

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ПАНТУС ПАВЛО АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 339.37:330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Павло ПАНТУС

Керівник роботи
БУЛУЙ Олексій Григорович
к. е. н., доцент

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Пантус П. А. Розробка та реалізація інноваційно-інвестиційних проектів на підприємствах роздрібної торгівлі. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та реалізації інноваційно-інвестиційного проекту в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Проведено дослідження бізнес-процесів в магазині, виявлено нераціональні та недосконалі операції, обґрунтовано інноваційну ідею з впровадження системи електронного балізажу (електронних ціників) в магазині.

Ключові слова: інновація, інноваційний проект, інноваційно-інвестиційний проект, інноваційний процес, розвиток.

SUMMARY

Pantus P. A. Development and implementation of innovation and investment projects at retail enterprises. *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2021.

The qualification work outlines the theoretical, methodical and practical aspects of the development and implementation of innovation and investment project in Auchan Ukraine Hypermarket. The research of business processes in the store was carried out, irrational and imperfect operation were revealed, the innovative idea of introducing the system of electronic balisation (electronic price tags) in the store was substantiated.

Keywords: innovation, innovation project, innovation-investment project, innovation process, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	8
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	17
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ НА ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	30
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Постановка проблеми. Інновації нині розглядають єдиним інструментом ведення ефективної конкурентної боротьби, знаряддям вирішення нагальних соціальних, економічних та екологічних проблем, методом удосконалення якості роботи підприємства. Інновації є інструментом задоволення потреб суспільства в змінах. З іншої сторони зміни у бізнес-процесах можливі завдяки наполегливій роботі інноваційної команди та готовності керівництва до таких змін. Інновації тісно пов'язані з інноваційним процесом і є його концентрованим вираженням.

На даному етапі розвитку інновація, як правило, є результатом злагодженої роботи певної команди фахівців. Для перетворення новації в інновацію потрібно поєднати діяльність новаторів, інвесторів, інших учасників інноваційного процесу, акумулювати необхідні матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, окреслити часові рамки реалізації ідеї, описати якісні характеристики, цільові індикатори, що за своєю сутністю є складовими частинами інноваційно-інвестиційного проекту. Більше того, ефективне планування, організація, моніторинг інвестиційної діяльності можливі за умови розробки інноваційного проекту. Саме тому управління інноваційною діяльністю на основі проектного управління постає актуальним завданням, оскільки дозволяє покращити обґрунтованість прийнятих рішень, підвищити результативність інноваційної діяльності та досягти кращих показників діяльності в торгівлі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розробку стандартів, теоретичних і методологічних аспектів з формування проектів та втілення їх в практику діяльності підприємства здійснює велика кількість неприбуткових міжнародних організацій, зокрема Project Management Institute [1], International Organization for Standardization [2], International Project Management Association [3], Association for Project Management [4], Global Alliance for Project Performance Standards [5] та багато інших. Добре відомими в середовищі проектного управління є праці таких відомих закордонних дослідників як: R. Atkinson [6], C. Fisher [7], G. Silvius, R. Schipper [8], F. Pisanu, P. Menapace [9] та ін.

Посилюється увага до застосування проєктного менеджменту в різних сферах діяльності і серед вітчизняних дослідників. Так В. Галушка відзначає універсальність даного підходу при вирішенні різноманітних задач в різних сферах, зокрема й нетрадиційних (соціальній, публічного управління тощо) [10], застосування проєктного управління в інноваційному менеджменті, управлінні соціально-економічним розвитком територіальних громадам присвячені роботи О. Присяжнюк [11]. Теоретичні підходи до управління інноваційними проєктами досліджували Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк [12]. Разом з тим потребують поглибленого вивчення прикладні аспекти розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів у вітчизняних мережах магазинів роздрібної торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методологічних засад розробки інноваційно-інвестиційних проєктів в комерційних структурах. Відповідно до теми дослідження були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність проєктної діяльності;
- дослідити особливості управління комерційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі на основі проєктного підходу;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- обґрунтувати та розробити інноваційно-інвестиційний проєкт на досліджуваному підприємстві.

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* є система розробки та прийняття інноваційно-інвестиційних проєктів на підприємстві роздрібної торгівлі. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на основі розробки та впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів.

Методи дослідження. Дослідження сутності проєкту та різноманітних сторін проєктної діяльності проводилось з використанням методів наукової абстракції, аналізу та синтезу наукової думки. Соціологічні опитування

проводились для дослідження мотиваційних та демотиваційних чинників, а також подразників клієнтів в системі роздрібної торгівлі. Розрахунковий метод використано для обґрунтування економічної доцільності інноваційної ідеї та обчислення ефекту від реалізації інноваційного проєкту. Візуалізація даних проводилась з використанням графічного методу. За допомогою монографічного методу вивчався досвід окремих суб'єктів господарювання. Синтез як інструмент дослідження використано для узагальнення наукових думок та формуванні висновків.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференція «Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої» 30 вересня 2021 р. м. Полтава (Полтавський державний аграрний університет) на тему – Пермакультура у родових поселеннях: еталонна модель сталого розвитку та організаційно-економічного управління безпечністю довкілля, Міжнародної науково-практичної конференції «Системний аналіз міжнародних економічних відносин», 24–25 червня 2021 р., м. Київ, (Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка) на тему – Перспективи розвитку бізнесу і територій у постпандемічний період, науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ економіки та агробізнесу «Наукові читання – 2021» (ЖНАЕУ) на тему – Проєктування інтернет-торгівлі згідною продукцією, міжфакультетській студентській науково-практичній конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт «Студентські наукові читання – 2021» (Поліський національний університет) на тему – Розробка інноваційно-інвестиційного проєкту підприємств роздрібної торгівлі.

Практичне значення отриманих результатів. На основі дослідження комерційної та інноваційної діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» обґрунтовано інноваційний проєкт щодо заміни паперових цінників на електронні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 46 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 39 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Розвиток підприємства, забезпечення зростання його ринкової вартості, можливість задовольняти потреби своїх клієнтів, пропозиція кращих умов співпраці визначається здатністю розробляти та впроваджувати інновації раніше ніж подібні інноваційні рішення будуть впроваджені конкурентами. Такі можливості визначаються рівнем інноваційного потенціалу підприємства тобто сумою знань співробітників, соціальним капіталом колективу, готовністю до змін, можливістю фінансувати інноваційні проєкти за рахунок різних інвестиційних фондів та ін.

Слід враховувати і те, що інновації є результатом спільної роботи багатьох працівників підприємства серед яких технічні фахівці (інженера), маркетингологи, фінансисти, менеджери, аналітики, бухгалтера й інші злагоджена та результативна робота яких забезпечується через розробку та управління інноваційними проєктами. Під інноваційним проєктом розуміють систему взаємозалежних цілей і засобів їх досягнення, що є комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, фінансових, організаційних та інших заходів, визначених за термінами, ресурсами та виконавцями, розроблених для створення та реалізації інновацій [13]. Інноваційний проєкт з управлінської точки зору можна розглядати як інструмент організації управління інноваційною діяльністю, з позиції процесного підходу в якому представлені усі етапи та завдання інноваційної діяльності він постає не чим іншим як інноваційним процесом, а за формою представлення є сукупністю фінансових, технічних, організаційних та ін. документів, які визначають систему науково-визначених цілей і заходів щодо вирішення проблеми організації інноваційних процесів. Оскільки для реалізації таких проєктів потрібні значні інвестиції, то правомірним буде називати їх інноваційно-інвестиційними проєктами.

Проведемо онтологічне дослідження термінів «проект» та «інноваційний проект» в вітчизняній та закордонній економічній літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні визначення термінів «проект» та «інноваційний проект»

Автор	Основний зміст
Проект	
Інститут Управління Проектами [14, с. 32].	Тимчасова діяльність спрямована на створення унікального продукту, послуги чи результату
Міжнародна організація зі стандартизації [2].	Тимчасовий захід з метою досягнення однієї чи кількох цілей
Дж. М. Джуран [15, с. 2].	Проблема чи завдання, яку планується вирішити.
А. А. Глушенкова [16, с. 73]	Комплекс робіт, спрямованих на розробку унікального продукту при обмежених фінансових, часових, матеріальних та інших ресурсах та який має свої критерії якості і успішності
Ж. Жигалкевич, В. Чухліб [17, с. 73]	Комплекс взаємопов'язаних заходів зі створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень.
О. Зотов [18]	Завдання з неповторним за своїми характеристиками та особливостями результат
Інноваційний проект	
Закону України Про інноваційну діяльність інноваційний [19].	Комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції
П. Микитюк [20, с. 225]	Комплексний проєктний документ в якому визначена система цілей, завдань та заходів дослідницького, фінансового, організаційного, виробничого, комерційного характеру, що спрямовані на вирішення конкретного науково-технічного завдання
Т. О. Скрипко [21, с. 232].	Комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, що реалізуються задля досягнення спільної мети та погоджених за термінами виконання, бюджетом, матеріально-технічними ресурсами
М. С. Молодоженя [22, с. 94].	Рішення та дії з залучення обмежених трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів в інноваційну діяльність з метою досягнення нових цілей розвитку, змін на підприємстві чи посилення конкурентоспроможності
Т. В. Майорова [23]	Форма організації інноваційного процесу в якому впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок у виробництво підтримується інвестиційною діяльністю
В. Г. Кабанов [24]	Комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, техніко-економічних, виробничих, організаційних, правових, фінансових, комерційних та інших заходів, які представлені у вигляді проєктної документації та націлені на розв'язання певної бізнес-задачі

Джерело: власні дослідження.

