *Вимоги до продукту та його характеристики:*

- Створити конкурентоспроможне підприємство на ринку e-commerce;
- Створити організаційну структуру підприємства, яка буде базуватися на командній діяльності колективу і до складу якої будуть входити висококваліфіковані фахівці;
- Впровадження системи управління підприємством.

3) *Критерії прийняття:*

Досягнення вимірюваних параметрів цілі.

4) *Гарантії проєкту:*

Страхування даного проєкту не передбачено.

5) *Вимоги до матеріалів та обладнання:*

Для виконання проєкту необхідні наступні матеріали:

- ліцензії на види діяльності компанії;
- державні стандарти та інші нормативні акти;
- повний доступ до інформації про діяльність компанії;
- носії інформації.

Обладнання та програмне забезпечення:

- ✓ Комп'ютери;
- ✓ Програмні продукти:
 - Microsoft Office Project 2019 Professional;
 - Microsoft Office Visio 2019 Professional;
 - Adobe Reader;
 - Microsoft Office 365 2019;
 - 1С: Підприємство 8;
- ✓ Принтери, сканери, факси;
- ✓ Меблі
- ✓ Торгівельне обладнання
- ✓ Касові апарати
- ✓ Система відеоспостереження

6) *Обмеження в проєкті:* Термін реалізації проєкту не має перевищувати 6 місяців. Завдання проєкту повинні бути виконані у встановлений термін.

7) *Допущення в проєкті:* Проєкт допускається до реалізації без урахування вартості всіх статей витрат.

8) *Характеристики вихідної організації, що здійснює проєкт:*

Назва компанії – ТОВ «Rozetka.ua»

Генеральний директор – Чечоткін В.В.

Керівник проєкту – Ткачук А.І.

Адміністратор проєкту – Хоменко А.Р.

Менеджер по закупівлям – Півчук Є.В.

Системний адміністратор – Кравчук П.П.

Бізнес-аналітик – Комар А.П.

9) Початковий опис робіт проекту:

- Попередній аналіз проекту;
- Збір інформації про доцільність і вигідність реалізації проекту;
- Побудова бачення реалізації проекту.

10) Опис проекту по віхам:

- Початок проекту;
- фаза ініціалізації;
- фаза планування;
- фаза створення офлайн-магазину Rozetka;
- фаза впровадження системи управління підприємством;
- фаза завершення (запуск бізнесу);
- Завершення проекту.

11) Початкова WBS – структура проекту (рис. 3.1.)

12) Попередній (орієнтовний) розрахунок бюджету проекту (табл. 3.2)

2.7. Аналіз цілей проекту

Ціллю проекту є розробка в процесі і в терміни проекту «Створення офлайн-магазину Rozetka». Створення функціональної і організаційної структури компанії, яка б за рахунок застосування інноваційних методологій управління проектами могла б задовольнити поточні потреби та стійке зростання конкурентоспроможності компанії.

Для перевірки правильності визначених цілей проведемо SMART-аналіз цілей проекту. Отже цілі проекту мають бути:

Specific – специфічні (конкретні). Специфіка даного проекту полягає в особливості діяльності офлайн-магазину Rozetka, персоналу та навколишнього середовища. Важливу роль відіграє фактор характерний рисі кожного учасника проекту, які створять конкурентоспроможне підприємство на ринку e-commerce

не за звичайною схемою створення підприємства, а за допомогою інформаційної системи.

Measurable – вимірювані. Результатом кожної цілі є вимірюваний результат (створення певної підсистеми). Крім того основні характеристики проєкту характеризуються конкретними величинами, а саме:

- тривалість реалізації проєкту – 18 місяців;
- витрати грошових коштів на проєкт – 18 млн. грн.;
- забезпечити термін окупності – 2 роки
- забезпечити дисконтований термін окупності – 2,5 роки
- забезпечити рентабельність діяльності підприємства – понад 20%

Вимірювання також застосовується для того, щоб визначити величини, які відображають ресурси, і в якій кількості вони використовуються в проєкті. В даному проєкті використовуються такі ресурси:

- Чол. – людські ресурси, трудові;
- Год. – години, які людські ресурси витрачають на роботу;
- Чол. / год – завантаженість людського ресурсу в одну годину;
- Грн. – грошові ресурси, матеріальні;

Appropriate – здійсненні. Здійсненна ціль, оскільки офлайн-магазин Rozetka постійно буде розвиватися, залучати до складу колективу тільки висококваліфікованих фахівців маркетплейсу, є можливість отримати в результаті здійснення проєкту конкурентоспроможне підприємство на ринку e-commerce, а також зайняти лідируючі позиції на даному ринку.

Realistic – реалістичні. Мета реалістична, тому що в здійсненні проєкту зацікавлене керівництво компанії. Вони впевнені, що за рахунок професійної команди проєкту підвищиться ефективність діяльності і продуктивність компанії, і компанія буде мати можливість досягти вищий рівень технологічної зрілості.

Time bounded – обмежені в часі. Роботи проєкту мають бути виконані відповідно до календарно-сітьового графіку проєкту (за 12 місяців).

Висновки до розділу 2

В рамках атестаційної роботи розглядається проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоєє офлайнову торгівлю. Тепер вибрати та купити товар можна не лише на сайті, а й у фізичному магазині рітейлера. Rozetka активно впроваджує омнікальну модель та експериментує з форматами роботи в офлайні. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів та аксесуарів до бакалії та одягу – примірювальними, касами та сервісними зонами.

У ході досліджень було проаналізовано ринок e-commerce України. Зважаючи на вищезазначені показники конверсії та SWOT-аналіз кожної з високоефективних українських онлайн-компаній, можна зробити висновок, що ринок електронної комерції невпинно зростає і має позитивні тенденції. Також існує низка проблем, які потрібно вирішити задля більш ефективного функціонування електронної торгівлі в Україні. Основні гравці на ринку електронної комерції застосовують ключові маркетингові стратегії, які націлені на збільшення клієнтської бази, просування товарів та послуг на вітчизняному ринку, використання партнерських каналів, розвиток контент-маркетингу та досягнення вищого рівня розвитку ринку в порівнянні до провідних ринків світу. Усі вони запозичують досвід іноземних представників ринку електронної торгівлі та пристосовують його до українських реалій. Тому тенденції використання електронної комерції серед українських споживачів супроводжуються деякими проблемами, які поступово долаються і призводять до швидкого зростання ринку та залучення більшої частки інтернет-споживачів.

Також в даному розділі надано повний опис проєкту створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Розроблено Статут проєкту (Project Charter), який є офіційною авторизацією проєкту, а також проведено аналіз всіх поставлених цілей проєкту по методиці SMART.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ НОВОГО ОФЛАЙН-МАГАЗИНУ ROZETKA В М. КИЄВІ

1.1. Управління змістом проєкту

Управління змістом проєкту включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проєкт містив саме ті роботи, які необхідні для успішного його завершення [6].

Управління змістом – це обґрунтування необхідної кількості проєктних робіт з метою забезпечення успішного виконання запланованого проєкту. З одного боку, недостатня кількість робіт може спричинити складність управління ними, втрату оперативності управління. З іншого боку, занадто велика деталізація потребує великих коштів і багато часу для планування кожної роботи і контролю за їх виконанням. Тому управління змістом проєкту визначає необхідну і достатню для успішного виконання проєкту кількість проєктних робіт.

В управлінні проєктами термін «зміст» враховує три компоненти, а саме зміст продукту, зміст робіт, зміст проєкту (рис. 3.1.). Згідно з «Керівництвом до бази знань з управління проєктами» (РМВОК) [17], термін «зміст» має відношення до змісту продукту або змісту проєкту в цілому.

Зміст проєкту розглядається, як зміст робіт, для ефективного управління якими потрібно визначити: роботи для виконання; послідовність робіт; тривалість робіт; потребу у ресурсах і вартість робіт. С.Г. Мороз, А.С. Немченко розглядають зміст робіт, як «дії, опис робіт, які повинні бути виконані, і ресурсів, які повинні бути забезпечені». ISO 21500 [48] визначає зміст, як процеси, необхідні для ідентифікації і визначення робіт і результатів, а також тільки необхідну роботу та результати.

З точки зору ISO 21500, управління змістом проєкту враховує визначення змісту, створення структури проєктних робіт, визначення складу робіт, контроль змісту. Метою визначення змісту проєкту є виявлення сутності змісту проєкту, його мети, результатів, вимог і меж шляхом аналізу кінцевого стану проєкту.

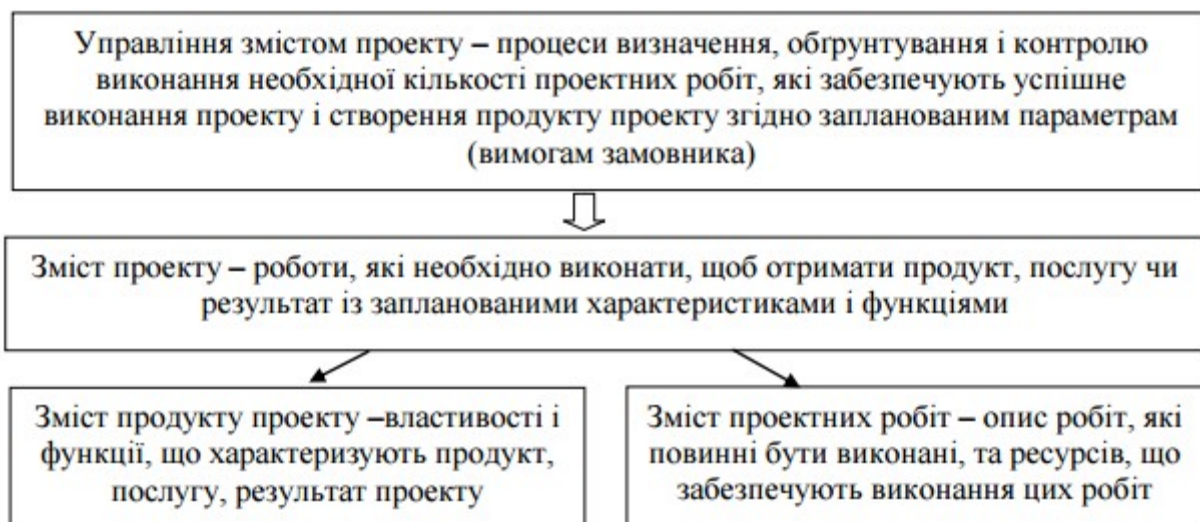


Рисунок 3.1. Компоненти управління змістом проекту

Метою створення структури проектних робіт є формування інструменту презентації сукупності робіт у вигляді ієрархії робіт, що повинні бути виконані для досягнення мети проекту. Визначення робіт – це процес, який полягає у виявленні, визначенні та документуванні всіх операцій, які повинні бути заплановані і здійснені для досягнення мети проекту. Крім цього, визначення робіт також може включати процеси виявлення, визначення і документування робіт, які повинні бути реалізовані на найнижчому рівні структури проектних робіт. Саме з цього рівня починається визначення робіт, тобто більш деталізовані компоненти створюють основу планування, реалізації, контролю і подальшого закриття робіт за проектом. Контроль змісту полягає у визначенні його поточного стану, порівнянні поточного стану змісту із затвердженим базовим планом, виявленні відхилень, прогнозу змісту станом на дату завершення проекту, здійснення відповідних запитів на зміни з метою запобігання негативних наслідків зміни змісту проекту. При цьому мета управління змістом полягає у посиленні позитивних і послабленні негативних наслідків для проекту, які виникають через зміни змісту. Процес контролю змісту також пов'язаний з виявленням факторів, що можуть змінити зміст проекту, та управлінням ними. З цієї точки зору контроль змісту розглядається у взаємозв'язку з контролем змін. Контроль змісту

також використовується для управління фактичними змінами, оскільки неконтрольовані зміни причиняють зміщення змісту.

Управління змістом робіт організації – це система стратегічних інтегрованих підходів щодо ефективного функціонування організації та системи її управління, які націлені на досягнення місії і цілей організації, забезпечують можливість ефективної діяльності організації та результативної роботи працівників.

Більш детально процеси управління змістом робіт описує Керівництво РМВОК, яке пов'язує процеси планування змісту, визначення змісту, створення структури проектних робіт, підтвердження змісту, управління змістом.

Відправними елементами управління змістом проекту є обґрунтування вихідних даних, тобто мети проекту, впливів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства щодо реалізації проекту (наявність бази знань, досвід проектної діяльності – активи організаційного процесу). Створені Статут, попередній опис змісту і план управління проектом підлягають обов'язковій експертизі з боку комітету з розгляду проектів, проектного офісу. Уточнення потреб та очікувань учасників проекту допомагає сформулювати їхні вимоги до результатів і сформулювати опис змісту проекту.

Наступний етап алгоритму управління змістом проекту – створення структури проектних робіт – починається з аналітичного дослідження існуючих на підприємстві чи рекомендованих стандартами та керівництвами з проектного менеджменту підходів до побудови ієрархічної структури робіт, шаблонів структур проектних робіт. Проведений аналіз визначає перелік робіт, який необхідно зробити, щоб досягнути визначених раніше результатів проекту. Декомпозиція проектних робіт дозволяє сформулювати структуру проектних робіт, опис яких здійснюється за допомогою словника структури проектних робіт.

Правильне визначення змісту є найбільш важливим етапом для успішного завершення проекту. Результатом цього етапу є затверджена ієрархічна структура робіт проекту (рис. 3.2.) та матриця відповідальності (таблиця 3.2).

Рисунок 3.2. WBS-структура проекта.

3.1.1. Організаційна структура проєкту.

Організаційна структура для виконання проєкту вибудовується із урахуванням:

- систем управління організації/організацій, залучених до проєкту (функціональна, матрична (слабка, збалансована, сильна), проєктна) – табл. 3.1;
- характеристик проєкту (повноваження менеджера проєкту, доступність ресурсів тощо);
- взаємозв'язків між зацікавленими учасниками проєкту (замовники/користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління проєктами і т. ін.).

Зацікавлені учасники проєкту мають різний ступінь відповідальності та повноважень у проєкті, які можуть змінюватись протягом життєвого циклу проєкту. Для менеджера проєкту важливим завданням є «підтримка балансу інтересів» зацікавлених учасників проєкту:

Замовники / користувачі – ті, хто будуть користуватися продуктом проєкту. Замовником виступає організація/особа, яка отримає продукт проєкту, а користувачем – та, яка буде ним безпосередньо користатися. У проєктах одна організація/особа може одночасно виступати і у ролі замовника, і користувача.

Спонсор – організація/особа, яка надає фінансові ресурси для проєкту; бере участь: у вирішенні питань, що виходять за межі компетенції менеджера проєкту; схваленні змін у змісті проєкту; підсумковому аналізі фази проєкту, а також у прийнятті рішень щодо «придатності – непридатності» в умовах високого рівня ризиків.

