

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ЕДВАРДА ДЕ БОНО В БІЗНЕС-АНАЛІЗІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF THE EDWARD DE BONO METHOD IN THE BUSINESS ANALYSIS OF A MODERN ENTERPRISE

Квіта Г.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну

Шіковець К.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну

Головач М.С.

магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

У статті аналітичний метод «шести капелюхів» Едварда де Боно адаптовано для аналізу бізнес-моделі підприємства в умовах перенасиченого ринку на прикладі мережі супермаркетів Novus. Розглянуто можливість генерації нових бізнес-ідей за допомогою креативного мислення.

Ключові слова: шість капелюхів мислення, Едвард де Боно, Novus, холдинг, ринок рітейлу, торгівля.

В статье аналитический метод «шести шляп» Эдварда де Боно адаптирован для анализа бизнес-модели предприятия в условиях перенасыщенного рынка на примере сети супермаркетов Novus. Рассмотрена возможность генерации новых бизнес-идей с помощью креативного мышления.

Ключевые слова: шесть шляп мышления, Эдвард де Боно, Novus, холдинг, рынок ритейла, торговля.

The article considers the analytical method of Edward de Bono's Six Thinking Hats and the use of this method in analysing the work of a holding company in an over-saturated market on the example of a supermarket chain Novus. It considers the possibility of generating new business ideas with the help of creative thinking.

Key words: Six Thinking Hats, Edward de Bono, Novus, holding, retail market, trade.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ринок роздрібної торгівлі має величезну кількість гравців і часто буває перенасиченим. Діє висока конкуренція між компаніями. У таких умовах досягнути лідерських позицій компанії може допомогти креативний спосіб мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Перспективами розвитку роздрібної торгівлі займалися такі вчені: Ю.Б. Шпильова, І.М. Царук, О.І. Жидик, В. Апопій, Б. Берман, Я. Гончарук, Дж.Р. Еванс, Т. Кент, А. Мазаракі, О. Омар, В. Радаєв та ін. Роботи вчених та економістів висвітлюють специфіку та переваги роздрібної торгівлі, тенденції та перспективи подальшого розвитку торговельної галузі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – провести аналіз біз-

нес-моделі підприємства роздрібної торгівлі на основі стратегічного мислення Едварда де Боно; визначити її положення на ринку роздрібної торгівлі, зв'язки із зовнішнім середовищем і конкурентами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Роздрібна торгівля (англ. *retail* – «роздрібний, уроздріб») – невід'ємна галузь економіки, яка динамічно розвивається. Основними тенденціями, які спостерігаються сьогодні на українському ринку рітейлу, є розширення наявних українських і міжнародних мереж магазинів шляхом відкриття нових об'єктів, розвиток сучасних і традиційних форматів роздрібної торгівлі (дискаунтери, cash & carry, гіпермаркети, «магазини біля дому»), ставка на власні торгові марки [2].

Економіко-політичні зміни в країні змінюють структуру роздрібних продажів і впливають на споживчу поведінку. У зв'язку зі зниженням

купівельної спроможності населення роздрібні мережі стикаються з необхідністю впровадження гнучких систем лояльності для утримання і залучення клієнтів. Такі короткострокові інструменти, як акційні пропозиції, розпродажі, промоакції, перетворюються на необхідну умову існування бізнесу [2].

Ринок роздрібної торгівлі (ринок ритейлу) – це сукупність соціально-економічних відносин у сфері продажу товарів та послуг споживачам для використання особисто ними та їхніми родинами, включаючи прямі продажі, що здійснюються у торговельних точках, продаж товарів за посередництвом комівояжерів, купівля товарів вдома, замовлення поштою та через Інтернет [1]. На ринку роздрібної торгівлі діють роздрібні торговці. Ринок роздрібної торгівлі включає продовольчі та непродовольчі торгові мережі. Серед іноземних продовольчих компаній на ринку України представлено: Metro Cash&Carry (Німеччина), Billa (Австрія), Auchan, Novus та ін. Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити: ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», FOZZY Cash&Carry); «АТБ-Маркет» (супермаркети та магазини «біля дому»), ГК «Фуршет» (супермаркети «Фуршет»); ГК «Велика кишеня» (супермаркети «Велика кишеня», магазини «біля дому» «Просто маркет»); «ЕКО» (супермаркети «ЕкоМаркет») тощо [1].

Результатом економічної кризи в Україні стала дестабілізація роботи місцевих підприємств, адміністративних установ та інфраструктурних об'єктів. Отже, це позначилося й на динаміці розвитку ринку роздрібної торгівлі. З урахуванням кардинальних змін, які відбуваються в економіці нашої країни з кінця 2013 р., основні показники ритейл-ринку (обсяг роздрібно-товарообігу, динаміка експансії операторів та ін.) істотно змінилися в гірший бік (рис. 1, 2).