Із наведених визначень можна зробити висновок, що проєкт – це унікальний, неповторюваний, одномоментний захід спрямований на отримання

чітко визначеного результату. Унікальність передбачає вирішення нової задачі (наприклад створення нового продукту) або ж застосуванням нових інструментів чи методів. Отже, будь-який проєкт в своїй основі містить новацію, а відповідно є інноваційним проєктом. Разом з тим практично в усіх визначеннях під інноваційним проєктом розуміється комплекс заходів з залучення обмежених ресурсів для досягнення інноваційних цілей.

Очевидно інноваційний проєкт покликаний описати всі етапи здійснення інноваційного процесу від зародження ідеї новації до її впровадження на підприємстві. В спеціальній літературі прийнято виділяти наступні стадії інноваційного проєкту: ідея проєкту, цілі проєкту, формування бізнес-плану проєкту, прийняття управлінських рішень, реалізація інноваційного проєкту, моніторинг проєкту, здійснення контролю та аудиту проєкту [11, с. 306].

Інноваційний проєкт можна подати у вигляді фаз (рис. 1.1). Проєкт розпочинається з формування гіпотези наявності певної проблеми чи потреби на основі ринкових досліджень або соціологічних досліджень. Проєкт проходить етапи конкретизації, власне формування проєкту, виконання та оцінки досягнення поставлених цілей.

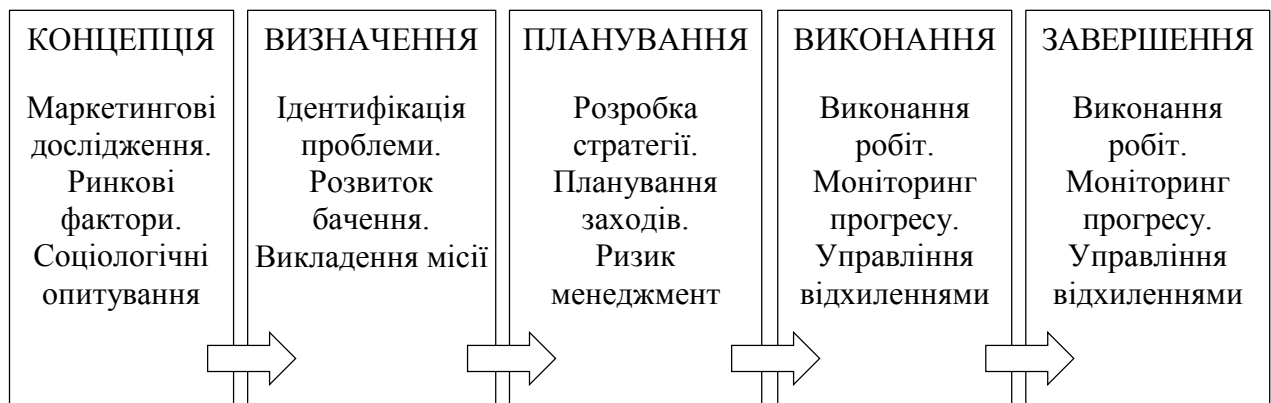


Рис. 1.1. Фази розвитку інноваційно-інвестиційного проєкту

Джерело: складено за даними [18].

Для успішного впровадження проєкту менеджери повинні володіти необхідними компетентностями. Управління проєктами є доволі складним напрямом управлінської роботи. Це зумовлено тим, що він охоплює різні стадії інноваційного процесу кожна з яких характеризується певним змістом, обсягом

робіт, складом виконавців, ресурсами, якісними параметрами. Саме тому управління проектами інтегрує в собі методи та підходи з керування людськими ресурсами, матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами, управління якістю та роботами, забезпечення узгодження інтересів між усіма учасниками проекту, а унікальність кожного інноваційного проекту зумовлює щоразу по-новому розв'язувати виробничі завдання та знаходити в кожній конкретній ситуації оптимальні рішення за умов невизначеності та ризику [25 с, 349]. Значна кількість стандартів з управління проектною діяльністю присвячені саме оцінці компетенцій проектних менеджерів та опису необхідних кваліфікаційних характеристик менеджерів з управління проектами.

Нині виділяють три підходи до управління інноваційно-інвестиційними проектами – класичний, управління проектом як циклом розв'язання проблеми та за життєвим циклом проекту. Перший підхід запропонований Генрі Файолем і базується на п'яти основних функціях менеджменту – чотирьох безпосередніх (планування, організація, впровадження, контроль) та одній інтеграційній (керівництво) [26, с. 17]. Підхід до управління проектом як циклом розв'язання проблеми передбачає керування проектом як етапами розв'язання завдання. Особливості управління інноваційними проектами визначаються також і стадією його життєвого циклу. На кожному із етапів (стадій) розвитку проекту: зародження ідеї, її розробка, експертиза, проведення переговорів, реалізація проекту, оцінка досягнення цілей проекту – командою проекту застосовуються специфічні методи роботи.

Світовою наукою напрацьовано значний інструментарій з проектного менеджменту (табл. 1.2). Методології управління проектами визначають вимоги до структури документу, визначають принципи формування, визначають фахові вміння фахівців з проектного менеджменту, націлені на оцінку компетенцій проектних менеджерів. Стандарти, що орієнтовані на процесний підхід, наприклад PMBoK, Prince 2 визначає взаємодію між усіма процесами, які здійснюються в межах планування, організації та впровадження проектів.

Стандарт з управління проектами в Японії навпаки дає відповідь на питання як має покращуватись організація діяльності на підприємствах з впровадження інновацій.

Таблиця 1.2

Сучасні методології управління проектами

Стандарт	Зміст
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Керівництво з проектного менеджменту [27]	Національний стандарт з управління проектами в США. Стандарт розроблений Project Management Institute. Управління проектами в даному стандарті будується на процесному підході до опису проектної діяльності. Стандарт описує наступні процеси: управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, ризиком, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, поставками.
IPMA International Competence Baseline [28]	Стандарт, що визначає систему знань та компетенцій, якими повинні володіти фахівці з управління проектами, зокрема спеціаліст, менеджер, директор.
PRINCE2 (Процесно-орієнтована методологія управління проектами) [29]	Стандарт, який окреслює підходи до менеджменту, контролю та організації проектів. Визначає методологію розробки та контролю проекту, координацію та узгодження елементів проекту, врахування відхилень в проекті.
The APM Body of Knowledge [30]	Стандарт з оцінки компетенцій менеджерів в сфері проектного менеджменту. Стандарт застосовується у Великобританії.
ISO 10006:2017 Управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах [31]	В стандарті викладено основні принципи та практику управління якістю в проектах
P2M (Керівництво з управління програмами та проектами для впровадження інновацій на підприємствах) [32]	Стандарт містить положення щодо управління інноваційними проектами та програма на підприємстві. Даний стандарт застосовується в Японії. Методологія описує інтеграцію проектів і програм з бізнес-стратегією підприємства та відповідно зростання цінності компанії. Відповідно основна увага приділяється не продукту або процесу, а управлінню імплементацією інновацій, генерацією інновацій.
GAPPS (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers) [33]	Стандарт, який визначає компетенції для менеджерів проектів та програм
ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts [34]	Стандарт який розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації. Більшість країн визнала даний стандарт найдосконалішим стандартом з управління проектами, які використовувалися в тій чи іншій країні до появи даного стандарту. Стандарт покликаний надати рекомендації проектним групам та проектному менеджеру ефективні та економні інструменти управління проектами, розрахованого на залучення інвестицій.

Джерело: власні дослідження.

Одним із визначальних чинників успішності проекту є команда проекту, а також лідер проекту. Тому значна кількість стандартів визначає відповідні

компетентності команди проєкту [10, с. 433]. Принципи, методи та інструменти описані в стандартах регламентуються кращі практики проєктного менеджменту. Так, першою фазою реалізації інноваційного проєкту є генерування ідей (ідентифікація проєкту). На даному етапі застосовуються більше двох десятків методів пошуку ідей серед яких метод розумового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу, а також методи інверсії, аналогії, емпатії тощо. Кожен метод має свою логіку, особливості проведення та опрацювання інформації та відповідно потребує глибоких знань, вмінь, практичного досвіду з боку модератора дискусії щодо пошуку бізнес-ідей. При цьому умовою відбору ідей є їх ринковий потенціал, нагальність та важливість проблеми, яку вони вирішують, а також отриманий економічний ефект.

Сучасними методами оцінки інноваційних проєктів є квантово-економічний аналіз. Суть даного аналізу полягає в тому, що компоненти товар – ринок – підприємство повинні бути сумісними щодо рівня свого розвитку [13]. Квантово-економічний аналіз передбачає доповнення оцінки технічних характеристик проєкту, його команди, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів підприємства, ринкової ситуації рівнем розвитку кожного з компонентів системи товар – ринок – підприємство [35]. Таке техніко-економічне обґрунтування можливості реалізації проєкту дозволяє знизити витрати, відкинувши малоперспективні проєкти.

Інноваційні проєкти передбачають впровадження різноманітних інновацій у практику діяльності підприємства чи виведення підприємством новинок на ринок. Доцільність реалізації інноваційного проєкту потребує проведення відповідної змістовної, техніко-економічної та фінансової оцінки. Чи буде реалізований в кінцевому підсумку інноваційний проєкт чи ні визначає співвідношення пов'язаних з проєктом витрат і економічного ефекту. Інвестор, приймаючи рішення про інвестування проєкту в першу чергу враховує економічну привабливість. Широко поширеною є оцінка інноваційно-інвестиційних проєктів шляхом зіставлення очікуваного економічного ефекту з

витратами на його досягнення. Кількісні та якісні показники оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів можна поділити на дві групи, як наведено на рис. 1.2.