Функціональні керівники – наділені управлінськими повноваженнями в межах адміністративної/ функціональної сфери підприємства (відділ кадрів, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ поставок тощо); керують виконанням усіх поточних робіт підрозділу. Можуть надавати експертну допомогу та інші послуги, необхідні для виконання проєкту. Операційні менеджери – особи, які здійснюють керівництво основною сферою діяльності підприємства, наприклад –

дослідженнями і розробками, проектуванням, виробництвом, технічним обслуговуванням. На відміну від функціональних керівників, ці менеджери мають справу безпосередньо з виробництвом та обслуговуванням реалізованих продуктів/послуг підприємства.

Таблиця 3.1

Вплив організаційної структури на проект

Структура організації Характеристики проекту	Функціональна	Матрична			Проектна
		Слабка	Збалансована	Сильна	
Повноваження менеджера проекту	Незначні або відсутні (до 20%)	Обмежені (21% ÷ 40%)	Низький або середній рівень (41% ÷ 60%)	Середній або високий рівень (61% ÷ 80%)	Високий рівень або повний контроль (81% ÷ 100%)
Доступність ресурсів	Незначні або відсутні (до 20%)	Обмежені (21% ÷ 40%)	Низький або середній рівень (41% ÷ 60%)	Середній або високий рівень (61% ÷ 80%)	Високий рівень або повний контроль (81% ÷ 100%)
Хто контролює бюджет проекту	Функціональний керівник	Функціональний керівник	Функціональний керівник, Менеджер проекту	Менеджер проекту	Менеджер проекту
Роль менеджера проекту	Часткова зайнятість у проекті (до 50%)	Часткова зайнятість у проекті (до 90%)	Повна зайнятість у проекті (100%)	Повна зайнятість у проекті (100%)	Повна зайнятість у проекті (100%)
Адміністративний персонал проекту	Часткова зайнятість у проекті (до 50%)	Часткова зайнятість у проекті (до 70%)	Часткова зайнятість у проекті (до 90%)	Повна зайнятість у проекті (100%)	Повна зайнятість у проекті (100%)

Для того щоб відобразити проект, була створена організаційна ієрархічна структура (OBS). Сформована вона на основі створеної WBS-структури (рис. 3.1).

Нижче на рисунку 3.2. зображено організаційну структуру проекту створення івент-агенції.

Рисунок 3.2. Організаційна структура проекту.

3.1.2. Матриця відповідальності в проєкті

В результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проєкту та організацією (підприємством) будується матриця, де елементи структури проєкту стають рядками, а елементи схеми організації компанії – стовпчиками (або навпаки). В елементах матриці рівень відповідальності тих чи інших дійових осіб позначають за допомогою різних умовних позначень або кодів. Таким чином, матриця “призначає” кожному пакету робіт конкретних виконавців.

RAM (ResponsibilityAssignmentMatrix) – це матриця, побудована на основі WBS та OBS структур, яка закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт.

Основні правила складання RAM:

- за одним пакетом робіт не може бути закріплено кілька відповідальних;
- але один відповідальний може відповідати за декілька робіт.

Документування ролей й відповідальності учасників проєкту здійснюється у вигляді матриці відповідальності, яка являє собою таблицю, де рядки — це завдання, а стовпці — це виконавці. В клітинах таблиці на перехресті рядків й стовпців записується роль учасника:

- *Конс.* – «консультант» - особа або група осіб, що надають консультації для виконання роботи чи пакету робіт;
- *Викон.* – «виконавець» - особа або група осіб, що безпосередньо виконують роботу;
- *Відп.* – «відповідальний» - особа , що відповідає за вчасне та якісне виконання робіт.

Набір ролей учасників залежить від специфіки проєкту та завдань, що вона виконує у відповідності до її місії. Кожна роль повинна бути описана й відповідати посадовій інструкції виконавця.

Матриця відповідальності даного проєкту представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Матриця відповідальності

№	Назва фази проекту	Керівник проекту	Бізнес-консультант	Менеджер з СМЯ	Менеджер по закупівлям	Юрист	Менеджер по маркетингу	Інженер з технагляду	Спеціаліст по впровадженню СУП
1	Ініціація проекту	Відп.	Конс.				Викон.		
2	Планування проекту	Відп.	Конс.		Викон.		Викон.		
3	Створення офлайн-магазину Rozetka	Відп.	Конс.		Викон.	Викон.		Викон.	
4	Впровадження системи управління підприємством	Відп.	Конс.						Викон.
5	Впровадження СМЯ	Відп.	Конс.	Викон.					
6	Запуск бізнесу	Відп.	Конс.			Конс.			

Ролі:

✓ Відп. – відповідальний за процес; Конс. – консультування по даному процесу; Викон. – виконавець.

3.2. Управління терміном проєкту

Управління терміном проєкту (ProjectTimeManagement) – розділ проєктного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного виконання робіт проєкту.

Процеси управління термінами проєкту:

– планування управління розкладом – процес, який встановлює політику, процедури та документацію з планування, розробки, управління, виконання і контролю за розкладом проєкту;

– визначення операцій – процес ідентифікації та документування конкретних дій, які необхідно виконати для створення поставляються результатів проєкту;

– визначення послідовності операцій – процес виявлення і документування залежностей між операціями проєкту;

– оцінка ресурсів операцій – процес оцінки типів і кількості матеріалів, людських ресурсів, обладнання або поставок, необхідних для виконання кожної операції;

– оцінка тривалості операцій – процес оцінки кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих операцій з урахуванням оцінки ресурсів;

– розробка розкладу – процес аналізу послідовностей операцій, їх тривалість, потреб в ресурсах і обмежень розкладу для створення моделі розкладу проєкту;

– контроль розкладу – процес моніторингу статусу операцій проєкту для актуалізації прогресу проєкту та управління змінами базового розкладу з метою відповідності з планом.

Планування управління розкладом – процес, який встановлює політику, процедури і документацію з планування, розробки, управління, виконання і контролю за розкладом проєкту. Ключова вигода даного процесу полягає в тому, що він надає керівництво і вказівки щодо управління розкладом проєкту протягом усього проєкту.

Визначення операцій – процес визначення конкретних операцій, які необхідно виконати для отримання результатів проєкту. У процесі розробки Ієрархічної Структури Робіт (ІСР) визначаються результати самого нижнього рівня - пакети робіт. Пакети робіт проєкту зазвичай розкладаються на більш дрібні елементи під назвою «операції», які описують роботу, необхідну для виконання пакету робіт. Операції надають основу для оцінки, планування, виконання, моніторингу та контролю робіт по проєкту. Мається на увазі, що визначення і планування операцій розкладу в даному процесі проводяться таким чином, який забезпечує досягнення цілей проєкту.

Визначення послідовності операцій – процес визначення та документування взаємозв'язків між операціями проєкту. Визначення послідовності операцій здійснюється за допомогою логічних взаємозв'язків. Кожна операція та контрольне подія, крім перших і останніх, пов'язані принаймні з одного попередньої і однієї подальшої операцією. Іноді буває необхідно використовувати час випередження або затримки між операціями для підтримки реалістичного і досяжного розкладу проєкту. Визначення послідовності може бути виконано за допомогою програм управління проєктами або за допомогою автоматичних або ручних методів.

Організаційно-технологічна модель проєкту – це адекватне формалізоване відображення порядку (послідовності) виконання робіт у часі, зв'язків і залежностей між ними, встановлених згідно з вимогами (технології, організації тощо) та з урахуванням обмежень (насамперед – ресурсних).

Зазвичай моделі подають у формі графічних об'єктів – діаграм. Найпоширенішими у практиці управління проєктами є такі види організаційно-технологічних моделей: лінійні діаграми (графіки Ганта), циклограми, сіткові моделі.

Лінійну діаграму зображають лінійним календарним графіком.

На рисунку 3.3. зображено календарний план проєкту «Створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві».

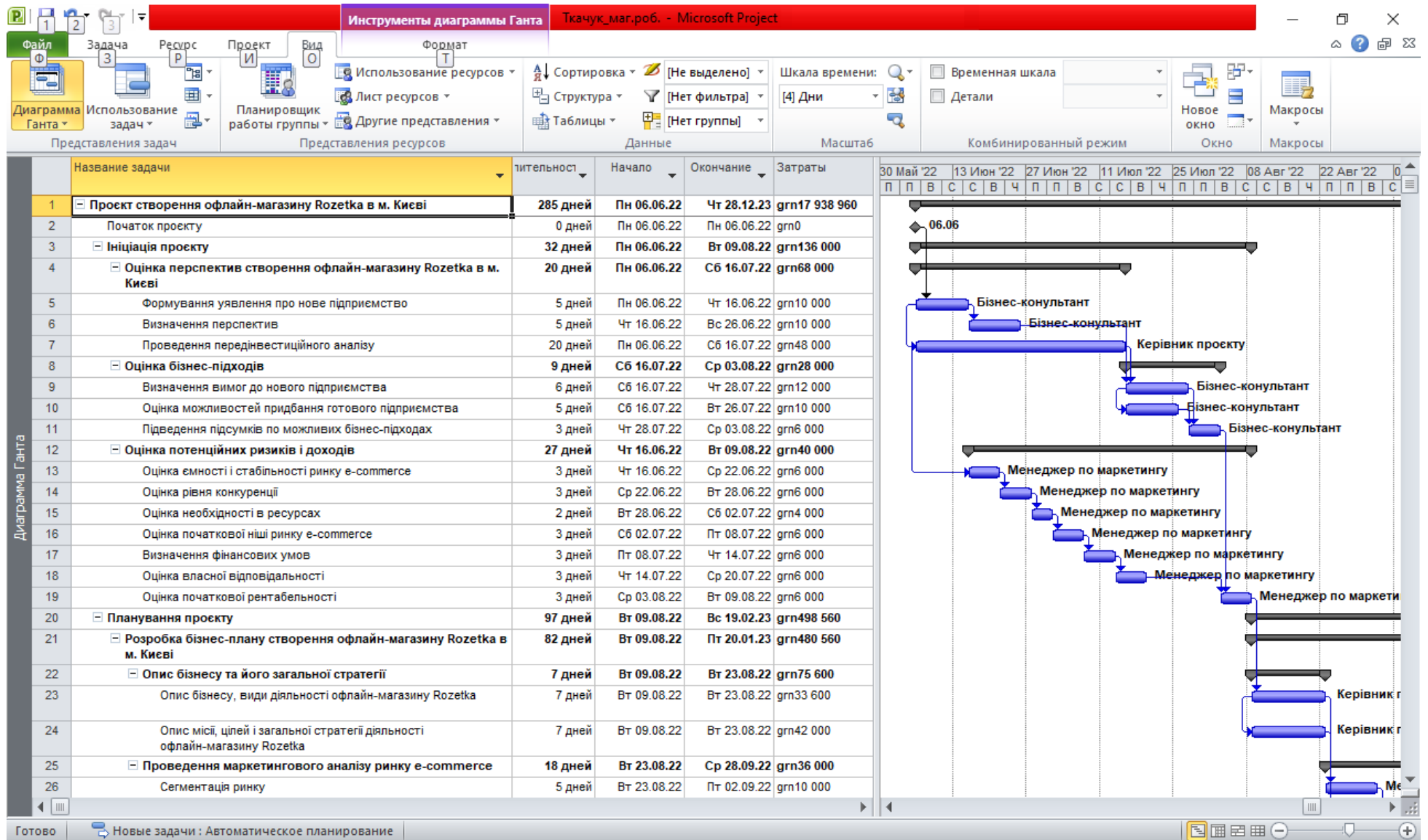


Рисунок 3.3. Календарно-мережевий графік робіт проекту.

3.3. Управління вартістю в проєкті

Управління вартістю проєкту об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету залучення фінансування, управління та контролю вартості, що забезпечують виконання проєкту в рамках схваленого бюджету.

Управління вартістю проєкту включає наступні процеси:

- планування управління вартістю – процес, який встановлює політики, процедури та документацію з планування, управління, витрачання та контролю вартості проєкту;

- оцінка вартості – процес наближеної оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання операцій проєкту;

- визначення бюджету – процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій або пакетів робіт для створення авторизованого базового плану по вартості;

- контроль вартості – процес моніторингу статусу проєкту для актуалізації вартості проєкту і управління змінами базового плану по вартості.

Управління вартістю проєкту є однією з найбільш важливих кроків в управлінні вартості, термінів і вимог до предметної області. Дотримання запланованих термінів, вимог, бюджету – дозволяє завершити проєкт вчасно, залишаючи задоволеними і очікування замовника і команду виконавців.

Основна мета управління вартістю проєкту полягає в тому, щоб завершити його в рамках затвердженого бюджету. Кошторис витрат встановлюється від вартості проєкту на різних етапах розвитку проєкту. Прогнозувати кошторис витрат, щоб визначити вчасно проблему оцінки вартості, контролю витрат та рентабельності може фахівець з вартості або оцінки на основі наявних даних в певному етапі розвитку проєкту.

Витрати на проєкт «Створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві» представлені в таблиці 3.3. та складають 18 млн. грн. Всі витрати на проєкт складаються з заробітної плати членів команди проєкту, вартості торговельного обладнання та меблів, необхідного ПЗ, ремонт приміщення.

Таблиця 3.3.

Вартість робіт по проєкту

Назва задачі	Витрати, грн
Проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	17 938 960
Ініціація проєкту	136 000
Оцінка перспектив створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	68 000
Оцінка бізнес-підходів	28 000
Оцінка потенційних ризиків і доходів	40 000
Планування проєкту	498 560
Розробка бізнес-плану створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	480 560
Статут проєкту	18 000
Створення офлайн-магазину Rozetka	16 154 400
Створення юридичної особи	18 000
Створення організаційної структури підприємства	14 400
Створення бази операційного контролю	68 000
Розробка маркетингової програми	20 000
Підготовка виробничих приміщень	16 034 000
Впровадження системи управління підприємством та необхідні ПЗ для діяльності офлайн-магазину Rozetka	1 016 000
Діагностика діяльності офлайн-магазину Rozetka	92 000
Впровадження системи управління підприємством	924 000
Найм персоналу	64 000
Планування, опис та моделювання посад	16 000
Пошук і підбір персоналу	48 000
Запуск бізнесу	70 000

3.4. Управління ризиками в проєкті

Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій. Ризиком часто називають безпосередньо певну подію, здатну принести кому-небудь збиток.

- Ризик – характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків.

- Ризик у вузькому сенсі – кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої.

- Ризик – це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивне або негативне вплив на репутацію компанії, призводить до прибутку або втрат у грошовому вираженні.

- Ризик – це ймовірність можливої небажаної втрати чого-небудь при певних обставинах.