У січні-лютому 2018 р. оборот роздрібної торгівлі порівняно із січнем-лютим 2017 р. у порівнянних цінах зріс на 7,5%. Оборот роздрібної торгівлі в лютому 2018 р. порівняно із січнем знизився на 5,4%, а з лютим 2017 р. – зріс на 5,6% [3].

Серед регіонів найбільше зростання обороту роздрібної торгівлі в січні-лютому 2018 р. порівняно із січнем-лютим 2017 р. спостерігалось в Закарпатській (на 12,8%), Вінницькій (на 11,5%), Сумській (на 11,5%), Чернігівській (на 10,6%), Миколаївській (на 10,2%) та Черкаській (на 9,3%) областях [3].

Оборот роздрібної торгівлі – це узагальнений показник, який включає дані щодо роздрібно-товарообороту підприємств (юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців), основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля (відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) [3].

Роздрібний товарооборот включає дохід від перепродажу безпосередньо населенню нових або вживаних товарів (за готівку, банківські платіжні картки тощо) через магазини, Інтернет-магазини, аптеки, автозаправні станції, кіоски, лотки, намети, фірми поштового замовлення тощо з урахуванням суми непрямих податків на продані товари (ПДВ, акцизний збір тощо) [3].

Індекс фізичного обсягу [3] – це відношення обсягу обороту роздрібної торгівлі за звітний період звітного року до обсягу відповідного періоду попереднього року, перерахованого в порівнянних цінах із використанням індексу споживчих цін, обчисленого за індивідуальними індексами споживчих цін на товари (рис. 2).

ТОВ «Новус Україна» – компанія, яка існує на ринку з 2008 р. Вона позиціонує себе як високотехнологічна компанія з невисокими цінами. Сьогодні магазини NOVUS працюють у Києві і Київській області, Севастополі, Миколаєві, Черкасах, Рівному та Рівненській області, Терно-

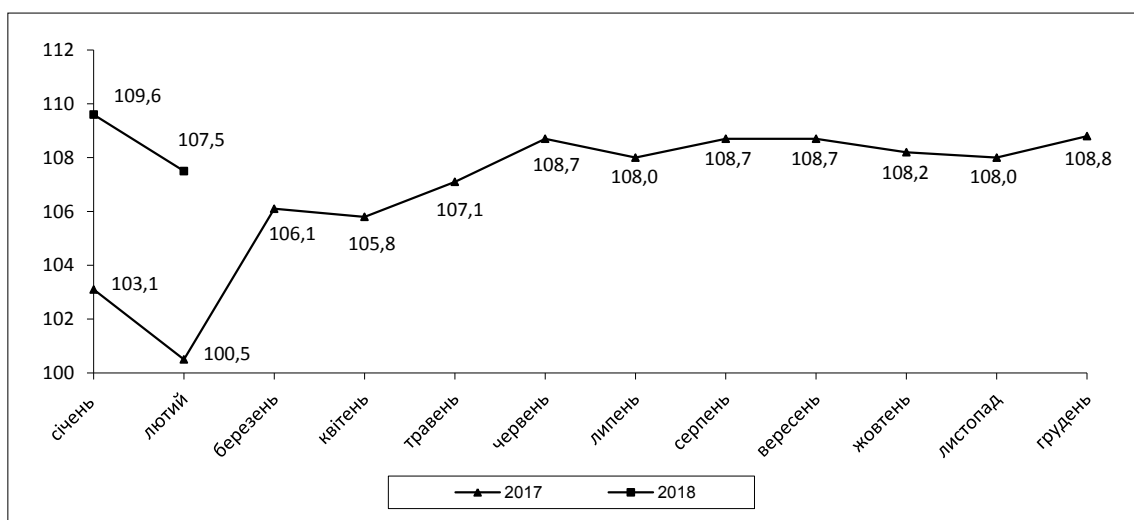


Рис. 1. Індекси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (% до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