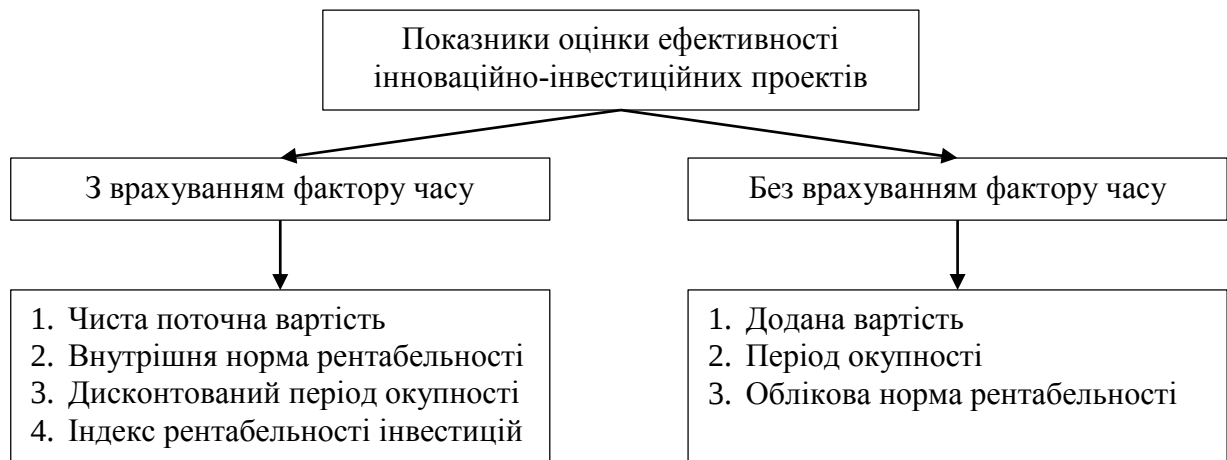


Рис. 1.2. Показники оцінки економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів

Джерело: складено за даними [36].

Під час проведення переговорів забезпечується погодження умов співпраці замовника та інвестора, визначають перелік заходів, необхідних для забезпечення успіху проєкту. Спілкування з інвесторами як правило здійснюється шляхом презентації бізнес-плану проєкту та обговорення його деталей. Наступним кроком буде встановлення ділових відносин з іншими учасниками інноваційно-інвестиційного проєкту (виконавцями, постачальниками, підрядниками та ін.). Етап завершується укладанням домовленостей у вигляді документальних зобов'язань усіх учасників проєкту (протоколи, меморандуми, договора).

На стадії реалізації проєкту здійснюється оперативне управління роботами, персоналом, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, бюджетом часу, якістю виконання робіт, графіками виконання проєкту. На цьому етапі здійснюється контроль виконання проєкту згідно досягнутих домовленостей з замовниками, інвесторами та іншими учасниками.

Управління проєктом не завершується і після здачі його в експлуатацію. Наступні кілька років забезпечується ретроспективний аналіз проєкту.

Зіставляються контрольні показники проєкту із запланованими. Визначається ступінь досягнення цілей проєкту, причини відхилення від бюджетних показників у процесі інвестування проєкту, отриманий економічний ефект, розмір прибутку, рівень рентабельності. Ідентифікуються причини успіху проєкту чи окремих невдач, наскільки ефективно працювала сформована команда проєкту. Отримані знання та досвід під час реалізації проєкту використовуються в розробці наступних інноваційних проєктів.

Отже, реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів потребує значних затрат трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Інноваційні проєкти реалізуються протягом тривалого періоду часу, вони пов'язані зі значними ризиками та за своєю сутністю є унікальними й неповторюваними. Все це акцентує увагу на необхідність вивчення та врахування передових досліджень щодо ефективного управління проєктами [12].

З позиції управління проєкт розглядається як процес, як зміна будь-якої системи складовими частинами якої є цілі, завдання, час, команда проєкту, учасники, фінансові та матеріальні ресурси. Поєднання складових проєкту забезпечується на основі чітко визначених правил і процедур та є основою управління інноваційними проєктами. Іншими словами управління проєктом – це процес управління змістом та якістю проєкту, а також управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами протягом усього життєвого циклу реалізації проєкту для досягнення запланованих цільових показників відповідно до узгоджених інтересів усіх його учасників.

Управління проєктами є інтегративною діяльністю, й використовує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, керує командою проєкту, забезпечує узгодження інтересів усіх учасників інноваційного проєкту, прагне по-новому розв'язувати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності й ризику. Управління інноваційними проєктами або сукупність методів та інструментів проєктного менеджменту відрізняється за фазами життєвого циклу проєкту, що

з однієї сторони ускладнює процес управління, а з іншого забезпечує його динамічність та прогресивність.

Висновки до розділу 1

Інноваційний проєкт – це комплексний документ в якому відображено мету та завдання, визначено зміст (обсяги робіт), якісні характеристики, а також терміни реалізації з залученням обмежених матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних ресурсів для досягнення інноваційних цілей. Кожен проєкт є інноваційним за своєю сутністю, оскільки характеризується унікальністю та передбачає певні якісні зміни на підприємстві. Разом з тим через вищу ризикованість та невизначеність кінцевого результату суттєво зростають вимоги до обґрунтування та опрацювання інноваційного проєкту.

Світова спільнота розробила більше десятка різноманітних стандартів з управління проєктами положення яких рекомендується застосовувати під час розробки та реалізації проєктів. Залежно від пріоритетів усі стандарти можна розділити на такі, які спрямовані на кінцевий результат, та такі, які націлені на процес. Враховуючи вищу ризикованість інноваційних проєктів доцільно віддати перевагу стандартам, націленим на кінцевий результат.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

«Ашан Україна Гіпермаркет» є українським сегментом мережі мупермаркетів та гіпермаркетів французької сім'ї Auchan SA (штаб-квартира знаходиться в місті Лілль, Франція). Україні стала дванадцятою країною в якій компанія відкрила свої гіпермаркети та супермаркети.

Мережа роздрібних магазинів Ашан працює у світі вже більше 55 років. Компанія постійно втілює в житті інновації та змінює сутність роздрібногo обслуговування у постійно мінливому світі. Компанія ставить амбітні плани – забезпечення споживачів якісними товарами та зручними способами придбання товарів таким чином змінюючи життя своїх клієнтів на краще.

Ашан поєднує переваги цифрових технологій, сучасного складського господарства та логістичних систем для створення задоволення потреб самих вибагливих споживачів. На сьогодні Ашан представлений в 13 країнах світу. Чистий дохід Ашан за останній звітний період становить 31,6 млрд євро. EBITDA (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) або прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань склав 1,6 млрд євро. Мережа Ашан представлена 1985 торговими локаціями різного рівня від магазинів типу гіпермаркет до невеликих магазинів. В компанії зайнято 179,6 тис працівників [37].

Ашан Рітейл – міжнародна компанія, що працює переважно у сфері роздрібної торгівлі. Компанія створена у Франції у 1961 р. Сьогодні компанія здійснює діяльність у 13 країнах Європи, Азії та Африки. Компанія є одним із лідерів роздрібної торгівлі продуктами харчування. За обсягом обороту Ашан Рітейл є 12-ю у списку світових дистриб'юторів продуктів харчування [38]. Компанія займає 459-ту сходинку серед найбільших роботодавців у світі [39].

Ашан Рітейл об'єднує усі формати торгівлі: гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому, магазини швидкого обслуговування. В останній період

компанія активно впроваджує у свою діяльність інструменти електронної комерції. Пріоритетом компанії завжди був комфорт клієнтів. Саме тому велика увага приділяється якості товарів та послуг, цінovій доступності, можливості вибору, широкій гаммі пропонованих товарів. Важливими напрямками роботи Ашан також є співпраця з локальними постачальниками, відповідальне ставлення до навколишнього середовища, соціально відповідальне підприємництво, пропагування здорового харчування тощо.

В Україні Ашан відкрив свій перший магазин у столиці у 2008 р. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» був зареєстрований 31.10.2007 за юридичною адресою Україна, 04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, будинок 15-А. Керівником організації є Луценко Вікторія. Розмір статутного капіталу складає 2 млрд грн. В Україні сьогодні мережа нараховує 26 магазинів у 9 містах. Динаміка розвитку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлено в табл. 2.1. У 2019–2020 рр. через вплив пандемії та оптимізації діяльності торгова мережа зазнала певних змін. Незважаючи на незначне скорочення кількості торгових точок відбувся їх якісний розвиток. Ашан – найбільший французький роботодавець в Україні, що працевлаштовує близько 6000 співробітників та пропонує більше 200 різних професій.

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку торгової мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Вид магазину	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,–
Гіпермаркет	19	18	17	-2
Супермаркет	-	-	7	7
Магазин біля дому та магазин швидкого обслуговування	8	8	2	-6
Всього	27	26	26	-1

Джерело: дані [40, 41, 37].

В Житомирі «Ашан Україна Гіпермаркет» відкрився у листопаді 2017 року після придбання мережі магазинів «Караван». Структуру магазину наведено в Додатку А. Ієрархічна структура управління магазином наведена в Додатку Б.