Ризик завжди передбачає імовірнісний характер результату, при цьому в основному під словом ризик найчастіше розуміють ймовірність отримання несприятливого результату (втрат), хоча його можна описати і як ймовірність отримати результат, відмінний від очікуваного. У цьому сенсі стає можливим говорити і про ризик збитків, і про ризик надприбутку.

Властивості:

- Невизначеність. Ризик існує тоді і тільки тоді, коли можливо не єдинорозвиток подій.
- Збиток. Ризик існує, коли результат може призвести до збитку (збитку) або іншому негативному (тільки негативному!) наслідку.
- Наявність аналізу. Ризик існує, тільки коли сформовано суб'єктивна думка «припускає» про ситуацію і дана якісна чи кількісна оцінка негативної події майбутнього періоду (в іншому випадку це загроза або небезпека).
- Значимість. Ризик існує, коли певна подія має практичне значення і зачіпає інтереси хоча б одного суб'єкта. Ризик без власності не існує.

Функції ризику

Відомо, що ризику притаманні стимулююча і захисна функції.

Стимулююча функція має конструктивний (створення захищають інструментів і пристроїв) і деструктивний (авантюризм, волюнтаризм) аспекти.

Захисна функція теж має два аспекти: історико-генетичний (пошук засобів захисту) та соціально-правової (необхідність законодавчого закріплення поняття «правомірність ризику»).

Глущенко В.В. запропоновано виділяти ще дві функції ризику: компенсуючу (можливість додаткового прибутку) і соціально-економічну (селективну - виділення ефективних власників).

4 основні функції ризику:

- Захисна – проявляється в тому, що для господарюючого суб'єкта ризик це нормальний стан, тому повинно вироблятися раціональне ставлення до невдач;
- Аналітична – наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів правильного рішення;
- Інноваційна – проявляється у стимулюванні пошуку нетрадиційних рішень проблем;
- Регулятивна – має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивною і деструктивною.

Види ризиків під час реалізації проєкту

Існує безліч визначень ризику, народжених в різних ситуаційних контекстах і різними особливостями застосувань. З найбільш поширеною точки зору, кожен ризик (міра ризику) в певному сенсі пропорційний як очікуванню втрат, які можуть бути заподіяні ризикованою подією, так і ймовірністю цієї події.

Відмінності у визначеннях ризику залежать від контексту втрат, їх оцінки та вимірювання. У силу цього існує безліч незалежних класифікацій ризиків, а саме:

- *Технічний ризик* – ймовірність відмови технічних пристроїв з наслідками певного рівня за певний період функціонування небезпечного виробничого об'єкта.

- *Індивідуальний ризик* – частота ураження окремої людини в результаті впливу досліджуваних факторів небезпеки аварій.
- *Потенційний територіальний ризик (або потенційний ризик)* – частота реалізації вражаючих факторів аварії в розглянутій точці території.
- Окремим випадком територіального ризику є *екологічний ризик*, який виражає ймовірність екологічного лиха, катастрофи, порушення подальшого нормального функціонування та існування екологічних систем та об'єктів в результаті антропогенного втручання в природне середовище або стихійного лиха.
- *Колективний ризик (груповий, соціальний)* – це ризик прояву небезпеки того чи іншого виду для колективу, групи людей, для певної соціальної чи професійної групи людей. Окремим випадком соціального ризику є економічний ризик, який визначається співвідношенням користі і шкоди одержуваного суспільством від розглянутого виду діяльності.
- *Прийнятний (допустимий) ризик аварії* – ризик, рівень якого допустимо і обґрунтований виходячи з соціально-економічних міркувань. Ризик експлуатації об'єкта є прийнятним, якщо заради вигоди, одержуваної від експлуатації об'єкта, суспільство готове піти на цей ризик. Таким чином, прийнятний ризик являє собою деякий компроміс між рівнем безпеки і можливостями його досягнення. Величина прийнятного ризику для різних суспільств, соціальних груп і окремих людей – різна.
- *Підприємницький ризик* зумовлюється ймовірним характером практично всіх виробничих процесів і реалізації, конкуренцією, інфляційними впливами, наявністю фізичних ризиків (втрати майна внаслідок стихійного лиха), а також невизначеністю, що спричинена неповною або неточною інформацією, яка міститься в інвестиційній програмі. Це насамперед пов'язано з можливою зміною законодавства (посилення екологічних вимог, зміна умов оподаткування,

реінвестування доходів, рівня відсоткових ставок, введення обмежень і ліцензій).

- *Фінансові ризики* – це велика сукупність взаємопов'язаних ризиків невиконання фінансових зобов'язань протилежною стороною та ризиків зміни кон'юнктури фінансових ринків.
- *Кредитні ризики* посідають одне з головних місць у групі фінансових ризиків. Він виникає в результаті: - неможливості позичальника створити у майбутньому адекватний грошовий потік; - невпевненості у реалізації в майбутньому за необхідною ціною застави під кредит; - погіршення іміджу (репутації) позичальника через непередбачені несприятливі зміни у діловому світі. До групи кредитних ризиків можна віднести *відсотковий ризик*, *ризик ліквідності* та у вузькому розумінні *фінансовий і проєктний ризики*.
- *Валютний ризик* виникає через невизначеність майбутнього руху ресурсів національної валюти щодо іноземних валют. Під вплив валютного ризику підпадають усі суб'єкти інвестиційної діяльності, які здійснюють фінансові операції у валюті, відмінній від їх національної валюти.
- *Ризик країни* з'являється внаслідок невизначеності у майбутньому змін політичних та економічних умов, які можуть вплинути на спроможність країни, корпорації, підприємства та інших позичальників відповідати за зобов'язаннями зовнішнього боргу.
- *Будівельні ризики* – це ризики, що виникають у процесі проєкту. Залежно від типу фінансування проєкту ці ризики розподіляються між учасниками здійснення проєкту чи приймаються на себе тією чи іншою стороною.
- *Ризик перевищення кошторису* означає, що проєктно-кошторисна вартість може бути перевищена через провину певних учасників.

- *Ризик несвоєчасного завершення термінів засвоєння інвестицій* виникає внаслідок змін у складі проєктів, зривів постачання матеріально-технічних ресурсів.
- *Ризик порушення умов договору* спричинений змінами умов функціонування інвестора та підрядної організації (фінансова неспроможність інвестора, зміни ставок оподаткування доходу, умов отримання банківських кредитів і погашення раніше отриманих позичок, амортизаційної політики, невиконання угод субпідрядними організаціями, проєктантами та іншими учасниками інвестиційного процесу).
- *Ризик падіння попиту* виникає у разі зміни потреб у продукції чи послугах у зв'язку із загальним спадом виробництва, кризою фінансів, бюджетним дефіцитом, тощо.
- *Експлуатаційні ризики* з'являються після введення об'єкта у дію та виходу на проєктну потужність (що за наших умов спричиняє певні ризики).
- *Ризик реалізації продукції, робіт, послуг*, спричинений можливістю звуження ринку збуту у процесі експлуатації та втрати частини споживачів через зростаючу конкуренцію та появу на ринку товарів (послуг, робіт) вищої якості.
- *Ризик зниження прибутковості* тісно пов'язаний з ризиком реалізації продукції і тягне за собою скорочення грошових потоків та неможливість розрахунків з кредиторами.
- *Ризик менеджменту* виникає через можливу необхідність у майбутньому зміни керівництва підприємства.
- *Форс-мажорний ризик* пов'язаний з виникненням подій об'єктивного характеру, які можуть призвести до часткової чи повної втрати майна.

Практики івент індустрії виділяють 3 головних види ризиків при організації заходів: фінансовий, експлуатаційний і правовий.

1. *Фінансовий ризик* – на першому місці стоять саме фінансові ризики. Цевсі ризики, пов'язані з витратами на захід і надходженнями від нього. Для їх оцінки необхідний докладний попередній кошторис. Прорахунки можуть загрожувати заходу зривом. Але не завжди вдається точно спланувати різні фактори, найчастіше необхідно оцінювати кількісні показники. Доцільно вже на підготовчій фазі розробити і розіграти різні сценарії (виявити можливі шляхи розвитку ситуації), щоб заздалегідь розпізнати й оцінити ризики. У сценаріях можна розглянути, по-перше, оптимістичний і, по-друге, песимістичний хід розвитку. Виходячи з цього можна вирішити, який варіант розвитку найбільш правдоподібний і до яких результатів він може привести (включаючи тривалу перспективу). Складання сценаріїв доцільно проводити і для інших видів ризиків. Організатор повинен усвідомити для себе основний принцип: високий ризик – високі шанси на прибуток; помірний ризик – низькі шанси.

Приклади фінансових ризиків при організації івент:

- Заплановані поставки товарів або договірні зобов'язання по послугах взагалі не були виконані або були виконані не в тому обсязі, який намічався, внаслідок того, що у зв'язку з паралельним заходом, проведеним поблизу, прийшло менше відвідувачів, ніж очікувалося, або спонсор не зміг внести обіцяні кошти.
- Ціни на товари при закупівлі змінилися, що спричинило за собою підвищення витрат і зниження виручки або падіння товарообігу. Щоб усунути цей ризик, потрібно знайти партнера, що пропонує широкий асортимент товарів великими партіями, і укласти договір.
- Закуплені товари або готові до надання послуги не можуть бути реалізовані (ризик збуту). Наприклад, розпродано менше їжі, ніж планувалося.
- Вимоги, що пред'являються до послуг (продажі, сервіс, спонсорвання), не задовільні.

- Претензії по гарантійним зобов'язанням. Послуга «івент» нематеріальна – ви не зможете повернути назад вашу роботу після завершення заходу, - і ризик неплатежів в області організації заходів дуже суттєвий. Збором дебіторської заборгованості займаються як спеціальні відділи в компаніях і банках, так і спеціалізовані компанії, для яких це основний бізнес.

2. *Експлуатаційний ризик* – означає, що може трапитися «щось». Це може бути небезпека збитків внаслідок непридатних механізмів контролю, відмови людей від роботи або помилок в управлінні. Повністю усунути такі ризики нереально, проте їх можна звести до мінімуму.

Приклади тут наступні:

- псування продуктів харчування внаслідок їх недостатнього охолодження;
- збиток, заподіяний довкіллю, випадки порушення інструкцій;
- заподіяння шкоди всіх видів;
- нещасні випадки;
- вихід з ладу транспортних засобів, технічні пошкодження, тощо.

Головний ризик пов'язаний з невиконанням власного плану. Може виявитися так, що чудово розроблений сценарій, системи заходів щодо запобігання проблем та інше просто не будуть виконані персоналом підприємства.

Для того щоб цього не сталося, необхідно підтвердження від кожного члена команди, що він ознайомлений з встановленим порядком і правилами, а також з тим, яку відповідальність він несе за їх невиконання.

Є й ризики, пов'язані з учасниками. Закони ризик-менеджменту: час і відповідальність:

- Люди можуть не прийти на захід, навіть якщо сто разів підтвердили, що прийдуть.
- Люди можуть прийти на захід, навіть не поставивши вас до відома, що збираються прийти.

- Люди спізнюються на заходи (включаючи доповідачів).
- Не всі думають про розклад, коли починають говорити в мікрофон. Але всі звинуватять вас (всі, включаючи доповідачів з попереднього пункту).

Необхідні якості організатора заходу, які зможуть допомогти впровадженні івенту:

- Спокій. Ви до всього готові, всі варіанти прораховані, і ви знаєте, як себе вести. І ваша команда знає.
- Уважність. Сила дрібниць в тому, що їх багато. Не упускайте з уваги нічого.
- Дружелюбність. Що б не трапилося, ваші гості – це ваші Клієнти, і до них потрібно ставитися максимально дружелюбно.
- Винахідливість. Навіть якщо ви не приготували варіант для ситуації, що склалася, ви повинні бути твердо впевнені, що швидко знайдете прийнятний вихід.
- Компетентність. Знання вашого заходу і всіх його складових частин, досвід, увага повинні переконати Клієнтів, замовників, що ви вирішите будь-яку проблему. І ви теж повинні в це вірити.
- «Параноя». Будьте завжди напоготові.

Комп'ютерні ризики при проведенні заходу варто розглянути окремо.

Відомо, що техніці властиво ламатися – відповідно, вона може зламатися і під час заходу. Комп'ютер може «зависнути». Може виявитися, що у вас не працює або не проінстальована програма, потрібна доповідачу. Щоб уникнути цього, використовуйте дублююче копіювання. Скопіюйте всі потрібні дані (списки, презентації, тощо) на CD, флеш-пам'ять і майте з собою запасний комп'ютер.

В офісі, щоб знизити ризик втрати даних, встановіть сервер, де будуть зберігатися всі дані щодо заходу, і регулярно копіюйте туди всю необхідну і пов'язану з заходом інформацію. Якщо у когось зламається комп'ютер, ви втратите дані всього за один день (якщо ви копіюєте їх щодня).

3. *Правовий ризик* – правовий ризик може виникати через:

- відповідальність;
- кримінальну відповідальність;
- актів адміністративних правопорушень;
- судових розглядів.

Виникнення правового ризику може бути обумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

До внутрішніх факторів належать:

- недотримання організацією законодавства;
- невідповідність внутрішніх документів організації законодавству, а також нездатність організації своєчасно приводити свою діяльність і внутрішні документи у відповідність до змін законодавства;
- неефективна організація правової роботи, що приводить до правових помилок у діяльності внаслідок дій службовців;
- порушення організацією умов договорів;
- недостатнє опрацювання організацією правових питань при розробці та впровадженні нових технологій, умов проведення банківських операцій, інших угод, фінансових інновацій та технологій.

До зовнішніх факторів виникнення правового ризику відносяться:

- недосконалість правової системи (відсутність достатнього правового регулювання, суперечливість законодавства, його схильність до змін, некоректне застосування законодавства іноземної держави і (або) норм міжнародного права);
- неможливість вирішення окремих питань шляхом переговорів і як результат – звернення організації до судових органів для їх врегулювання;
- порушення клієнтами та контрагентами організації умов договорів.

Зазначені ризики являють собою тільки частину з усіх можливих. Певні ризики можуть бути пов'язані з гарантійними зобов'язаннями улаштувача івент тощо.

Управління ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику.

Отже, процес управління ризиками служить своєчасному розпізнаванню і подоланню розглянутих вище ризиків.

Він включає:

1. ідентифікацію ризику;
2. аналіз і оцінку ризику;
3. усунення ризику.

Ідентифікація ризику – це своєчасне розпізнавання ризику, що виник. Це вимагає масштабного осмислення всіх можливих ризиків.

Мета аналізу ризику – визначити для розпізнаних ризиків, з одного боку, точний факт наявності або ймовірного виникнення, а з іншого боку – величину можливого збитку.