У 2020 р. не забезпечено виконання цільових управлінських показників підприємства. Аналізуючи дані гіпермаркету за період з 2018 р. видно, що

магазин мав незначну позитивну динаміку у збільшенні товарообігу, зростанні кількості проданих товарів та кількості відвідувачів в умовах постійного зміцнення конкурентного середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у м. Житомир

Рік	Товарообіг, тис. грн	Клієнти, тис. осіб	Артикул, тис. од.
2018	320248,8	116	11462
2019	336175,2	123	12853
2020	340893,6	119	11986
Приріст, %	6,45	2,59	4,57

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Карантинні обмеження 2020 р. негативно відобразилась на ключових напрямках розвитку бізнесу гіпермаркету Ашан. Спостерігалися низькі темпи зростання товарообігу, швидкими темпами зростали операційні витрат, зменшувалась у порівнянні з 2019 р. кількість клієнтів. Все це не дозволило досягнути цільових показників і призвело до переосмислення окремих бізнес-процесів. Отже, на фоні зменшення продажу кількості товарів у 2020 р., який був спричинений кризою епідемії COVID-19 магазин оптимізував роботу, адаптуючи свої витрати до фактичного товарообігу шляхом:

- розвитку електронної торгівлі;
- проведення різноманітних акцій та розіграшів призів;
- впровадження додаткових послуг, зокрема доставки товарів;
- оптимізації штату;
- використання резервів відпусток.

Важливим ресурсом та фактором розвитку підприємств в умовах поведінкової економіки є його кадровий потенціал. В системі управління персоналом гіпермаркет використовує всі наукові принципи та методи організації праці, але зміни у зовнішньому середовищі, посиленні конкурентної боротьби зумовили перегляд планів розвитку підприємства та інтенсивніше впроваджувати новації у свою діяльність. Для того щоб працівники були здатними до інноваційної діяльності необхідне формування інноваційного

мислення, відповідної корпоративної культури, розвиток інноваційної поведінки працівників у процесі навчання та підвищення кваліфікації [42, с. 128]. Вирішальне значення інновацій для розвитку бізнесу в найближчі роки визнається більшістю підприємців та менеджерів компаній. Більше того, керівники практично усіх підприємств зазначають, що вони зацікавлені в тому, «... щоб працівники компаній втілювали інноваційні ідеї і не переймалися можливими помилками» [43]. Проте тільки половина керівників підтверджують, що мають таку корпоративну культуру, яка повністю підтримує свободу дій працівників [43]. Для розвитку трудового потенціалу підприємства у компанії створено кілька проєктів з розвитку персоналу, зокрема «Комітет Життя магазину», «Комітет гігієни, безпеки та умов праці». Для працівників проводяться тренінги, навчання. Для підвищення компетенцій впроваджено чотири напрями навчання: менеджмент, професія, товар, програми. Паралельно діють школа менеджерів, школа професіоналів, школа експертів, школа менеджерів вищої ланки та ін.

Значна кількість міжнародних стандартів з управління проєктами основну увагу звертає саме на оцінку компетентностей проєктних менеджерів, на уміння управляти проєктом чи програмою, проєктною командою. Створення шкіл менеджерів, професіоналів, топ менеджерів орієнтоване саме на формування необхідних управлінських компетентностей, умінь та навиків з формування та широкого впровадження проєктів в усіх сфери діяльності в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Проте все ж основним напрямом аналітичної роботи залишаються дослідження клієнтів – їх споживчих настроїв, очікувань, рівня задоволеності сервісом, лояльності до магазину тощо. Генерація інноваційних ідей та втілення їх в інноваційних проєктах здійснюється через пошук подразників відвідувачів магазину, недосконалості певних процесів, виявлення очікувань споживачів. Такий підхід відповідає філософії Ашан – бути з клієнтом у кожен момент.

Для того щоб перетворити Ашан на улюблений магазин, зробити місцем основних покупок, комфортним та дружнім для відвідувача необхідно

впроваджувати новації. Інновації роблять магазин більш зручним, комфортним, технологічним. Реалізація інноваційних проєктів розпочинається з генерування ідеї проєкту. Для цього в магазині створені різні школи, які дозволяють розвиватися працівникам. Також постійно проводяться дослідження споживачів на предмет виявлення подразників в магазині. Очевидно зменшення кількості таких негативних факторів посилить довіру з боку споживача, формуватиме в його очах партнера, який працює для поліпшення добробуту клієнта. Лояльність клієнтів потребує значних зусиль від кожного працівника підприємства та розуміння потреб та запитів споживачів. Основні параметри сучасного продуктового магазину представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Параметри сучасного продуктового магазину з погляду кінцевого споживача

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Найважливішим для споживача є висока якість продуктів харчування, що логічно пов'язано з тим чи продукція є свіжою. Дані характеристики товарів

відмітили дев'ять із десяти споживачів. Понад 80 % респондентів при здійсненні купівлі товарів звертають увагу на співвідношення ціни товару та його якості, чистоту в магазині, та наявність потрібних товарів. Для понад 70 % респондентів велику роль відіграє можливість вибору серед аналогічних товарів в магазині, високий рівень обслуговування, приємна атмосфера, зручність розміщення товарів. Цікавлять споживачів також програми лояльності, промо-акції, хороший паркінг, наявність кас самообслуговування. Діаграма на рис. 2.2 дозволяє оцінити наскільки створена модель бізнесу «Ашан Україна Гіпермаркет» відповідає найбільш прогресивним технологіям у роздрібній торгівлі та уявленням споживачів. Так «Ашан Україна Гіпермаркет» у переважній більшості опитаних асоціюється із якісними товарами на прилавках, широким асортиментом, сучасними технологіями обслуговування та помірними цінами.



Рис. 2.2. Відповідність Ашан очікуванням споживачів

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Повністю відповідають очікуванням споживачів такі характеристики як наявність кас самообслуговування, якість товарів СТМ, широкий вибір товарів, приємна атмосфера, наявність продуктів локального виробника. Відповідають та скоріше відповідають очікуванням покупців чистота в магазині, комфорт відвідування магазину, довіра до якості, зручність розміщення, наявність програм лояльності. Разом з тим, третина покупців вважає, що ціни в магазині є надто високими, обслуговування на касі здійснюється повільно, акції та спеціальні пропозиції не завжди відповідають запитам. В цілому менше 10 % відвідувачів ТОВ «Ашан Україна» вказали, що перераховані характеристики не відповідають очікуванням окрім безкоштовного підвезення.

Основними факторами, що впливають на поведінку споживачів залишаються черги на касі, різниця цін на ціннику та на касі, відсутність продавців чи консультантів в торговому залі або їх тривале очікування, відсутність камер зберігання, зміна місця розміщення відділів (рис. 2.3).

Черги на касах	→	60 %
Різниця цін (цінник / чек)	→	41 %
Відсутність продавця в ТЗ	→	39 %
Відсутність камер зберігання	→	38 %
Зміна розміщення відділів	→	36 %
Невідповідність ціни / якості продукції	→	31 %
Незрозуміла інформація на ціннику (назві товару)	→	30 %
Відсутній / непрацюючий сканер штрих-кодів	→	30 %
Черги до продавців на зважування	→	26 %
Черги до продавців на зважування	→	26 %
Черги до продавців на зважування	→	25 %

Рис. 2.3. Основні подразники, що впливають на поведінку споживачів

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Можна зробити висновок, що в основному відштовхують покупців Ашан наступні подразники:

- черги на касах незважаючи на те, що у порівнянні з попереднім опитуванням показники дещо знизився;
- різниця цін на чеку в торговому залі та на касі. Цей чинник розмістився на другій сходинці у переліку демотиваторів покупців Ашан;
- третю позицію в списку подразників займає відсутність продавця (консультанта) в торговому залі;
- багатьом відвідувачам не подобається зміна розміщення відділів, непрацюючі сканери, чергу до персоналу, який зважує товари.

Серед нових подразників, які з'явилися цього року – це незрозумілий мобільний додаток.

Серед перерахованих подразників варто більш детально дослідити невідповідність цін. Це зумовлено тим, що виявленні невідповідності у цінах при оформленні покупки часто приводить до відмови у придбанні товару, що негативно впливає на конверсію. Окрім того оформлення повернення уповільнює обслуговування на касі. Як свідчать дослідження 74 % покупців або добре орієнтуються в цінах або завжди помічають, коли ціни змінюються (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Поінформованість споживачів про ціни на товари щоденного попиту

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Не звертають увагу на ціни тільки 3 % покупців. Отже, виявлені невідповідності в цінах в момент оформлення покупки чи після здійснення покупки негативно впливають на лояльність значної кількості клієнтів. Слід зазначити, що споживачі переважно помічають підвищення цін.

Покупці по різному реагують на підвищення цін на продукти харчування. Так, у 2020 р. 45 % споживачів активно шукали акційні пропозиції на товари, що дорожчають. У 2018 р. таких було на 5 % менше. Третина покупців при подорожчанні товарів купує тільки самі необхідні товари та зменшує споживання. Незначна кількість громадян (3–4 %) з метою зниження витрат орієнтується за оптову закупівлю або віддає переваги більш дешевим торговим маркам (рис. 2.5). Це свідчить про те, що інфляційні процеси в країні суттєво зменшили реальні доходи громадян, що й обумовлює зниження споживчого попиту та активніший пошук акційних пропозицій в магазинах чи придбання товарів за спеціальними цінами. І тільки 13 % споживачів відмітили, що їх споживчі вподобання не змінились. Це переважно громадяни з високим рівнем доходу частка витрат на продукти харчування в структурі витрат яких займає незначний відсоток.