При усуненні ризику робиться спроба знизити ймовірність його виникнення або обмежити наслідки його впливу. Ризики з високою ймовірністю виникнення все ж мають незначний вплив і в більшості випадків не критичні. Ризики з потенціалом серйозного збитку підлягають самому ретельному контролю, навіть якщо ймовірність їх виникнення незначна.

Скоротити ризик можна і шляхом його розподілу. Ризик, рівномірно розподілений по двох незалежних ділянках, буде менше, ніж подвоєний ризик на одному. Тут використовується стохастичний ефект.

3.5 Ризики в ритейлі: як створити ефективну систему управління безпекою

Сьогодні мережевий роздрібний магазин є чи не найпопулярнішим форматом для здійснення покупок. Водночас із позицій безпеки — це один із найскладніших об'єктів щодо її забезпечення.

Практика останніх років показує, що в середньому українські мережеві ритейл-компанії можуть втрачати до 5% обороту. За даними світової статистики, лєвова частка цих втрат пов'язана з внутрішніми чинниками, а саме з помилками

та злочинами найманого персоналу. Дані, які ми отримуємо від наших клієнтів-ритейлерів в Україні, та які аналізуємо за підсумками проведених аудитів, підтверджують: головною причиною недоотримання доходів або ж навіть прямих збитків магазинів є внутрішні вразливості. На них припадає 65-70% втрат. Тож 30-35% загальної суми шкоди, яка формується через крадіжки покупцями, напади грабіжників чи вплив інших зовнішніх чинників можна розцінювати як другорядну проблему.

Внутрішні втрати є «хронічними» – спочатку практично не помічаються, але мають тенденцію до стійкого зростання, якщо не застосувати жодних заходів. Тож як запобігти їх появі?

Крок 1. Визначаємо зони ризику.

Роздрібний магазин може втрачати грошові ресурси та товарно-матеріальні цінності практично на кожному етапі своєї роботи та у будь-якому бізнес-процесі. Та щоб сформуванати вичерпний перелік потенційних зон ризику та появи втрат, варто враховувати три ключові особливості в роботі магазинів роздрібної торгівлі.

1. Доступ до матеріальних та інформаційних ресурсів є у значного числа людей, дії яких важко відстежити.

Складність роздрібних магазинів з точки зору безпеки полягає в їх «амбівалентності»: з одного боку, в них зосереджено багато матеріальних цінностей, з іншого боку, вільний доступ до цих цінностей мають безліч людей. Адміністратори, мерчендайзери, продавці, касири, прибиральники, охоронці, покупці – кожен з цих людей потенційно може виявитись недоброчесним. Зокрема, джерелами внутрішніх втрат, напряду пов'язаних з роботою персоналу, можуть бути:

- банальне розкрадання товарів в торговому залі чи на складі,
- шахрайство касирів та іншого торгового персоналу;
- зловживання адміністративних співробітників і аутстафферів: невихід на роботу, «приписки» робочого часу;
- наявність «мертвих душ» – співробітників, яких оформлюють, нараховують та сплачують зарплатню, але фактично вони не працюють;

- «схеми» із картками лояльності, що включають як зовнішній злам програм, так і махінації за участю внутрішніх співробітників мережі тощо.

2. Бізнес-процеси в магазині влаштовані досить складно.

Всередині кожної роздрібною точки, немов в живому організмі, щодня одночасно протікає безліч внутрішніх процесів: відвантаження товарів на складі; переміщення зі складу у торговий зал та переміщення у торговому залі; транзакції у торговому залі на касах; облік ресурсів та документообіг; відвантаження товарів кур'єрам; прибирання, охорона тощо.

Навіть якщо мова йде про системний мережевий ритейл, то, окрім крім процесів, що затверджені в цілому по мережі, у кожному магазині можуть діяти свої регламенти, посадові інструкції. Добре, якщо вони чітко прописані та відповідають загальним по всій мережі, та на практиці так відбувається далеко не завжди. Відстежити кожну дрібницю в цьому потоці операцій та інформації дуже складно. І нечисті на руку співробітники цим користуються.

3. Окремі елементи системи безпеки магазину впроваджуються неодноразово і працюють неузгоджено.

Наприклад, протипожежна система безпеки, як правило, проектується та впроваджується ще на етапі будівництва або підготовки приміщення під магазин. Те саме стосується і системи охоронної сигналізації. Наступним етапом може стати впровадження системи відеоспостереження, і наприкінці – система контролю доступу. Доволі часто цим переліком все і обмежується. Та якщо у певний момент керівник або власник магазину помітить, що реальний обсяг втрат виявляється значно більшим за передбачувані або заплановані цифри, може розпочатися екстрене освоєння нових інструментів контролю. Впровадження таких систем часто відбувається спонтанно: без достатньої підготовки, без аналізу наявних на ринку технологічних рішень, але з безумовною вірою у досконалість суто технічних рішень. Наявність великої кількості різних охоронних систем часто дає помилкове відчуття впевненості, і це несе додаткові ризики, що стають очевидними на наступному кроці.

Крок 2. Проводимо аудит безпеки та будуємо карту ризиків.

Припустимо, що в магазині виявлено всі потенційно вузькі місця в контролі за діями персоналу або аутстафферів, а також можливі точки втрати коштів чи цінностей. Чи означає це, що можна одразу втілювати запобіжні заходи – за принципом «чим швидше, тим краще»? Як показує практика значної кількості вітчизняних ритейлерів, це може стати хибним кроком. Адже для впровадження комплексної системи безпеки та інтегрування її з обліковою чи ERP-системою магазину потрібне повне розуміння всіх процесів, що протікають в торговій точці. А як вже зазначено вище, ці процеси бувають занадто складні, тож при швидкому впровадженні нових засобів безпеки учасники цього процесу мають спокусу – навіть не торкатися таких деталей. Зазвичай, рівно до того моменту, поки не розкриють дійсно значущу вразливість в системі контролю за персоналом, що вже призвела до великих втрат. Це може бути все, що завгодно: крадіжка, шахрайство, махінації з робочим часом, тощо. Іноді після кожного прецеденту в різних процесах встановлюються різні запобіжні системи, і це ще більш ускладнює інтеграцію між ними.

Якщо немає узгодженості систем, між ними легко найти прогалину. Тож перш, ніж впроваджувати системні безпекові рішення, логічним є проведення комплексного аудиту безпеки. Цей крок є доцільним як в цілому по мережі, так і по кожній торговій точці з подальшим створенням карти ризиків, притаманній саме цьому об'єкту.

Під час аудиту кожного магазину необхідно з'ясувати та проаналізувати:

- якою є структура об'єкта, параметри та рівні доступу в ньому?
- якою є чисельність персоналу, чи можна говорити про його достатність?
- якими є особливості персоналу, умови та графік його роботи?
- у яких бізнес-процесах беруть участь аутстаффери?
- які операційні, облікові, охоронні системи вже наявні в магазинах?
- якими є особливості програмних рішень, що наразі встановлені?
- над якими операційними діями персоналу має бути особливо ретельний контроль?
- чи встановлені вуличні точки контролю?

- з якими системами буде здійснена інтеграція тощо.

Практика показує, що проведення аудиту краще доручати зовнішній команді з безпеки, адже вона буде гарантовано неупередженою. Проте, обираючи безпековий аутсорс, важливо впевнитись, що він не буде позиціонувати себе як конкурент внутрішньої служби безпеки. В іншому випадку буде складно досягти результативної взаємодії.

Крок 3. Формуємо або вдосконалюємо комплексну систему безпеки.

Після комплексного аудиту вже є всі підстави для здійснення наступного кроку – створення ефективної системи безпеки від усього спектру виявлених вразливостей. У свою чергу, така робота зазвичай також складається з двох основних етапів.

1. Формуємо комплексну політику безпеки.

Маючи чітку та зрозумілу карту ризиків торговельної точки, можна переходити до створення відповідних регламентів протидії кожному з них. Сучасні системи безпеки мають широкий функціонал, що дозволяє вирішувати безліч різних завдань – від моніторингу дій персоналу та вибіркового перевірок до контролю співробітників «що працюють віддалено» або співробітників, що здійснюють виїзди за межі магазину (кур'єрів, експедиторів тощо). Але система не здатна відстежити виконання того, чого немає! Тобто якщо не буде чітких, узгоджених, прозорих регламентів дій персоналу, то жодна система не забезпечить.

Відсутність формалізованих бізнес-процесів призводить до того, що, з одного боку, персонал не навчений робочим нормам, йому нема чого дотримуватись. По-друге, співробітникам взагалі немає, що порушувати. Немає норм, отже, немає й порушень. Тому початковий і правильний опис всіх процесів є одним з перших завдань у налагодженні системи запобігання втрат. Особливу увагу при цьому слід приділити процедурам, що пов'язані з товаром, грошима та інформацією, включаючи правила прийняття рішень за цими активами. Адже невірне розуміння чи свідоме «перекручення» саме цих процесів найчастіше призводить до збитків.

Не менш важливо правильно довести до співробітників процеси та посадові інструкції. Правильно – це обов'язково під особистий підпис. А додатково проводити регулярне навчання. Наявність чітких та зрозумілих процесів – потужний стримуючий фактор на шляху зловживань.

2. Налагоджуємо контроль.

Після створення регламентів підключається другий стримувач – постійний контроль за поточним станом усіх систем торгової точки. Зрозуміло: чим ефективніший контроль, тим важче завдати шкоди. Тож на цьому етапі слід обирати технічні рішення, що найбільш вдало забезпечать конкретний механізм контролю, а також удосконалити організаційну складову такого контролю – а саме роботу внутрішньої служби безпеки магазину або мережі.

Звичайно, після виявлення будь-якої проблеми чи інциденту, керівник або власник може особисто очолити розслідування та розбиратися у ситуації, що склалась. Але досвід показує, що такий підхід зазвичай не є ефективним, навіть для невеликих торговельних точок. Найкраще з цим завданням впорається фахівець або підрозділ безпеки. Це може бути власна служба, або ж, якщо такої немає, можна залучити зовнішніх спеціалістів.

Створюючи безпековий підрозділ або переглядаючи його функціонал, слід надати достатню увагу кожному з його основних обов'язків. Що саме сюди входить?

- розробка та впровадження способів охорони об'єктів;
- попередження внутрішніх і зовнішніх загроз, ліквідація їх негативних наслідків;
- організація та проведення заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення збереження ТМЦ;
- визначення ризикових магазинів і організація заходів щодо стабілізації їх роботи по лінії підрозділу безпеки;
- перевірка стану технічних засобів безпеки;
- пошук і усунення несправностей в технічних засобах захисту;
- проведення перевіркових заходів в магазинах;
- перевірка лояльності персоналу та відвідувачів;

- проведення службових розслідувань;
- здійснення безперервного зв'язку з органами служби охорони та безпеки ввірених об'єктів;
- співпраця з органами внутрішніх справ у розкритті виявлених на торговельних точках злочинів;
- забезпечення відшкодування завданих збитків відповідальними за ці збитки особами;
- інші заходи, відповідно до створеної політики безпеки компанії.

Будуючи власну службу безпеки, варто пам'ятати: дієве запобігання втрат пов'язане з ліквідацією причин, що штовхають співробітників компанії на заподіяння збитків. Зниження кількості таких причин, їх критичності та гостроти – мета будь-якого керівника магазину, а не лише фахівця з безпеки, оскільки у побудові системи управління ризиками повинна працювати інклюзивність.

Практика доводить, що описані кроки з побудови ефективної системи управління роздрібною торговою точкою можуть бути однаково ефективно застосовані на торговельних підприємствах будь-якого масштабу. Хочеться вірити, що їх втілення дозволить представникам вітчизняного ритейлу успішно реалізувати свою стратегію на прийдешній рік та досягти запланованих результатів – адже саме такою є мета автора цієї статті.

3.6. Фактори ризику відкриття магазину і способи їх зниження

При відкритті магазину в торговому комплексі велика ймовірність виникнення певних ризиків. Їх наслідки і заходи спрямовані на зниження загрози визначені нижче. До таких ризиків відноситься:

1. Підвищення розміру оренди внаслідок збільшення числа відвідувачів торгового комплексу. Виникнення такого ризику загрожує підвищенням цін на товари магазину, що веде за собою зменшення прибутку. Для запобігання ймовірності подібної ситуації слід укласти орендні договори, в яких орендні платежі визначені у фіксованій сумі, а перегляд даної суми може проводитися при досягненні ТРЦ критичної точки відвідуваності.

2. Відкриття в даному торговому комплексі магазинів, що перебувають у власності конкурентів, веде до втрати частини клієнтури даними магазином і подальшого зниження виручки. Покупців магазину можна утримати за рахунок відпрацьованої унікальності ідеї даної торгової точки, введення системи знижок і дисконту, а також продажу унікального товару.
3. Набір персоналу і співробітників магазину непрофесійного рівня тягне за собою невдоволення покупців обслуговуванням та сервісом, що загрожує зниженням продажів і придбанням торговою точкою негативної репутації. Даний ризик може бути знижений за рахунок вдосконалення професійного рівня працівників та відправлення їх на різні лекції і тренінги по активації продажів, введення системи заохочень за успішне виконання трудових обов'язків, відеоспостереження за роботою співробітників та інше.
4. Неактуальний асортимент товару, невідповідний тенденціям моди, може стати причиною «залежування» товару в магазині, здешевлення його з точки зору покупців і зниженням прибутку магазину. Для недопущення подібних ситуацій перед черговою закупівлею товару рекомендується ретельно вивчати модні тенденції, а також проводити активні розпродажі неактуального товару.

Висновки до розділу 3

В даному розділі розглянуто основні елементи управління проектом:

1. В підрозділі «Управління змістом проекту» була побудована ієрархічна структура робіт проекту та матриця відповідальності.
2. В підрозділі «Управління термінами проекту» було визначення плановий час виконання проекту, що складає 285 днів, а також зображено календарний план проекту і критичний шлях.

Підсумки за проектом:

- 1) Тривалість виконання робіт по проекту становить 285 робочих днів.
- 2) Дата початку проекту призначена 6 червня 2022 року;
- 3) Передбачається закінчення проекту 28 грудня 2023 року.

3. В підрозділі «Управління вартістю проєкту» було визначено плановий бюджет проєкту – 17 938 960,00грн. Всі витрати на проєкт складаються з заробітної плати членів команди проєкту, вартості торгівельного обладнання та меблів, необхідного ПЗ, ремонт приміщення.

4. В підрозділі «Управління ризиками» проведено дослідження можливих ризиків і перспектив відкриття нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Якщо досліджувати ризики і можливості відкриття офлайн-магазину Rozetka на території торгового комплексу, то виникаючі ризики цілком реально погасити, використовуючи грамотні маркетингові ходи. Що стосується окупності бізнесу і введення в свідомість покупців даної торгової марки, то забезпечення даних чинників успішного розвитку бізнесу забезпечується самим місцем розташування магазину за рахунок високої відвідуваності ТРЦ.