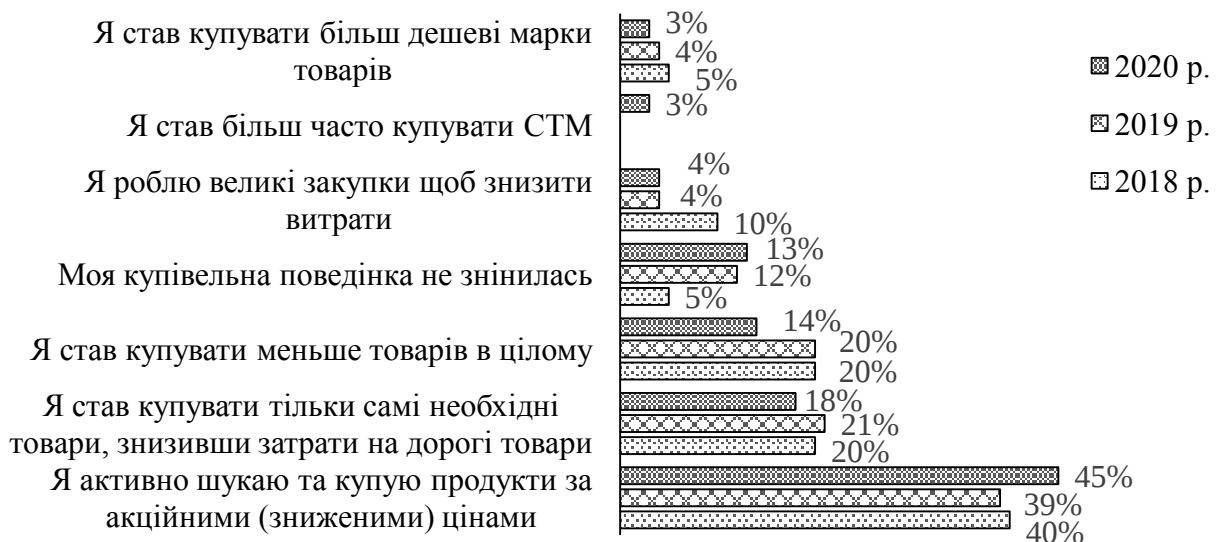


Рис. 2.5. Зміна поведінки покупців у зв'язку з підвищенням цін

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Дійсно частка людей, які шукають проми-акції в останні роки залишалась без змін і досягала 70 % (рис. 2.6). Як свідчать дослідження більшість покупців

не схильні змінювати магазини. Вони здійснюють та будуть здійснювати покупки в тому магазині, в якому вони звикли, але при цьому звертають увагу на спеціальні ціни, знижки чи пропозиції.

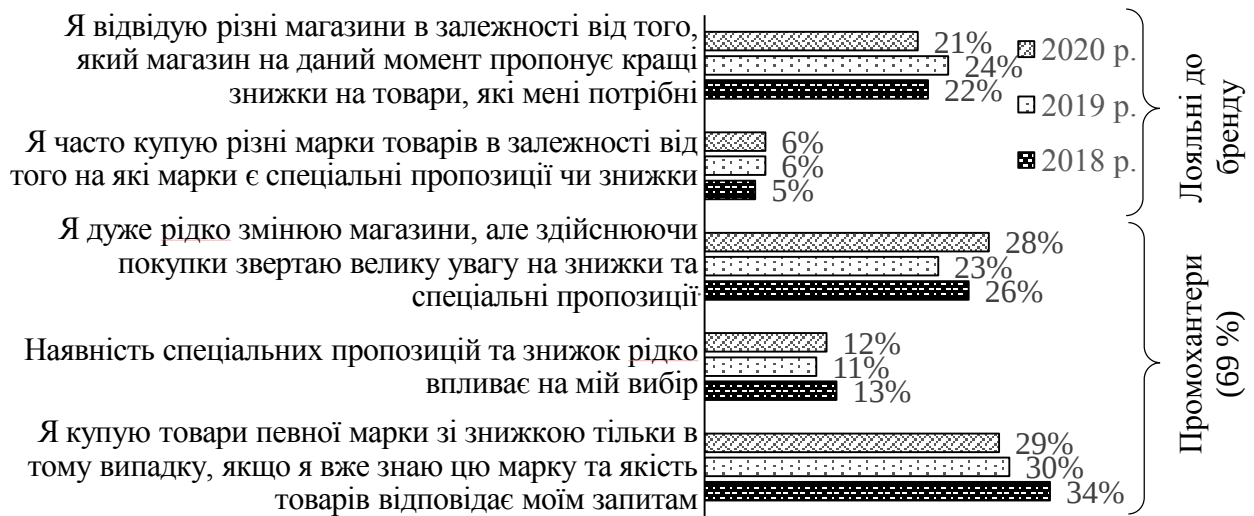


Рис. 2.6. Чутливість споживачів до промо-акцій та спеціальних пропозицій

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Ще одним важливим подразником для споживача є відсутність потрібного товару на полицях магазину. Для пошуку шляхів нейтралізації даного негативного чинника важливо бачити портрет споживача тобто його можливі дії в даному випадку. Так 66 % опитаних зазначили, що у випадку відсутності потрібного товару в магазині вони придбають його в іншому. Щоправда частка таких у 2020 р. зменшилась на 6 % у порівнянні з 2019 р. Разом з тим зростала частка покупців, які готові були придбати аналогічний товар іншого бренду (19 %) чи взагалі могли відкласти купівлю на наступне відвідування магазину. Варто звернути увагу на те, що для 1 % покупців відсутність товару є дуже сильним подразником, вони взагалі намагатимуться не купувати в майбутньому товари в даному магазині (рис. 2.7).

Для зниження негативного впливу подразників та сприяння лояльності споживачів до Ашан доцільним вбачається їх інформування. Ефективну взаємодію зі споживачем нині можна здійснювати за допомогою різноманітних каналів комунікації. В умовах комп'ютеризації та бурхливого розвитку інформаційних технологій найбільш прогресивним є створення електронних

каталогів та розміщення їх на сайті магазину в мережі Інтернет. Даний канал є основним джерелом отримання інформації про ціни, продукцію, різноманітні акції та спеціальні пропозиції в магазині.

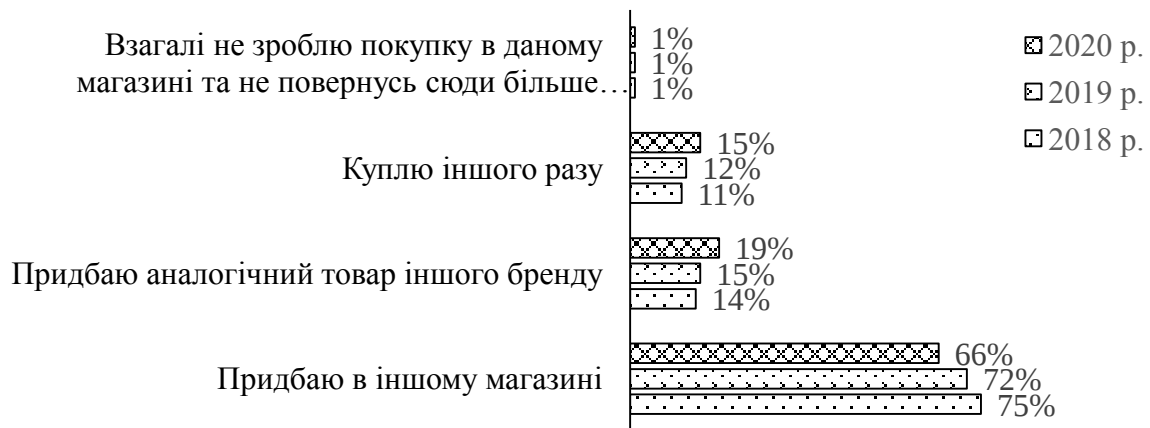


Рис. 2.7. Портрет споживача на відсутність товару в магазині

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Досить значну частку займають програми месенджери. Друкованими каталогами користуються 25 % покупців. Також ефективним каналом взаємодії є особисте спілкування, консультації продавців та інформаційні повідомлення безпосередньо в магазині. Разом з тим не виправдано малою є кількість споживачів, які отримують інформацію через соціальні мережі, рекламу на телебаченні, радіо (рис. 2.8).

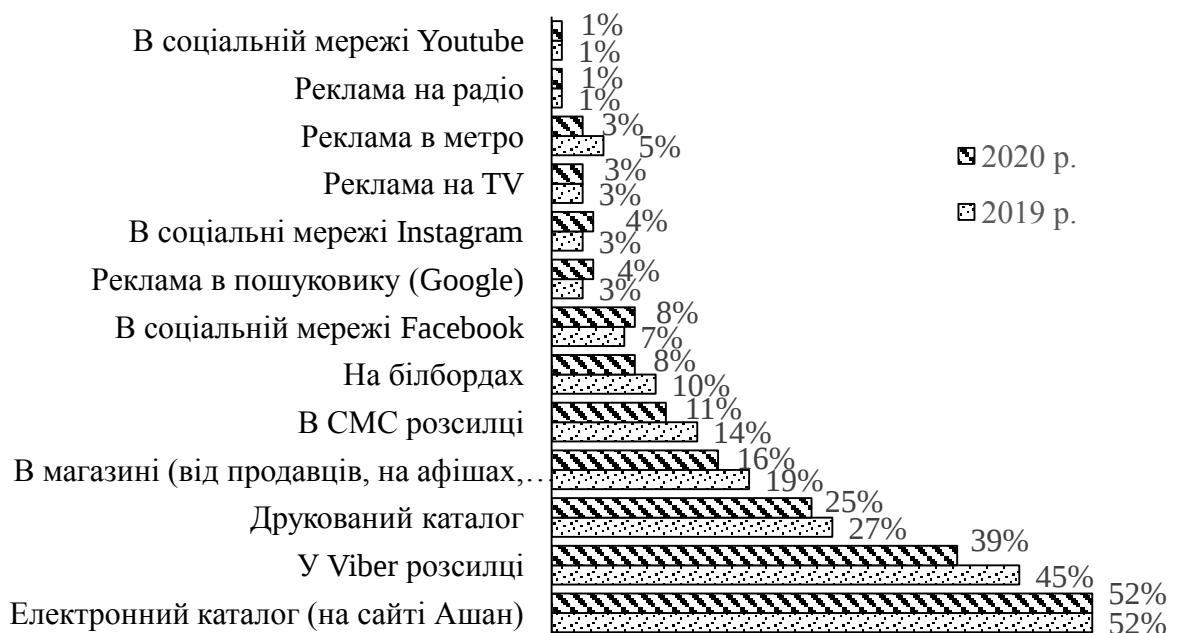


Рис. 2.8. Канали комунікації зі споживачем

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Підсумовуючи, слід зазначити, що портрет споживача суттєво впливає на існуючу бізнес-модель діяльності ТОВ «Ашан Україна». Так, при обранні магазину для покупок велику роль відіграє звичка та попередній досвід. У виборі споживач керується переважно ціною та акційними пропозиціями. Якщо споживач не знаходить потрібного товару в магазині він без роздумів йде до іншого магазину.

Ашан повністю відповідає очікуванням споживачів за трьома пріоритетними пунктами: чистотою в магазині, широким вибором пропонованих товарів та приємною атмосферою, ще близько п'яти пунктам практично відповідає. Вказані фактори займають досить високий пріоритет в очікуваннях споживачів, що надзвичайно важливо.

Висновки до розділу 2

Виклики 2020 – 2021 р. негативно відобразились на ключових напрямках розвитку бізнесу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та роздрібної торгівлі загалом. У 2020 р. спостерігалось уповільнення темпів зростання товарообороту, зменшення кількості клієнтів та кількості проданих товарів у порівнянні з 2019 р. Разом з тим пандемія та карантинні обмеження зумовили переосмислення певних процесів у торгівлі. Активно почала розвиватись на підприємстві електронна торгівля, впроваджувались додаткові послуги, зокрема доставка товарів, здійснювалась оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

Велика увага на підприємстві надається системам розвитку персоналу. Для підвищення компетенцій впроваджено чотири напрями навчання: менеджмент, професія, товар, програми. Паралельно діють школа менеджерів, школа професіоналів, школа експертів, школа менеджерів вищої ланки. На підприємстві формується корпоративна культура щодо активізацій інноваційної активності працівників, створення полікомпетентісної культури, підвищення кваліфікації через навчання на інших посадах.

Підприємство активно моніторить ринок роздрібної торгівлі, вивчає потреби споживачів, ідентифікує негативні фактори в магазині. Так, у 2021 р. основними подразниками на покупців були черги на касах, невідповідність цін та відсутність продавця (консультанта). На підставі проведених досліджень відділ інновацій спільно з іншими відділами в магазині напрацьовує перспективні ідеї, які знаходять відображення в інноваційних проєктах.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ НА ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Інтенсифікація наукових дослідження, активізація техніко-конструкторських робіт, швидка поява нових винаходів суттєво прискорює темпи науково-технічного прогресу. Разом з посиленням конкурентної боротьби та інших чинників зовнішнього середовища усі учасники ринку активізують інноваційну діяльність щодо розроблення та впровадження нових товарів та послуг. Окремими напрямками інноваційної діяльності є нові чи удосконалені методи управління діяльністю підприємства, нові бізнес-процеси, нові ринки, нові види матеріальних ресурсів. Індикатором інноваційної діяльності традиційно є кількість впроваджених видів продукції чи технологій, частка інноваційної продукції та кількість розроблених та впроваджених інноваційно-інвестиційних проєктів [44].

Аналіз соціологічних даних, наведених в другому розділі роботи, свідчить, що споживачі незадоволені організацією окремих процесів «Ашан Україна Гіпермаркет». Так, покупці та відвідувачі магазину скаржилися на:

- великі черги в магазині, які все ще є ключовим негативним фактором для клієнтів незважаючи на впровадження кас самообслуговування та оптимізації роботи з обслуговування клієнтів;
- різницю цін на ціннику та чеку, що часто є причиною відмови від такої покупки при цьому вага даного чинника в останній період зростала;
- відсутність продавців та консультантів в торговому залі, що часто приводить до відмови придбання певних товарів, а з врахуванням того, що особисте спілкування є досить важливим каналом комунікації стає зрозуміло, що тут приховані значні резерви зростання обсягів продажу;
- певні незручності відчувають покупці, коли змінюється розміщення відділів, що ускладнює пошук потрібних продуктів.

Враховуючи вищевикладене можна запропонувати наступні напрями покращення роботи магазину:

- одним із найважливіших характеристик при прийнятті рішення про здійснення покупки є якість продукції, саме тому необхідно і далі удосконалювати механізми управління якістю продукції, контролювати запаси продукції в торговому залі та на складі, а також впроваджувати нові логістичні ланцюжки постачання товарів;

- дотримання чистоти в магазині, що створює комфортні умови перебування відвідувачів в магазині, впливає на якість продукції і відповідно налаштовує покупців на позитив;

- у споживача, який купує продукцію має бути чітке переконання, що ціна товару відповідає його якості;

- враховуючи розчарування споживача при відсутності потрібного товару особливу увагу звертати на підтримання в необхідній кількості усіх товарних позицій і особливо тих, що користуються підвищеним попитом, забезпечувати збалансований асортимент товарів;

- підтримка позитивної атмосфери приваблює клієнтів та формує бажання повернутися в магазин чи постійно здійснювати тут купівлю потрібних товарів;

Отже, варто звернути увагу на приваблення та утримання аудиторії, яка відвідує Ашан. Це зумовлено тим, що все ж за кількома важливими параметрами магазин втрачає позиції в поглядах споживача і вони не відображаються у іміджі Ашан [45].

Враховуючи міжнародний стандарт Р2М інноваційний проєкт має передбачати зміну цінності суб'єкта господарювання. Аналіз соціологічних даних, наведених в другому розділі роботи, свідчить, що споживачі незадоволені організацією окремих процесів «Ашан Україна Гіпермаркет», зокрема більше всього покупці та відвідувачі магазину скаржилися на черги на касах, різниця цін на чеку та на касі та відсутність продавців в торговому залі. Тому нами запропоновано до впровадження інноваційний проєкт, який спрямований на підвищення цінності окремих бізнес-процесів.

Аналітичні дослідження свідчать, що супермаркети та гіпермаркети стикаються з проблемою актуалізації цін на цінниках. Невідповідність цін часто спричиняє відмову покупця від придбання обраного товару. Динаміка кількості повернутих товарів у 2019 – 2020 роках через невідповідність ціни на ціннику реальній представлена на рис. 3.1. Як свідчать дані, незважаючи на те, що кількість повернутих товарів у 2020 р. була дещо нижчою у порівнянні з 2019 р. проте все ж вона залишається значною. В цілому у 2020 р. було повернуто 102664 одиниць товару, що на 18,6 % менше ніж у 2019 р. Позитивним є і те, що спостерігається тенденція до стабілізації кількості повернень протягом місяця. Найбільше повернень відбувається у періоди зростання ділової активності в магазині (липень–грудень). Це свідчить про те, що причинами повернення є саме незадоволеність споживача через неправильну ціну на вітрині. Також прослідковується залежність між товарооборотом та кількістю повернутих товарів.

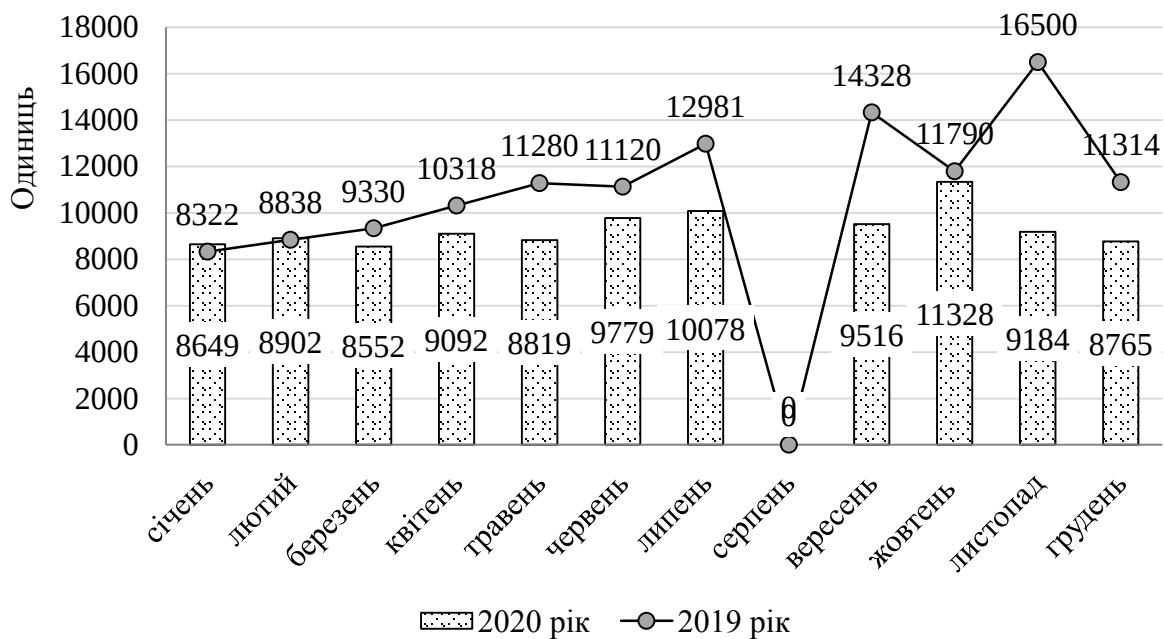


Рис. 3.1. Кількість повернутих товарів через різницю в ціні у 2019 – 2020 рр.