Для підняття рівня продажів і просування офлайн-магазину Rozetka як успішної торгової одиниці слід застосовувати маркетингові інструменти:

- оригінальність ідеї та загальної концепції;
- винесення акційних пропозицій;
- відстеження модних тенденцій і переваг покупців;
- стимулювання співробітників на високі продажі;
- продумана рекламна компанія.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

Пандемія та війна в Україні стали «шоком» для бізнес-моделей компаній, які в один день втратили можливості ефективного використання існуючих ланцюгів поставок, і змусили компанії зосередитися на пошуку способів розвитку стійких та адаптивних ланцюгів поставок у «новому» цифровому середовищі. Формально таке середовище не було новим, проте використовувалося компаніями (особливо українськими) опціонально – онлайн-канали просування продукції були швидше додатковими до переважаючих оффлайн-продажів.

У ході дослідження було проаналізовано ринок e-commerce України. Зважаючи на вищезазначені показники конверсії та SWOT-аналіз кожної з високоефективних українських онлайн-компаній, можна зробити висновок, що ринок електронної комерції неупинно зростає і має позитивні тенденції. Також існує низка проблем, які потрібно вирішити задля більш ефективного функціонування електронної торгівлі в Україні. Основні гравці на ринку електронної комерції застосовують ключові маркетингові стратегії, які націлені на збільшення клієнтської бази, просування товарів та послуг на вітчизняному ринку, використання партнерських каналів, розвиток контент-маркетингу та досягнення вищого рівня розвитку ринку в порівнянні до провідних ринків світу. Усі вони запозичують досвід іноземних представників ринку електронної торгівлі та пристосовують його до українських реалій. Тому тенденції використання електронної комерції серед українських споживачів супроводжуються деякими проблемами, які поступово долаються і призводять до швидкого зростання ринку та залучення більшої частки інтернет-споживачів.

В рамках атестаційної роботи розглядається проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоює офлайнову торгівлю. Тепер вибрати та купити товар можна не лише на сайті, а й у фізичному магазині рітейлера. Rozetka активно впроваджує омнікальну модель та експериментує з форматами роботи в офлайн. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від

гаджетів та аксесуарів до бакалії та одягу – примірювальними, касами та сервісними зонами.

Розроблено Статут проєкту (Project Charter), який є офіційною авторизацією проєкту. Статут проєкту розроблений керівником проєкту з залученням членів команди управління проєктом з боку виконавця. Статут проєкту узгоджений з командою управління проєктом з боку замовника (генерального директора ТОВ «Rozetka» та затверджений спонсорами проєкту як з боку виконавця, так і з боку замовника.

Процес розробки Статуту проєкту відноситься до групи процесів Ініціація і здійснюється у фазі (на етапі) Ініціація проєкту створення офлайн-магазину Rozetka.

Був проведений аналіз всіх поставлених цілей на відповідність методиці SMART.

Також було побудовано ієрархічну структуру робіт проєкту, організаційну структуру проєкту та матрицю відповідальності.

Проведено дослідження можливих ризиків і перспектив відкриття нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Якщо досліджувати ризики і можливості відкриття офлайн-магазину Rozetka на території торгового комплексу, то виникаючі ризики цілком реально погасити, використовуючи грамотні маркетингові ходи. Що стосується окупності бізнесу і введення в свідомість покупців даної торгової марки, то забезпечення даних чинників успішного розвитку бізнесу забезпечується самим місцем розташування магазину за рахунок високої відвідуваності ТРЦ.

Для підняття рівня продажів і просування офлайн-магазину Rozetka як успішної торгової одиниці слід застосовувати маркетингові інструменти:

- оригінальність ідеї та загальної концепції;
- винесення акційних пропозицій;
- відстеження модних тенденцій і переваг покупців;
- стимулювання співробітників на високі продажі;
- продумана рекламна компанія.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Азаров, М.Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку [Текст] / М.Я. Азаров, Ф.О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. - К.: вид-во «Самміт-Книга», 2012. - 528 с.
2. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
3. Бірюков, В. Проєктний підхід в сучасному бізнесі / В. Бірюков, В. Дрожжин [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http:// www. ITeam.ru](http://www.ITeam.ru).
4. Бушуєв С.Д. Керівництво з питань проєктного менеджменту / С.Д.Бушуєв – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000 - 198 с.
5. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Є.В., Дзюба С.В., Войтенко О.С. Креативні технології управління проєктами та програмами: Монографія. - К .: «Саміт-Книга», 2010. -768 с .: іл.
6. Вайсман В.А. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проєктно-керованої організації [Текст]: монографія / В.А. Вайсман.- К.: Наук. світ, 2009. - 146 с.
7. Вайсман В.А. Теорія проєктно-орієнтованими управління: обґрунтування закону Бушуєва С.Д. [Текст] / Вайсман В.А., Гогунській В.Д., Руденко С.В. // Наук. записки Міжнар. гуманітарного ун-ту: Зб. / Під. ред. д.т.н., проф. Рибачка А.І. - Одеса: Міжнар. ун-т, 2009. - Вип. 16.: Серія "Управління проєктами та програмами". - С. 9 - 13.
8. Воротіна Л. І. Раціональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства / Л. І. Воротіна, А. С. Пятигін // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10(136). – С. 90–94.
9. Ільїна, О.Н. Методологія управління проєктами: становлення, сучасний стан і розвиток [Текст]: Монографія / О.М. Ільїна. - М .: Вузівський підручник: НДЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. - Режим доступу: <http://znanium.com/bookread2.php?book=400644>.

10. Ільїна, О.Н. Системний підхід до управління проектами в організації [Текст]: Монографія / О.М. Ільїна. - М .: Креативна економіка, 2012. - 208 с.
11. Ільїна Н.С., Лобанова Є.В., Стрілець К.І. Календарне планування в системах Time Line і Microsoft Project. - Санкт-Петербург, 2005 - 45 с.
12. Керівництво по питанням проектного менеджменту РМВОК. - К .: Ділова Україна, 2000. - 197 с.
13. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами ОРГАНІЗАЦІЙ [Текст]: монографія / [переклад на укр. мову під ред. Ярошенка Ф.О.]. - К .: Новий друк, 2010. - 160 с.
14. Керцнер, Г. Стратегічне планування для управління проектами з використанням моделі зрілості [Текст] / Г. Керцнер // [Пер. з англ. під загальною ред. А. Д. Баженова] - М .: Компанія АйТі; М .: ДМК Пресс, 2003. - 320 с.
15. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/01/17/31946820/>.
16. Ларсон, Е.У. Управління проектами [Текст]: підручник: переклад з англійської п'ятого, повністю переробленого видання / Ерік У. Ларсон, Кліффорд Ф. Грей; [Пер. В.В. Дедюхін]. - Москва: Справа і Сервіс, 2013. - 783 с.
17. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 252 с.
18. Під редакцією проф. Бушуєва С.Д. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами. Монографія ././- к .: Наук. світ 2009.
19. Павлова И. В. Проблемные аспекты управленческого учета и пути их решения [Електронний ресурс] / И. В. Павлова, Т. С. Земелева. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32717.doc.htm
20. Полковников, А.В. Управління проектами. Повний курс МВА [Текст] / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М .: Ексмо, 2011. - 528 с.

21. Попова Л. Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л. Л. Попова // Збірник наукових праць Української академії державного управління при Президентіві України. – 2012. – № 2. – С. 38–46.
22. Проектно-орієнтована організація та офіс управління проектами. Конспект лекцій / Бушуєв С.Д., Рогозіна В.Б. – 2015.
23. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки / Інноваційна економіка. 2018. № 5-6. С.131-143.
24. Романова, М. В. Управління проектами [Текст]: навчальний посібник з дисципліни спеціалізації спеціальності "Менеджмент організації" / М.В. Романова. - Москва: ФОРУМ - ИНФРА-М, 2014. - 253 с.
25. Тернер Дж. Родні. Керівництво з проектно-орієнтованого управління [Текст] / пер. з англ. під заг. ред. В.І.Воропаєва. - М.: Вид. Будинок Гребенникова, 2007. - 552с.
26. Управління проектами: довід. для професіоналів [Текст] / [А. В. Цветков [и др.]; під ред. А. В. Цветкова та В. Д. Шапіро. - 2-е изд., Перераб. і доп. - Москва: Омега-Л, 2010. - 1276 с.
27. Управління проектом. Основи проектного управління: підручник / к-сть авто .; під ред. проф. М.Л. Разу. - М .: КНОРУС, 2006. - 768 с.
28. Управління програмами та портфелями проектів, офіс управління проектами. Конспект лекцій / Бушуєв С.Д., Бойко Є.Г. – 2018.
29. Управління проектами: Навч. посіб. / І.І.Мазур, В.Д.Шапіро, Н.Г. Ольдерогге; під заг.ред. І.І.Мазура. - 4-е изд., Стер. - М .: «Омега-Л», 2007. - 664 с.
30. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні / Nachasi.- 29.01.2018. URL: [https:// nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/](https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/).
31. Guesswork Research Team. Which e-commerce companies in Ukraine are effective in converting its users into buyers? [Електронний ресурс] / Guesswork Research Team. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://www.guesswork.co/research/ua/?src=research>.

32. Map of the Month: GfK Purchasing Power, Europe 2018 [Електронний ресурс]. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://www.gfk.com/insights/news/map-of-the-month-purchasing-power-europe-2018/>.
33. Рейтинг UAnet за грудень: інтернет-магазини різко збільшили охоплення [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/rating-uanet/>.
34. Guesswork Research Team. Is rozetka.com.ua converting its users into buyers effectively? [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://www.guesswork.co/research/ua/ecommerce/companies/rozetka.com.ua>.
35. Guesswork Research Team. Is lamoda.ua converting its users into buyers effectively? [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://www.guesswork.co/research/ua/ecommerce/companies/lamoda.ua>.
36. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Text]/ Project Committee ISO/PC 236. 2012. – 36 p.
37. Beck N. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing / N.Beck, D.Rygl // Journal of retailing and consumer services. – 2015. – № 27. – P. 170–178.
38. Cain P.M. Dynamic marketing mix modelling and digital attribution / P.M. Cain // US: Market Science Consulting. – 2014.
39. Chatterjee S. Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India / S.Chatterjee, A.K. Kar // International Journal of Information Management. – 2020. – № 53. – P. 102–103.
40. Constantinides E. Foundations of social media marketing / E.Constantinides // Procedia-Social and behavioral sciences. – 2014. – № 148. – P. 40–57.
41. Frasquet M. Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment / M.Frasquet, A.M. Descals, M.E. Ruiz-Molina // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2017.
42. Gensler S. Evaluating channel performance in multi-channel environments / S.Gensler, M.G. Dekimpe, B.Skiera // Journal of retailing and consumer services. – 2007. – № 14 (1). – P. 17–23.

43. Hoffman D.L. Can you measure the ROI of your social media marketing? / D.L. Hoffman, M.Fodor // MIT Sloan management review. – 2010. – № 52 (1). – 41 p.
44. Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2021 / M.Keenan [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>.
45. Kumar V. Increasing the ROI of social media marketing / V.Kumar, R.Mirchandani // MIT sloan management review. – 2012. – № 54 (1). – 55 p.
46. Effects of multi-channel marketing on consumers' online search behavior: The power of multiple points of connection / M.Laroche, I.Kiani, N.Economakis, M.O. Richard // Journal of Advertising Research. – 2013. – № 53 (4). – P. 431–443.
47. Most popular social networks worldwide as of October 2021, ranked by number of active users(in millions) / Statista [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-rankedby-number-of-users/>.
48. Number of social network users worldwide from 2017 to 2025 (in billions) / Statista [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
49. Saravanakumar M. Social media marketing / M.Saravanakumar, T.SuganthaLakshmi // Life science journal. – 2012. – № 9 (4). – P. 4444–4451.
50. Tang F.F. Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web? / F.F. Tang, X.Xing // Journal of Retailing. – 2001. – № 77 (3). – P. 319–333.
51. Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context / R.Yan, P.Guo, J.Wang, N.Amrouche // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2011. – № 18 (1). – P. 19–26.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

КМГ виконання проєкту в MS Project

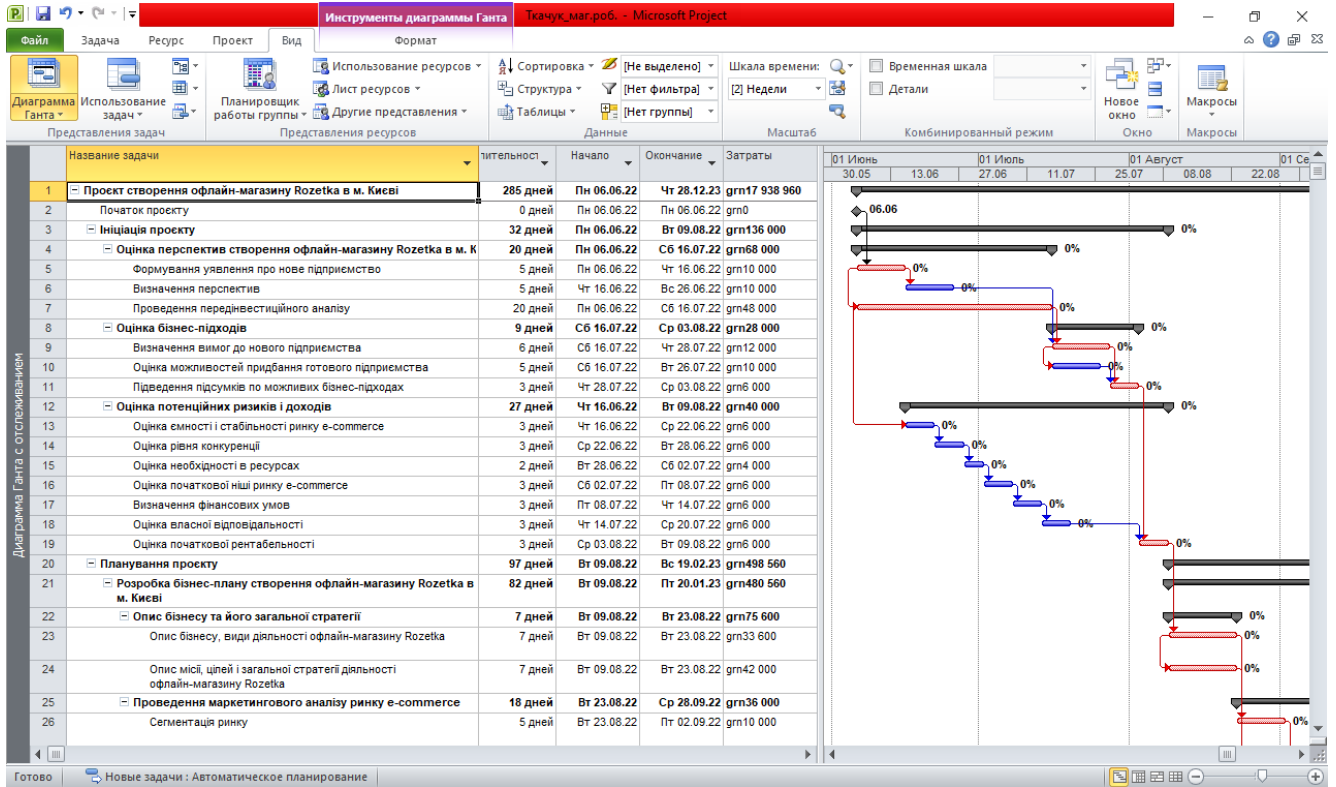


Рис.Д.1.1. Календарно-мережевий графік робіт проєкту.