Джерело: дані досліджень ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Варто виділити дві основні причини невідповідності цін на цінниках та на касі. Перша зумовлена людським фактором. Механічна перевірка цін на цінниках

потребує надзвичайно великих витрат часу продавців і не може гарантувати виключення помилок. В умовах інтенсивної та напруженої роботи у працівників завжди є певний відсоток помилок. Інша причина пов'язана з технічними аспектами, коли власне на ціннику буде надрукована неправильна ціна.

Очевидно, усунення невідповідності в цінах дозволить відразу вирішити кілька проблем: збільшити обсяги продажу продукції, покращити якість обслуговування, поліпшити рівень задоволеність покупців в магазині та зменшити кількість подразників в магазині [46, с. 240]. Ідея інноваційного проєкту полягає в заміні традиційної технології інформування споживачів про ціни на товари в торговому залі на таку, яка виключатиме можливість помилки або зменшення її практично до нуля. Дану ідею можна реалізувати шляхом впровадження сучасних технологічних рішень та нових інформаційних технологій. Перспективною є ідея заміни паперових цінників на електронні. Така технологія має ряд переваг, а саме автоматична зміна ціни при переоцінках, акціях, використанні спеціальних цін тощо, усунення механічних помилок, які об'єктивно виникають при виконанні механічних операцій, зменшення затрат праці, яка витрачалася на виготовлення та заміну паперових цінників, зниження витрат матеріальних ресурсів (додаток В).

Запропонована ідея має усі ознаки інноваційно-інвестиційного проєкту. Результат проєкту, фактично, є новим продуктом точніше послугою, яку пропонується оцінити покупцю. Процес розробки продукту – унікальний, оскільки передбачає відмінну технологію виконання певної операції в магазині. Бюджет проєкту обмежений і більшості випадків він має бути співставним або ж бути меншим фактичної суми витрат на здійснення операції традиційним способом. Обмеженими є і терміни реалізації проєкту, оскільки дану ідею можуть швидко повторити конкуренти, що не дозволить отримати додаткову цінність для споживача. Пропозиція має чітко визначені цілі. Ідея не позбавлена й ризиків, оскільки витрати на впровадження та підтримку системи можуть виявитись значними, необхідні кваліфіковані фахівці, які підтримуватимуть систему в працездатному стані, можливі технічні перебої в роботі системи.

Інноваційні рішення зазвичай потребують значних фінансових ресурсів. Розрахуємо основні показники інноваційно-інвестиційного проєкту із заміни паперових цінників на електронні. Для початку розрахуємо затрати часу працівників магазину на підтримання актуальності цін в торговому залі за нинішньою технологією (табл. 3.1). При збиранні матеріалів проводилось оцінювання витрат часу на усі операції, що пов'язані із заміною цінників в магазині.

Таблиця 3.1

Затрати часу на заміну цінників за традиційною технологією

Стаття витрат	Значення
Щоденна заміна цінників на початку робочого дня	
Середня кількість змінених цінників на день, шт	750
Затрати часу на вирізання одного цінника, с	5
Всього витрати часу на розрізання цінників, с	3917
Витрати часу на встановлення цінника, с	24
Всього витрати часу на встановлення цінників на день, с	18000
Всього затрати часу, с	21917
Періодичність на рік, разів	365
Всього затрати часу на рік, с	7999583
Щоденний додатковий балізаж для пропущених цінників	
Взяти та віднести сканера, с	160
Надрукувати та виставити цінники, яких не вистачає, с	10800
Всього затрати часу, с	10960
Періодичність на рік, разів	365
Всього затрати часу на рік, с	4000400
Щотижневий контроль цін	
Взяти та віднести сканер, с	160
Кількість цінників, шт	15634
Витрати часу на контроль одного цінника, с	5
Затрати часу на контроль цінників, с	78170
Відсоток неправильних цінників, %	4,5
Заміна неправильних цінників, с	20559
Всього затрати часу, с	98729
Періодичність на рік, разів	52
Всього затрати часу на рік, с	5133893
Промо балізаж цін	
Замовлення промо цінників, с	140400
Розміщення промо цінників, с	2246400
Всього затрати часу, с	2386800
Періодичність на рік, разів	1
Всього затрати часу на рік, с	2386800
ВСЬОГО, с	19520676

Джерело: власні розрахунки за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Як свідчать розрахунки протягом року затрачається 19,5 млн. секунд або 5422 години часу працівників на рутинні, малоефективні, малопродуктивні операції із заміни цінників. В перерахунку на середню вартість однієї години роботи працівника магазину додаткові витрати оцінюються у 358 тис. грн. на рік. Вартість витратних матеріалів на друк цінників, оренда та обслуговування спеціального принтера додатково обходяться у 444 тис. грн. В цілому витрати сягають майже 802 тис. грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фінансові витрати на заміну цінників за традиційною технологією

Стаття витрат	Значення
Затрати часу на заміну цінників протягом року, год	5422
Вартість 1 години роботи продавців, грн	66
Вартість затраченого часу за рік, грн	357879
Оренда та обслуговування балізажного принтера за рік, грн	354000
Вартість паперу на виготовлення цінників, грн	90000
Всього витрат на рік, грн	801879

Джерело: власні розрахунки за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Основні параметри інвестиційного проекту щодо заміни цінників на електронні мають враховувати кількість товарних позицій (біля 20 тис. позицій) та площу магазину (6750 м²). Необхідне програмне забезпечення надається безкоштовно. Для реалізації даного інноваційного проекту необхідно 4118 тис. грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрат на встановлення електронних цінників

Стаття витрат	Значення
Кількість цінників, шт	20 000
Вартість 1 електронного цінника, дол. США	7,42
Вартість цінників, дол. США	148 400
Потреба у базових станціях на магазин, шт	20
Вартість базової станції, дол. США	159
Вартість базових станцій, дол. США	3 180
Всього інвестиції, дол. США	151 580
Курс, дол. США (станом на 30.11.2021)	27,17
Всього інвестиції, грн	4 118 429

Джерело: власні розрахунки за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Грошові потоки пропонованого інвестиційного проєкту наведені в табл. 3.4. За даними таблиці можна наочно, без додаткових розрахунків, визначити період окупності. Отже від операційної діяльності в перший рік реалізації проєкту очікуємо позитивний грошовий потік у розмірі 802 тис. грн, у наступні роки суми заощаджень поступово зростатимуть досягнувши 1174 тис. грн. Отже недисконтований період окупності даного інноваційно-інвестиційного з врахування додаткового економічного ефекту за рахунок зменшення кількості повернутих товарів, покращення рівня обслуговування становитиме приблизно 3,5 роки. Дисконтований період окупності даного проєкту становитиме близько 5 років. При цьому забезпечується покращення іміджу Ашан та сприйняття магазину як сучасного з використанням найкращих досягнень в цифровій сфері. Також слід звернути увагу і на зменшення кількості скарг з боку споживачів, що в цілому суттєво скоротить термін окупності такого проєкту.

Таблиця 3.4

Грошові потоки інноваційного проєкту

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
<i>Операційна діяльність</i>					
Пряма економія від перебудови бізнес-операцій, грн	801879	882067	970274	1067301	1174031
Додатковий прибуток від зменшення кількості неповернутих товарів, грн	200000	200000	200000	200000	200000
<i>Інвестиційна діяльність</i>					
Інвестиції в інноваційний проєкт, грн	4118429	-	-	-	-
<i>Фінансова діяльність</i>					
Сальдо потоку з операційної та інвестиційної діяльності наростаючим підсумком, грн	-3116550	-2034483	-864209	403092	1777123
Коефіцієнт дисконтування	0,877	0,769	0,675	0,592	0,519
Дисконтоване сальдо потоку з операційної та інвестиційної діяльності наростаючим підсумком, грн	-3239781	-2407672	-1617737	-867494	-154372

Джерело: власні розрахунки за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Рентабельність даного інноваційно-інвестиційного проєкту на п'ятирічному часовому періоді оцінюється в 43,2 % (при умові врахування дії фактору часу на майбутні грошові потоки підприємства 13,6 %). Отже, даний проєкт є успішним як з економічної точки зору, оскільки забезпечує окупність вкладених інвестицій в обсязі 4118 тис. грн за рахунок зниження витрат на

додаткові операції та у вигляді додаткового прибутку від зменшення кількості повернутих товарів, так і в іміджевому. Підвищуватимуться задоволеність клієнтів і лояльність.

Висновки до розділу 3

В умовах інформаційної економіки активна інноваційна діяльність підприємства є єдиним фактором забезпечення зростання ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим впровадження інновацій супроводжується вищими ризиками, значними затратами фінансових ресурсів, часовими межами, кваліфікацією працівників. Такі ознаки є ключовими напрямки проєктного менеджменту. Саме тому для створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю класичної системи менеджменту більше недостатньо. В сучасних умовах більш ефективним та результативним є використання проєктного підходу до управління розробкою та впровадженням інновацій на підприємстві.

Впровадження розробленого інноваційно-інвестиційного проєкту на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» щодо заміни паперових цінників на електронні є амбітним проєктом. Проєкт передбачає реорганізацію частини бізнес-операцій з підтримки актуальних цін у торговому залі, зменшення витрат трудових ресурсів, зменшення кількості технічних помилок при виготовленні та встановленні цінників. Сума інвестицій в проєкт становить 4118 тис. грн. Очікуваний економічний ефект від зниження витрат на додаткові операції та у вигляді додаткового прибутку від зменшення кількості повернутих товарів становить 5896 тис. грн. Рентабельність проєкту на п'ятирічному часовому періоді оцінюється в 43,2 %.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою роботи дозволяє зробити наступні висновки.