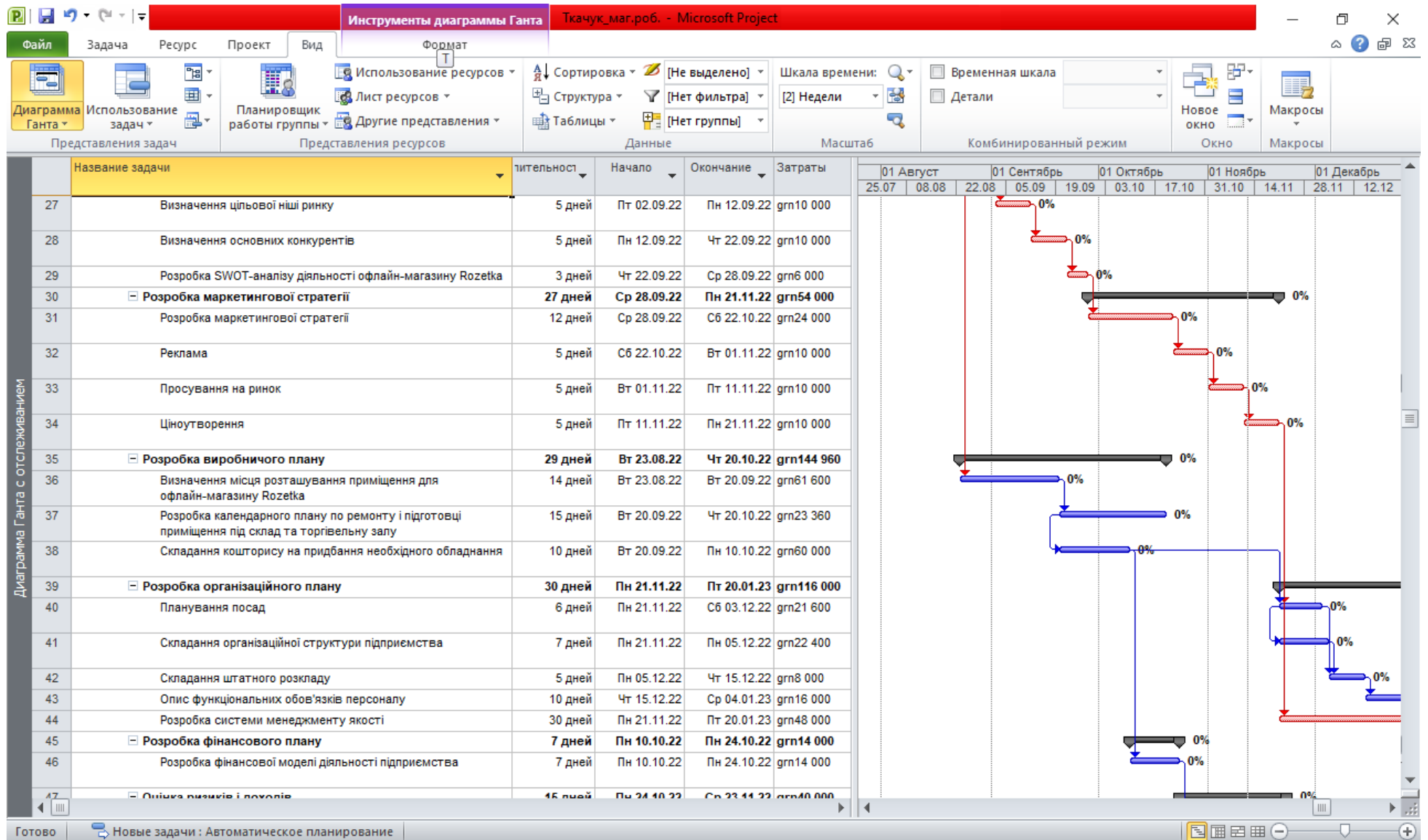


Рис.Д.1.2. Календарно-мережевий графік робіт проекту (продовження).

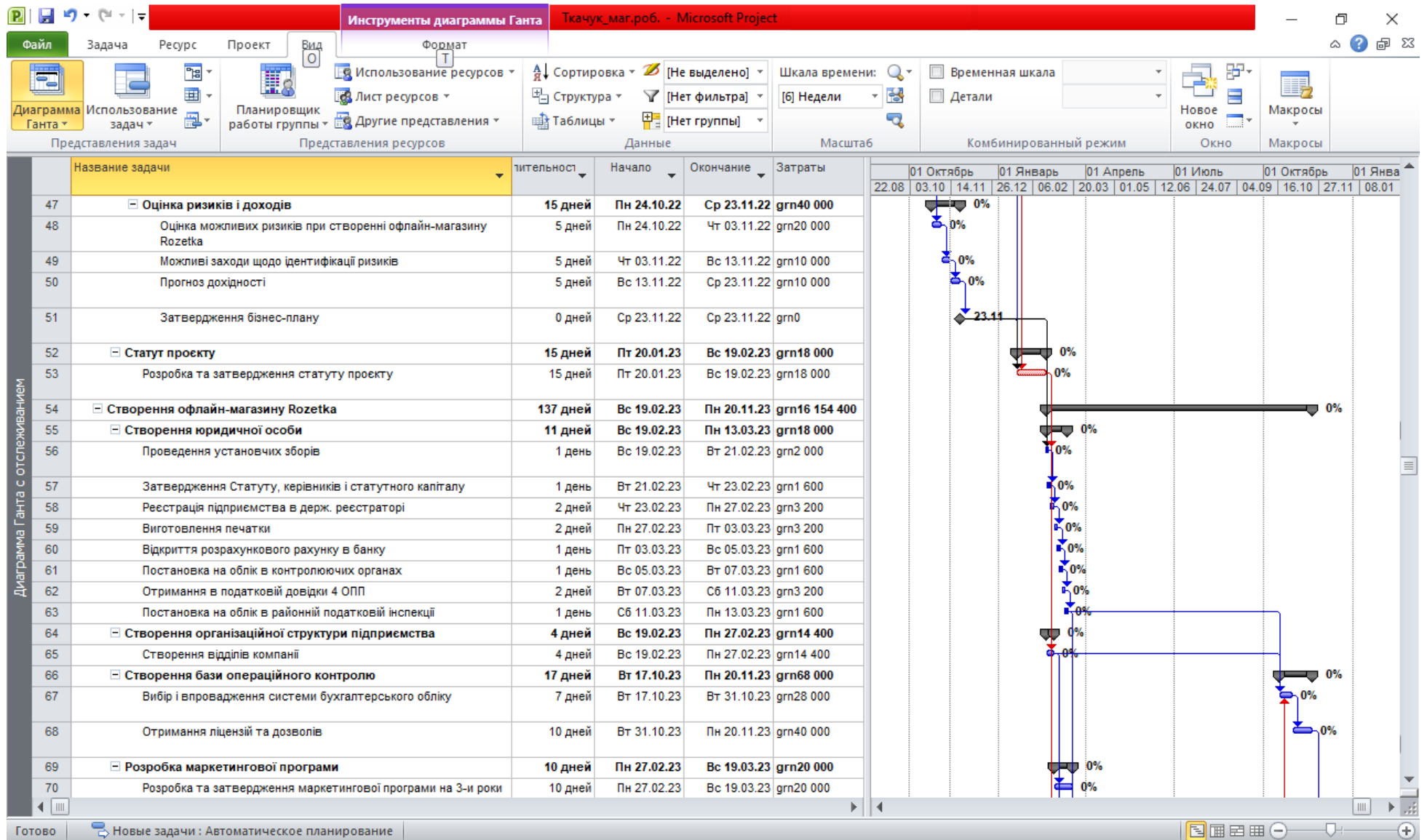


Рис.Д.1.3. Календарно-мережевий графік робіт проекту (продовження).

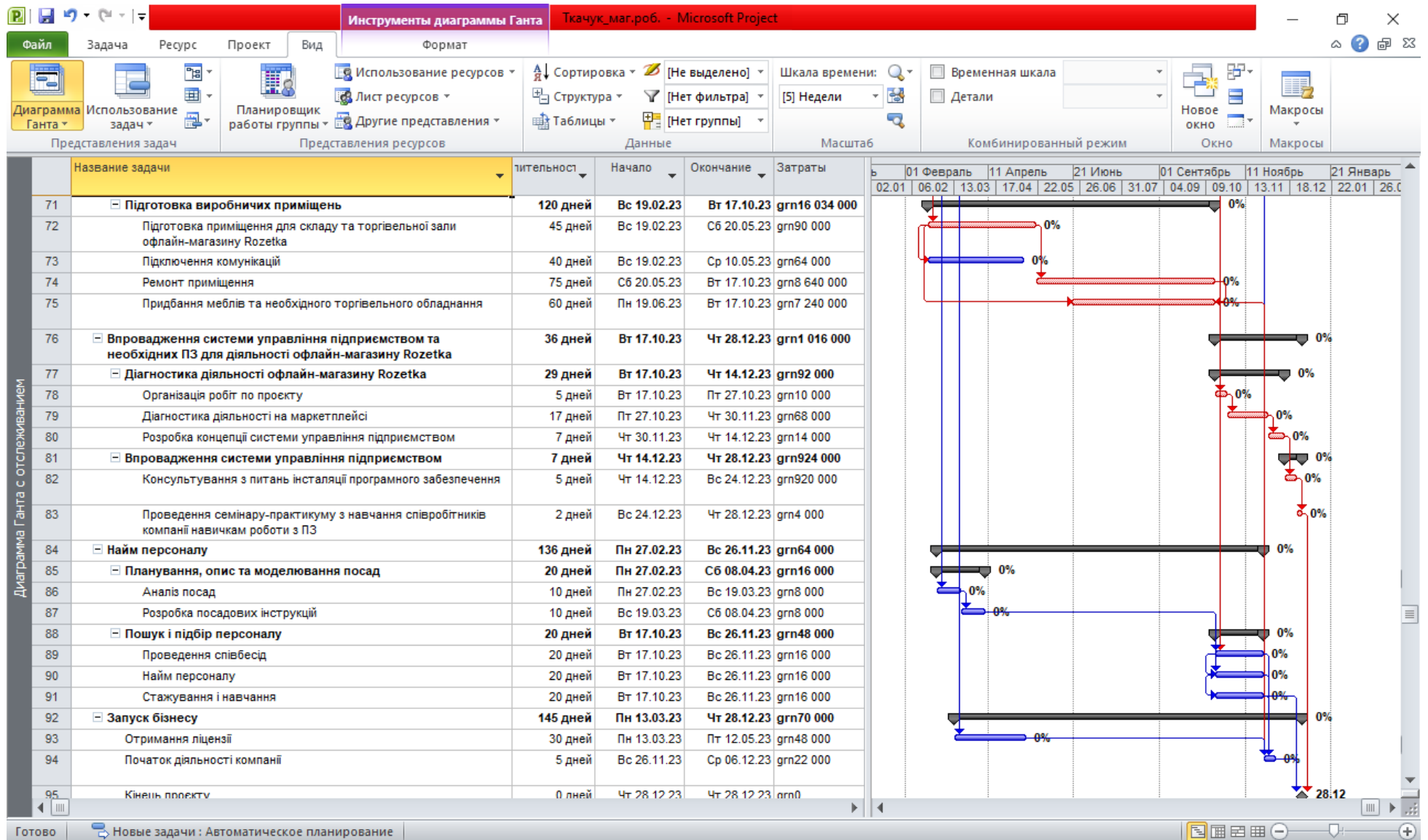


Рис.Д.1.4. Календарно-мережевий графік робіт проекту (закінчення).

Инструменты листа ресурсов

Ткачук_mar.роб. - Microsoft Project

Файл | Задача | Ресурс | Проект | Вид | Формат

Планировщик работы группы | Назначить ресурсы | Пул ресурсов | Замена ресурсов | Добавить ресурсы | Сведения | Заметки | Подробно | Выровнять выделенное | Выровнять ресурс | Выровнять все | Параметры выравнивания | Очистка выравнивания | Следующее превышение доступности

Вид | Назначения | Вставить | Свойства | Выравнивание

	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материала	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка :верхурочны:	Затраты на использ.	Начисление	Базовый календарь
1	Керівник проекту	Трудовой				1	grn300/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
2	Менеджер по маркетингу	Трудовой		М		2	grn250/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
3	HR-менеджер	Трудовой		Н		2	grn200/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
4	Бізнес-конультант	Трудовой		Б		3	grn250/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
5	Спеціаліст по впровадженню СУП	Трудовой		С		1	grn250/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
6	Менеджер з якості	Трудовой		М		1	grn200/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
7	Менеджер по закупівлям	Трудовой		М		3	grn200/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
8	Фінансовий менеджер	Трудовой		Ф		1	grn250/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
9	Юрист	Трудовой		Ю		1	grn200/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
10	Офіс-менеджер	Трудовой		О		1	grn150/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
11	Меблі та обладнання	Материальный		М			grn7 000 000		grn0	Пропорциональное	
12	Необхідне ПЗ	Материальный		Н			grn900 000		grn0	Пропорциональное	
13	Бригада ремонтників	Трудовой		Б		1	grn14 000/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный
14	Адміністратор проекту	Трудовой		А		1	grn200/ч	grn0/ч	grn0	Пропорциональное	Стандартный

Готово | Новые задачи : Автоматическое планирование

Рис.Д.1.5. Лист ресурсов проекта

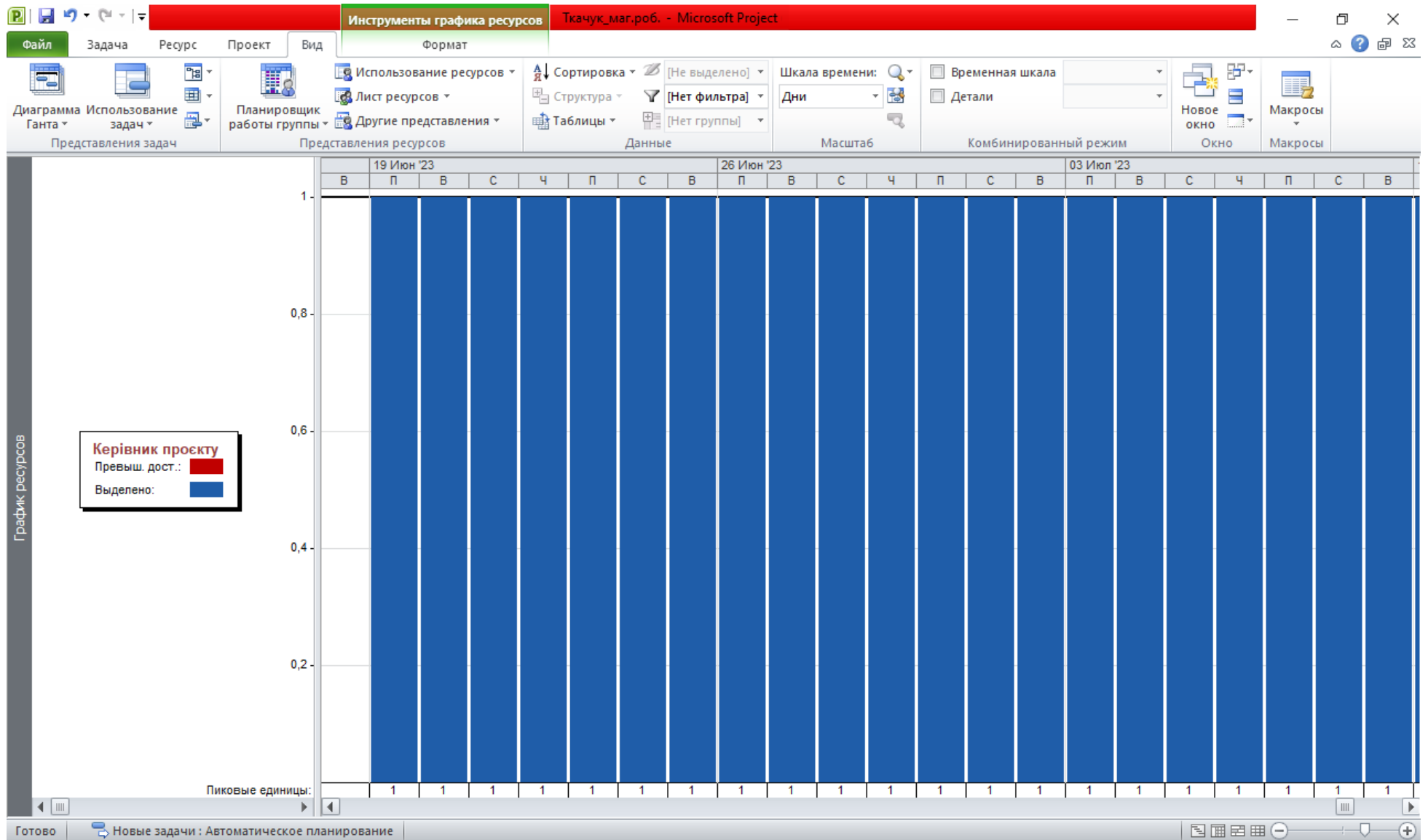


Рис.Д.1.6. Загрузка ресурсу «Керівник проекту»

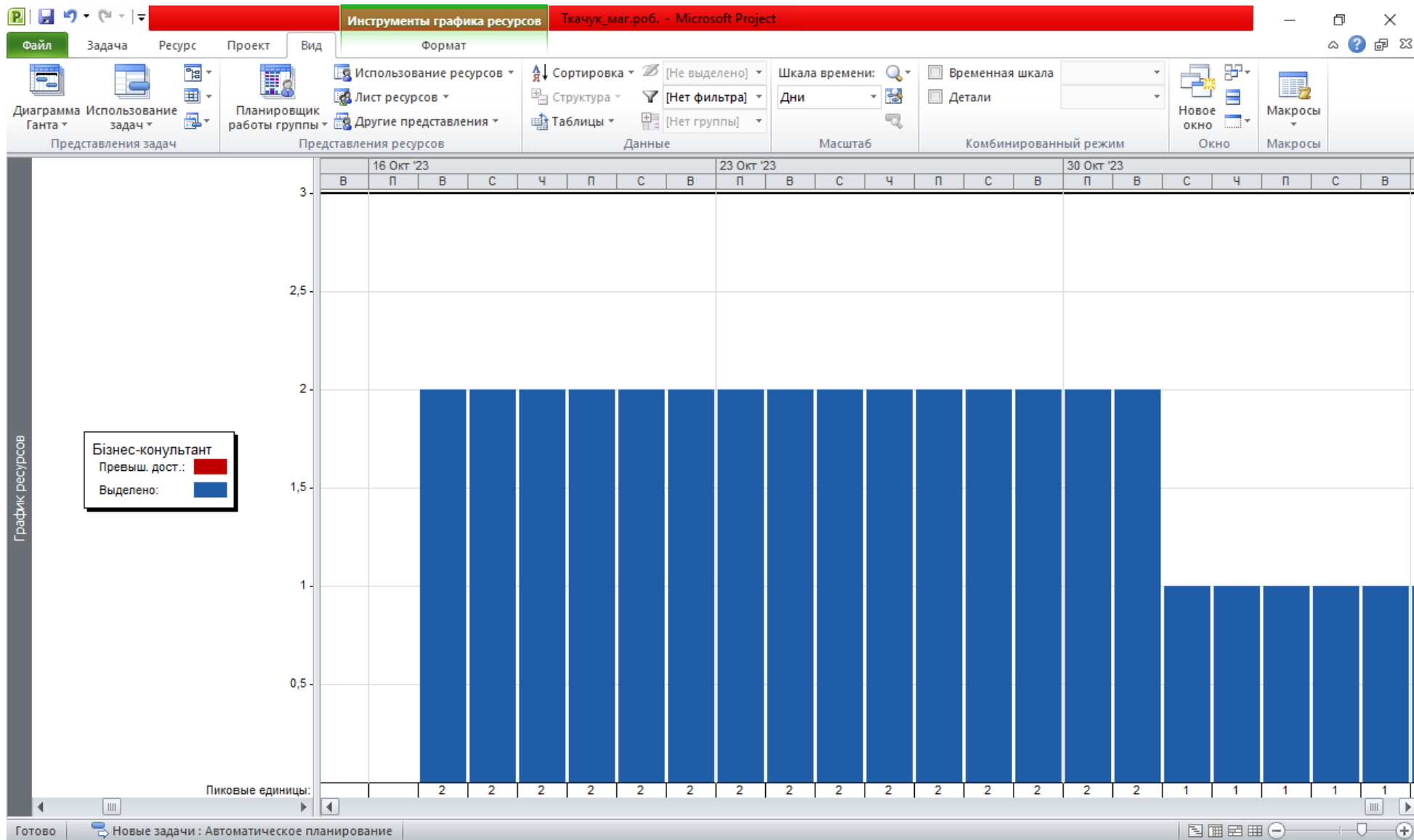


Рис.Д.1.7.Загрузка ресурсу «Бизнес-конультант»

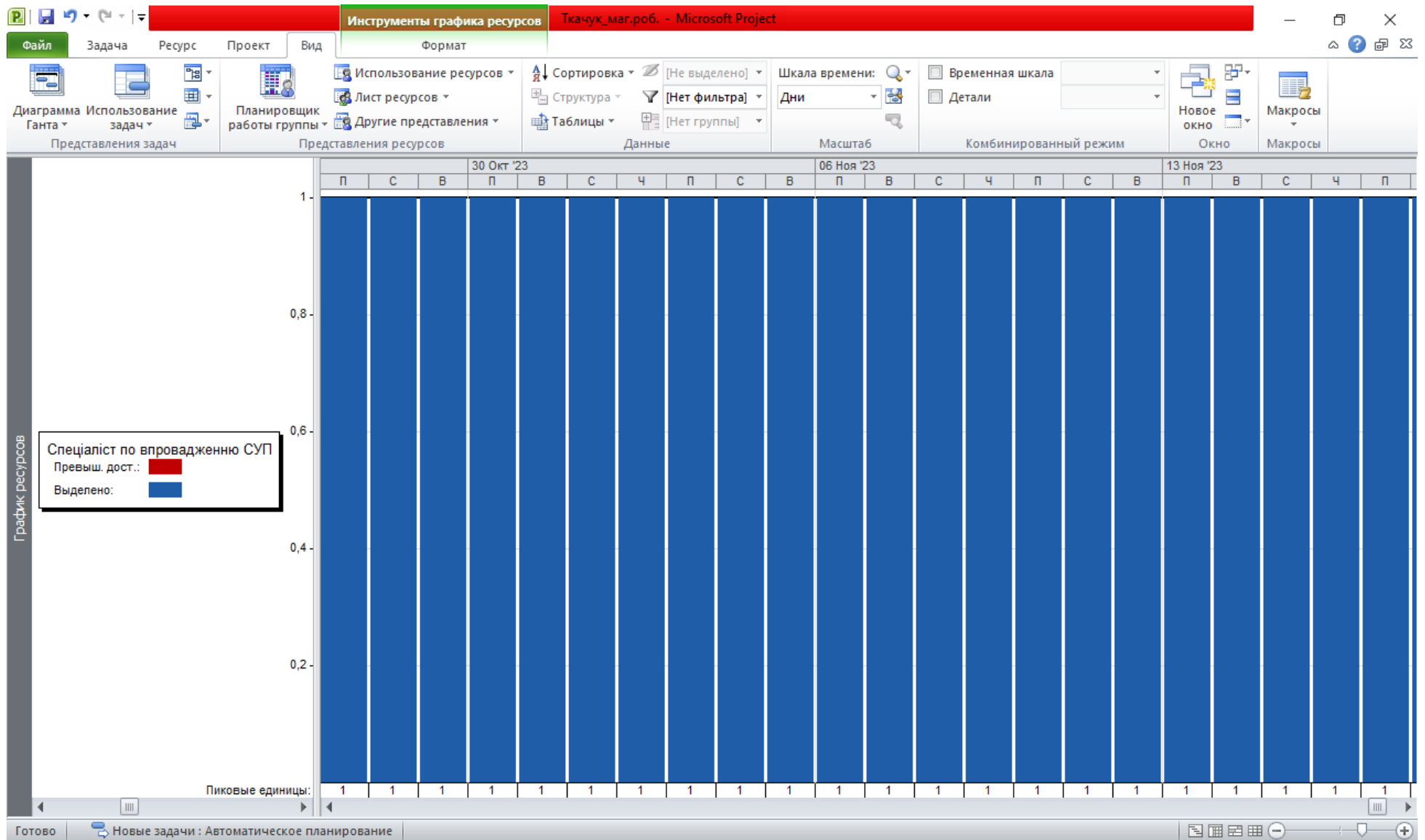


Рис.Д.1.8. Загрузка ресурсу «Спеціаліст по впровадженню СУП»

Презентація роботи в MS PowerPoint

Управління проєктом створення нового офлайн- магазину Rozetka в м. Києві

**ROZETKA**Підготував:

Ткачук Андрій Ігорович

Керівник:

к.т.н., доц. Бойко Євгенія Григорівна

Київ - 2022

Рис. Д2.1. Слайд 1

Актуальність теми дослідження

- Інтернет-торгівля – це галузь, що розвивається швидкими темпами, саме тому бізнесу в Інтернеті приділяється особлива увага в зв'язку зі становленням інформаційного суспільства та його безпосереднім внеском в економіку. Глобальна мережа дає можливість товарам і послугам виходити на світовий ринок торгівлі. Розвиток сектора інформаційно-комунікативних технологій також є чинником, що сприяє успішному веденню бізнесу і поштовхом до підвищення темпів економічного зростання країн. Електронна комерція активно розвивається протягом двох останніх десятиліть, що в порівнянні з багатьма галузями економіки є невеликим проміжком часу.

Рис. Д2.2. Слайд 2

Мета дослідження: розробка та опис проекту створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Об'єктом дослідження є сам проект створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.

Предметом дослідження є управління проектом створення нового офлайн-магазину Rozetka в м. Києві, підвищення якості процесів управління підприємством.

Завдання дослідження: використання методів і засобів управління проектами для розробки і реалізації даного проекту.

Рис. Д2.3. Слайд 3

Характеристика ринку e-commerce України

Онлайн-ринок в Україні розвивається швидкими темпами через пандемію та війну в країні. На онлайн-ринку України домінують місцеві компанії, такі як «Rozetka», «Алло», «Мою», «OLX» та багато інших.

До трійки найбільш відвідуваних e-commerce сайтів України входять:

- OLX.ua (40,4% користувачів);
- Rozetka.com.ua (32,5%);
- Prom.ua (26,5%).

Рис. Д2.4. Слайд 4

Маркетплейси

Сьогодні попит на товари все більше концентрується на маркетплейсах – платформах, призначених для розміщення комерційних товарних пропозицій та здійснення операцій їх купівлі-продажу й оплати. Ці платформи для онлайн-магазинів подібні до віртуальних торгових центрів, які полегшують торгівлю між продавцями та покупцями. Все більше покупців беззаперечно обирають Prom.ua, Rozetka.com.ua та інші, щоб зробити покупки, причому алгоритми роботи сайту та використання технологій штучного інтелекту дає змогу персоналізувати пропозиції товарів і зробити максимально ефективною роботу рекомендаційних сервісів цих платформ.

Рис. Д2.5. Слайд 5

Обґрунтування доцільності реалізації проекту

ROZETKA – український інтернет-магазин та маркетплейс, найбільший онлайн-ртейлер у країні. Має відділення в багатьох містах України.

В рамках атестаційної роботи розглядається проєкт створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві. Найбільший український інтернет-супермаркет Rozetka освоює офлайнову торгівлю. Тепер вибрати та купити товар можна не лише на сайті, а й у фізичному магазині ртейлера. Rozetka активно впроваджує омнікальну модель та експериментує з форматами роботи в офлайні. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів та аксесуарів до бакалії та одягу – примірювальними, касами та сервісними зонами.

Рис. Д2.6. Слайд 6

Рейтинг веб-сайту rozetka.com.ua

Рейтинг веб-сайту допомагає оцінити цінність бізнесу. За останні три місяці глобальний рейтинг rozetka.com.ua підвищився з 1,167 до 1,088.



Трафік та замученість визначають, наскільки добре веб-сайт відповідає очікуванням відвідувачів та зацікавлює їх. Трафік rozetka.com.ua зменшився на 2,34% порівняно з минулим місяцем

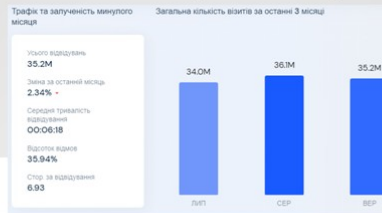


Рис. Д2.7. Слайд 7

Демографія аудиторії

- Аудиторія rozetka.com.ua — 60,50% чоловіків і 39,50% жінок. Найбільша вікова категорія відвідувачів 25 - 34 роки.