Інноваційно-інвестиційний проєкт – це комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, що реалізуються задля досягнення спільної мети. Інноваційний проєкт виступає механізмом здійснення інноваційної діяльності на підприємстві під якою необхідно розуміти процес, що спрямований на практичне використання наукових, науково-технологічних результатів з метою створення нових чи вдосконалених продуктів, нових чи удосконалених технік та технологічних процесів, методів теорій, управлінських підходів, систем управління та організації праці. Інноваційна діяльність передбачає запровадження досягнень науки і техніки у виробництво з метою розвитку бізнесу, отримання конкурентних переваг, зменшення витрат ресурсів, зниження затрат праці та підвищення продуктивності праці. Здійснення інноваційної діяльності орієнтована на кінцевого споживача, на краще задоволення його потреб.

Управління проєктами є інтегративною діяльністю, й використовує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, керує командою проєкту, забезпечує узгодження інтересів усіх учасників інноваційного проєкту, прагне по-новому розв'язувати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності й ризику. Управління інноваційними проєктами або сукупність методів та інструментів проєктного менеджменту відрізняється за фазами життєвого циклу проєкту, що з однієї сторони ускладнює процес управління, а з іншого забезпечує його динамічність та прогресивність.

Дослідження поведінки споживачів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволяє зробити висновок, що портрет споживача суттєво впливає на існуючу бізнес-модель діяльності ТОВ «Ашан Україна». Так, при обранні магазину для покупок велику роль відіграє звичка та попередній досвід. У виборі споживач

керується переважно ціною та акційними пропозиціями. Якщо споживач не знаходить потрібного товару в магазині він без роздумів йде до іншого магазину. Отже, варто звернути увагу на приваблення та утримання аудиторії, яка відвідує Ашан. Це зумовлено тим, що все ж за кількома важливими параметрами магазин втрачає позиції в поглядах споживача і вони не відображаються у іміджі Ашан.

Дослідження доводять, що не всі бізнес-процеси в магазині здійснюються досконало. Так, відвідувачі магазину часто нарікають на невідповідність цін в торговому залі та при оплаті на касі, що створює значні проблеми, знижує виручку, посилює невдоволеність клієнтів, спричиняє скарги та врешті веде до втрати клієнтів. Для вирішення проблеми пропонується реалізувати інноваційний проєкт щодо заміни паперових цінників на електронні. Це дозволить покращити імідж Ашан та сприйняття магазину як сучасного з використанням найкращих досягнень в цифровій сфері.

Впровадження розробленого інноваційно-інвестиційного проєкту на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» щодо заміни паперових цінників на електронні передбачає реорганізацію частини бізнес-операцій з підтримки актуальних цін у торговому залі, зменшення витрат трудових ресурсів, зменшення кількості технічних помилок при виготовленні та встановленні цінників. Сума інвестицій в проєкт становить 4118 тис. грн. Очікуваний економічний ефект від зниження витрат на виготовлення та розміщення цінників та у вигляді додаткового прибутку від зменшення кількості повернутих товарів становить 5896 тис. грн. Рентабельність проєкту на п'ятирічному часовому періоді оцінюється в 43,2 %.

Велику роль у вирішенні сучасних завдань професійного розвитку відіграє генерування та впровадження інновацій. Через стрімкий розвиток та поширення інновацій зовнішнє бізнес середовище може зазнати суттєвих змін протягом короткого періоду. Ефективним рішенням в таких умовах є створення на підприємстві системи, яка дозволяє вже сьогодні генерувати креативні ідеї та розробляти і реалізовувати їх у вигляді інноваційних проєктів спрямованих на розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute. *PMI* : website. URL : <https://www.pmi.org/> (data access 04.09.2021).
2. ISO 21500:2021(en) Project, programme and portfolio management – Context and concepts <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en> (data access 04.09.2021).
3. IPMA International Project Management Association. *IPMA* : website. URL : <https://www.ipma.world/> (data access 04.09.2021).
4. Association for Project Management. *APM* : website. URL : <https://www.apm.org.uk/> (data access 04.09.2021).
5. Global Alliance for Project Performance Standards. *GAPPS* : website. URL : <https://www.pmprofessions.org/> (data access 04.09.2021).
6. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17, Issue 6. P. 337–342.
7. Fisher C. New Techniques in Project Management. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2014. № 4. P. 739–750. URL : https://www.scirp.org/pdf/AJIBM_2014120913543045.pdf (data access 04.09.2021).
8. Silvius G., Schipper R. Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2014. Vol. 2. №. 2. URL : https://www.scirp.org/pdf/JHRSS_2014060310032620.pdf (data access 04.09.2021).
9. Pisanu F., Menapace P. Creativity & Innovation: Four Key Issues from a Literature Review. *Creative Education*. 2014. Vol. 5. №3. P. 145–154. URL : https://www.scirp.org/pdf/CE_2014021810284726.pdf (data access 04.09.2021).
10. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №7. С. 730–434. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/7/73.pdf> (data access 04.09.2021).

11. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Напрямки удосконалення управління інноваційними проектами в Україні. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 303–308.
12. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. / Уклад. : Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
13. Гарбуз С. В. Інноваційний проект: сучасні підходи до оцінювання вибору. *CORE*: веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608686.pdf> [Дата звернення 04.09.2021].
14. Guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. 579 p.
15. Heagney J. Fundamentals of project management. 4th ed. New York: Amacom, 2012. 223 p.
16. Глушенкова А. А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4(14). С. 72–77. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_63217543.pdf [Дата звернення 04.09.2021].
17. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 126–130. URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf [Дата звернення 04.09.2021].
18. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171> [Дата звернення 04.09.2021].
19. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Законодавство України* : веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [Дата звернення 04.09.2021].
20. Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. микитюк. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

21. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. К. : Вид-во «Знання», 2011. 423 с.
22. Молодоження М. С. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.
23. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
24. Кабанов В. Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія. Суми : Вид-во ВТД «Університетська книга», 2008. 1050 с.
25. Загуменна Т. В. Особливості управління інноваційними проектами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23. С. 348–360.
26. Деренська Я. М. Управління проектами у схемах : навч. посіб. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2007. 229 с.
27. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, 2000. Bilkent University : web-site. URL : <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>. [Дата звернення 04.09.2021].
28. ICB4, IPMA Individual Competence Baseline / International Project Management Association. IPMA : web-site. URL : <https://www.ipma.world/individuals/standard/> [Дата звернення 04.09.2021].
29. PRINCE2® in one thousand words / Andy Murray. iLEARN : web-site. URL : <https://www.innovativelearning.eu/download/prince2-in-one-thousand-words/viewdocument/11.html>. [Дата звернення 04.09.2021].
30. APM Body of Knowledge 7th edition / Association for Project Management. APM : web-site. URL : <https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/> [Дата звернення 04.09.2021].
31. ISO 10006:2017 Управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах. Будстандарт : web-site. URL : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81207 [Дата звернення 04.09.2021].

32. The Guidebook of Program and Project Management for Enterprise Innovation / Project Management Association of Japan, 2017. *Cyber Creative Institute* : web-site. URL : <http://www.cybersoken.com/portfolio/detail/p2m/>. [Дата звернення 04.09.2021].

33. A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers / Global Alliance for Project Performance Standards. URL : https://www.projectmanagement.com/content/attachments/Primus1_201011023434.pdf [Дата звернення 04.09.2021].

34. ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts / International Organization for Standardization. ISO : web-site. URL : <https://www.iso.org/standard/75704.html>. [Дата звернення 04.09.2021].

35. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004. 464 с.

36. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков та ін.; Під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. К.: КНТ, 2006. 532 с.

37. 2020 Annual financial report and non-financial performance statement. Auchan Holding. URL : <https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2021/03/Annual-Financial-Report-2020-Auchan-Holding-1.pdf> [Дата звернення 04.09.2021].

38. 2021 Top 50 Global Retailers. *National Retail Federation* : website. URL : <https://nrf.com/blog/2021-top-50-global-retailers> [Data access 08.11.2021].

39. World's best employers. *Forbes* : website. URL : <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#4f2dfd141e0c> [Data access 08.11.2021].

40. 2018 Annual financial report and non-financial performance statement. Auchan Holding. URL : <https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2019/05/Rapport-fi-VUK.pdf> [Дата звернення 04.09.2021].

41. 2019 Annual financial report and non-financial performance statement. Auchan Holding. URL : https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/03/RFA-DPEF_EN_2019.pdf [Дата звернення 04.09.2021].

42. Чувардинський В. О. Інноваційний розвиток ринку праці в Україні: ризики та можливості. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3. С. 127–134.

43. Коніна М. Будь швидким або помри. Що несе Четверта індустріальна революція. *Економічна правда* : веб-сайт. URL : <https://www.epravda.com.ua/projects/techiiia/5d8b3eb7d63eb/> (дата звернення: 02.09.2021).

44. Пантус П. А. Проектування інтернет-торгівлі ягідною продукцією. *Наукові читання – 2021* : наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, докторантів, аспірантів та молодих вч. НІІ екон. та агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 95–98.

45. Булуй О. Г., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Пантус П. А., Перспективи розвитку бізнесу і територій у постпандемічний період. *Системний аналіз міжнародних економічних відносин* : зб. матеріалів наук.- практ. конф., м. Київ, 24–25 червня 2021 р. К. : Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 143–145.

46. Пантус П. А. Розробка інноваційно-інвестиційного проєкту підприємств роздрібної торгівлі. *Студентські наукові читання – 2021*: матеріали Міжфакультетської студ. наук.-практ. конф. за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. у 2 томах. Житомир: Поліський національний університет, 2021. Т. 2. С. 239–243.

ДОДАТКИ