Рис. Д2.8. Слайд 8

Конкуренти rozetka.com.ua

- Під час аналізу діяльності веб-сайту rozetka.com.ua було визначено основних конкурентів компанії, а також потенційних та швидкозростаючих конкурентів. Серед них allo.ua – це сайт із найбільшою оцінкою схожості з rozetka.com.ua.

Веб сайт	Близькість	Відвідин у місяць	Категорія	Рейтинг категорії
allo.ua	100%	7.0M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#206
prom.ua	92%	41.7M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#67
hotline.ua	87%	8.0M	Електронна комерція та шопінг - Порівняльни сай	#17
comfy.ua	87%	5.9M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#210
bigl.ua	83%	8.6M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#176
epicentrk.ua	78%	17.6M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#111
zakupka.com	72%	2.5M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#346
olx.ua	69%	67.6M	Електронна комерція та шопінг - Класифікац	#6
citrus.ua	68%	< 5K	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	# 8,535
aliexpress.ru	66%	94.5M	Електронна комерція та шопінг - Маркетплейс	#32

Рис. Д2.9. Слайд 9

SWOT-аналіз діяльності Rozetka.com.ua

SWOT	Rozetka.com.ua
Сильні сторони	Щоденна публікація відео на власному каналі YouTube; створення контенту на кожному етапі продажів; надання повного опису товару та великий розділ відгуків клієнтів; застосування e-mail маркетингу; застосування різноманітних соціальних мереж для поширення оригінального контенту.
Слабкі сторони	Значні інвестиції в розвиток контент-маркетингу та порівняно великий штаб працівників підрозділу створення контенту.
Можливості	Зростання клієнтської бази; збільшення пошукового трафіку; швидке поширення інформації про товари і магазин в цілому.
Загрози	Збільшення конкуренції через розвиток електронної комерції в Україні.

Рис. Д2.10. Слайд 10

Опис проєкту

- Офлайнова мережа ROZETKA на сьогодні налічує 75 магазинів та точок видачі у 25 містах України. З них 5 флагманів відкрито у 4 містах-мільйонниках. Два працюють у Києві, а у Дніпрі, Харкові та Одесі — по одному.
- Rozetka активно розвиває мережу флагманських відділень у містах-мільйонниках, тому в 2023 році заплановано відкриття нового офлайн-магазину у ТРЦ «Республіка Парк» в м. Києві.
- Загальна площа такого магазину – 2100 кв. м. Торговий зал сягатиме біля 1400 кв. м.

Рис. Д2.11. Слайд 11

Статут проєкту

- Тип проєкту – інвестиційний;
- За складністю – середньої складності;
- По термінах реалізації – середньостроковий;
- За складом, структурою проєкту та його предметної області – середній;
- За вимогами до якості – високі вимоги якості.
- Мета проєкту та продукту:
- Проєкт: створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві.
- Мета проєкту:
 - - Провести ретельний концептуальний передінвестиційний аналіз;
 - - Створити офлайн-магазин Rozetka в м. Києві протягом 1,6 року;
 - - Укластися в виділений бюджет (18 млн. грн.);
 - - Розширити свою частку та зміцнити позицію на ринку e-commerce.
- Час реалізації проєкту: 18 місяців.
- Продукт: офлайн-магазин Rozetka. Нова торгова точка вже не просто місце видачі замовлень, а повноцінний супермаркет: з електронними цінниками, великим асортиментом різноманітних товарів – від гаджетів і аксесуарів до бакалії та одягу – примірочними, касами та сервісними зонами.
- Мета продукту:
 - Задоволення вимог замовника;
 - Створення позитивного образу магазину перед покупцями;
 - підвищення якості процесів управління підприємством;
 - підвищення рівня технологічної зрілості підприємства.

Рис. Д2.12. Слайд 12

Структура декомпозиції робіт проєкту

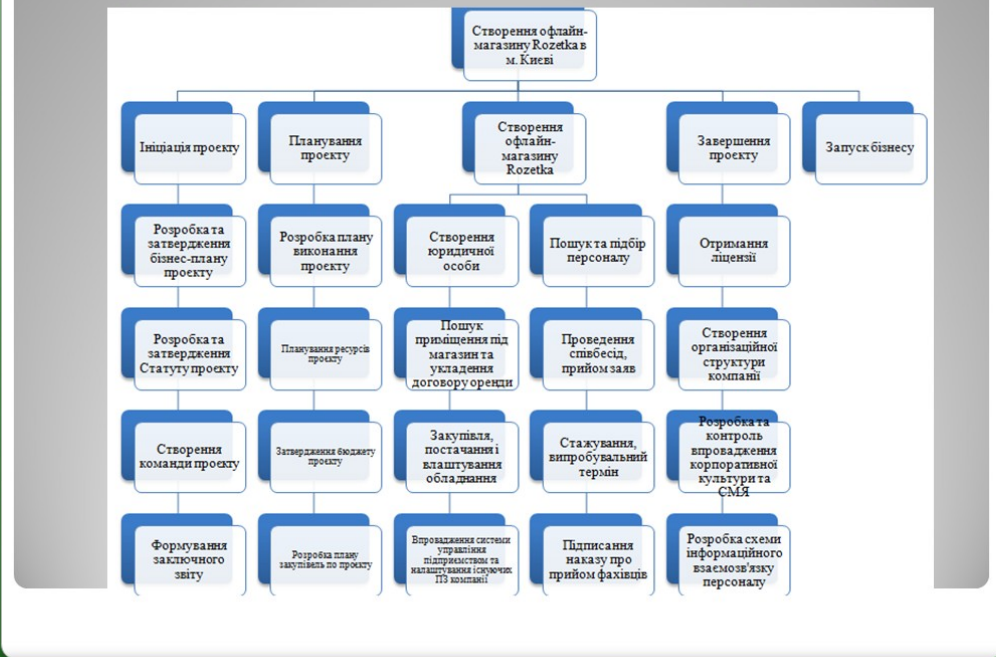


Рис. Д2.13. Слайд 13

Організаційна структура проєкту

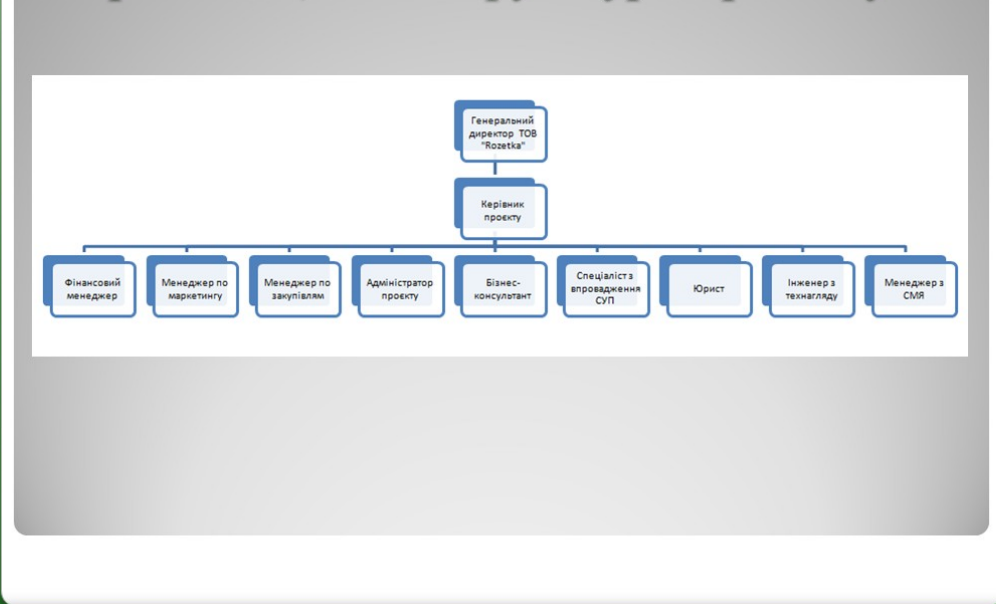


Рис. Д2.14. Слайд 14

Матриця відповідальності

№	Назва фази проєкту	Керівник проєкту	Бізнес-консультант	Менеджер з СМЯ	Менеджер по закупівлям	Юрист	Менеджер по маркетингу	Інженер з техноглядю	Спеціаліст по впровадженню СУП
1	Ініціація проєкту	Відп.	Конс.				Викон.		
2	Планування проєкту	Відп.	Конс.		Викон.		Викон.		
3	Створення офлайн-магазину Rozetka	Відп.	Конс.		Викон.	Викон.		Викон.	
4	Впровадження системи управління підприємством	Відп.	Конс.						Викон.
5	Впровадження СМЯ	Відп.	Конс.	Викон.					
6	Запуск бізнесу	Відп.	Конс.			Конс.			

Ролі:

✓ Відп. – відповідальний за процес; Конс. – консультування по даному процесу; Викон. – виконавець.

Рис. Д2.15. Слайд 15

Календарно-мережевий графік робіт проєкту

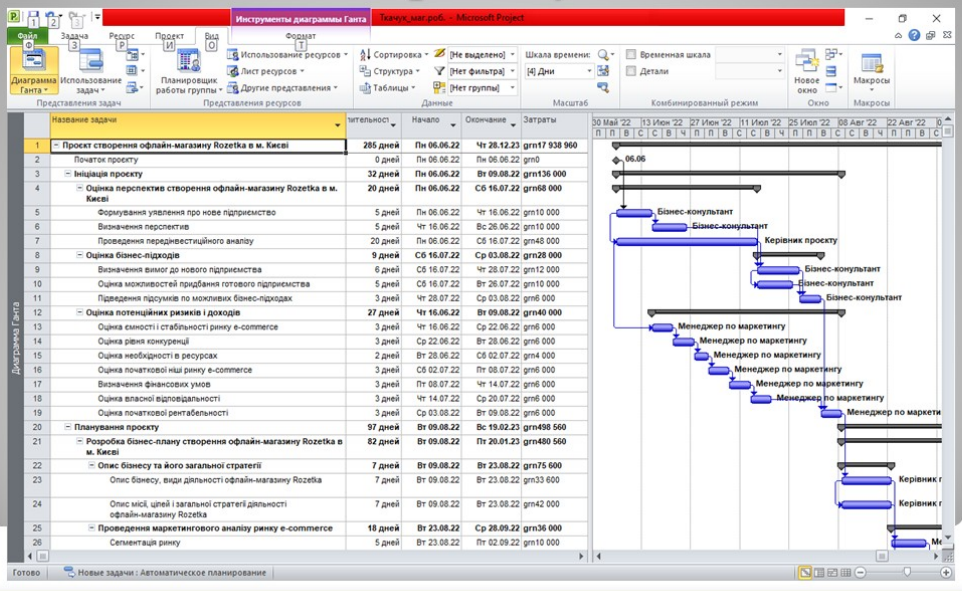


Рис. Д2.16. Слайд 16

Вартість робіт по проєкту

Назва задачі	Витрати, грн
Проект створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	17 938 960
Ініціація проєкту	136 000
Оцінка перспектив створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	68 000
Оцінка бізнес-підходів	28 000
Оцінка потенційних ризиків і доходів	40 000
Планування проєкту	498 560
Розробка бізнес-плану створення офлайн-магазину Rozetka в м. Києві	480 560
Статут проєкту	18 000
Створення офлайн-магазину Rozetka	16 154 400
Створення юридичної особи	18 000
Створення організаційної структури підприємства	14 400
Створення бази операційного контролю	68 000
Розробка маркетингової програми	20 000
Підготовка виробничих приміщень	16 034 000
Впровадження системи управління підприємством та необхідні ПЗ для діяльності офлайн-магазину Rozetka	1 016 000
Діагностика діяльності офлайн-магазину Rozetka	92 000
Впровадження системи управління підприємством	924 000
Найм персоналу	64 000
Планування, опис та моделювання посад	16 000
Пошук і підбір персоналу	48 000
Запуск бізнесу	70 000

Рис. Д2.17. Слайд 17

Характеристика ризиків

При відкритті магазину в ТРЦ велика ймовірність виникнення певних ризиків. Їх наслідки і заходи спрямовані на зниження загрози визначені нижче. До таких ризиків відноситься:

1. Підвищення розміру оренди внаслідок збільшення числа відвідувачів торгового комплексу. Для запобігання ймовірності подібної ситуації слід укласти орендні договори, в яких орендні платежі визначені у фіксованій сумі, а перегляд даної суми може проводитися при досягненні ТРЦ критичної точки відвідуваності.

2. Відкриття в даному ТРЦ магазинів, що перебувають у власності конкурентів, веде до втрати частини клієнтури даними магазином і подальшого зниження виручки. Покупців магазину можна утримати за рахунок відпрацьованої унікальності ідеї даної торгової точки, введення системи знижок і дисконту, а також продажу унікального товару, введення додаткових послуг.

Рис. Д2.18. Слайд 18

- 3. Набір персоналу і співробітників магазину непрофесійного рівня тягне за собою невдоволення покупців обслуговуванням та сервісом, що загрожує зниженням продажів і придбанням торговою точкою негативної репутації. Даний ризик може бути знижений за рахунок вдосконалення професійного рівня працівників та відправлення їх на різні лекції і тренінги по активації продажів, введення системи заохочень за успішне виконання трудових обов'язків, відеоспостереження за роботою співробітників та інше.
- 4. Неактуальний асортимент товару може стати причиною «залежування» товару в магазині, здешевленням його з точки зору покупців і зниженням прибутку магазину. Для недопущення подібних ситуацій перед черговою закупівлею товару рекомендується ретельно вивчати модні тенденції, а також проводити активні розпродажі неактуального товару.

Рис. Д2.19. Слайд 19

Висновок

Якщо досліджувати ризики і можливості відкриття офлайн-магазину Rozetka на території торгового комплексу, то виникаючі ризики цілком реально погасити, використовуючи грамотні маркетингові ходи. Що стосується окупності бізнесу і введення в свідомість покупців даної торгової марки, то забезпечення даних чинників успішного розвитку бізнесу забезпечується самим місцем розташування магазину за рахунок високої відвідуваності ТРЦ.

Для підняття рівня продажів і просування офлайн-магазину Rozetka як успішної торгової одиниці слід застосовувати маркетингові інструменти:

- ✓ оригінальність ідеї та загальної концепції;
- ✓ винесення акційних пропозицій;
- ✓ відстеження модних тенденцій і переваг покупців;
- ✓ стимулювання співробітників на високі продажі;
- ✓ продумана рекламна компанія.

Рис. Д2.20. Слайд 20

Дякую за увагу!

Рис. Д2.21. Слайд 21