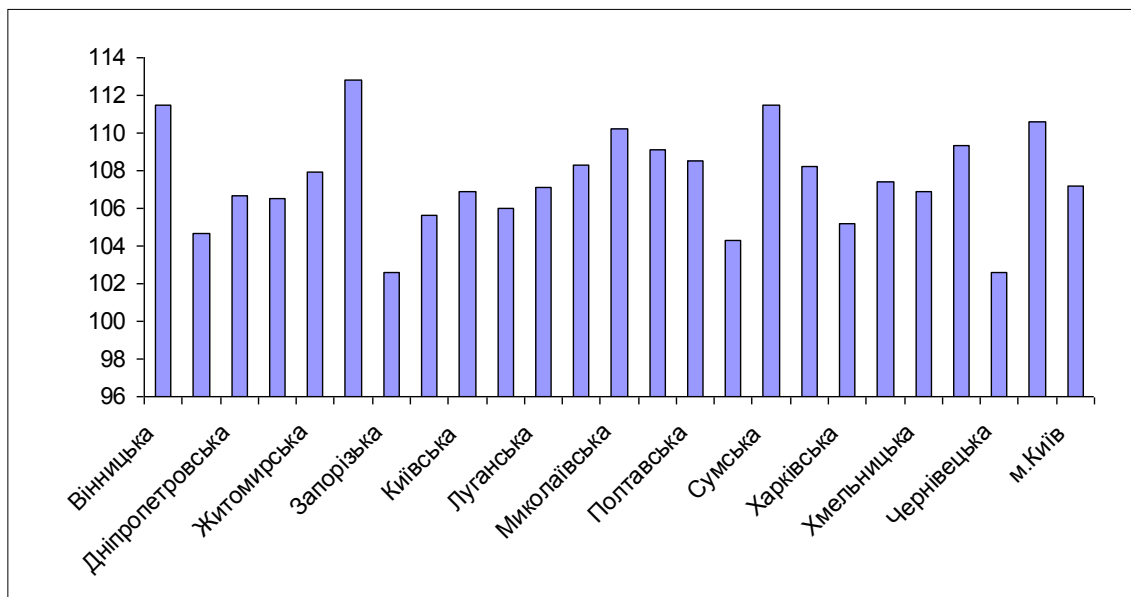


Рис. 2. Індеси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі по регіонах (у порівняних цінах), січень-лютий 2018 р.

полі та Житомирській області. Для підвищення ефективності роботи компанії проводиться бізнес-аналіз шляхом застосування методу «шести капелюхів».

«Шість капелюхів мислення» – це система, спроектована Едвардом де Боно, яка описує інструмент для групового обговорення та індивідуального мислення з використанням шістьох кольорових капелюхів. «Шість капелюхів мислення» та асоційована ідея паралельного мислення надають засоби для планування детальних і згуртованих процесів мислення.

Передумовою методу є той факт, що мозок людини здатен мислити кількома різними способами, кожен з яких може бути зумисне задіяним, а тому і запланованим для структурованого використання, таким чином, надаючи змогу розвинути тактику для розмірковування над окремими проблемами. Де Боно визначає шість окремих напрямів, у яких може бути задіяний людський мозок [4]. У кожному із цих напрямів мозок розпізнає та винесе до свідомої думки певні аспекти проблеми, яку він розглядає, наприклад нейтральні факти, песимістичне судження та ін.

Оскільки капелюхи не відображають природні режими мислення, кожен із них варто використовувати лише протягом обмеженого часу. Шість різних напрямів визначають та присвоюють їм окремий колір [4]:

- Блакитний (керування): визначення предмета обговорення та цілей.
- Білий (інформація): оцінка доступної інформації.
- Червоний (емоції): інтуїтивна чи інстинктивна внутрішня реакція або констатація емоційних почуттів.

- Чорний (прискіпливість): застосування логіки для визначення негативних наслідків, консервативне, практичне та реалістичне мислення.

- Жовтий (оптимізм): застосування логіки для визначення переваг, пошук гармонії, позитивний погляд на ситуацію.

- Зелений (творчість): провокативні та дослідницькі судження, не шаблонне, творче мислення.

Кольорові капелюхи використовують як метафори до кожного з напрямів. Такий підхід сприяє більш повному та ретельному розділенню напрямів мислення. «Шість капелюхів мислення» вказують на проблеми та їх вирішення стосовно ідеї, яка розглядається.

Алгоритм застосування методу «шести капелюхів мислення» складається з таких етапів: дослідження проблеми, розроблення набору рішень, вибору правильного рішення за допомогою критичного розгляду всього набору.

На першому кроці для визначення цілей та завдань використовується Блакитний капелюх, наступним – Білий капелюх як складник розроблення інформації, потім – Чорний капелюх як засіб критики набору вирішень.

Щоб зібрати думки та реакції щодо проблеми, використовують Червоний капелюх. Цю фазу також можна використати для окреслення обмежень для кінцевого вирішення, наприклад на кого впливає ця проблема та/або її вирішення. Після цього йде фаза Жовтого та Зеленого капелюхів для генерування ідей та можливих вирішень.

За згоди та чітких спільних цілей у будь-якій спільній розумовій діяльності трапляється природна схильність до «спагетті-мислення», коли одна людина міркує над перевагами, поки інша зважає на факти та ін. Процес із капелюхами дає змогу цього уникнути: всі разом розміркову-

ють в одному напрямі. Єдиним винятком є посередник, який переважно триматиме Блакитного капелюха, аби забезпечити ефективне просування процесу. Блакитний капелюх має тенденцію бути споглядальним, указівним, таким, що приваблює лідерів груп. Така методика сприяє кращому проектуванню, адже вона базується на системі творення на противагу змагальній конфронтаційній системі мислення (діалектичній), де завжди хтось має протилежну думку.

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та постійно зростаючих вимог клієнтів незамінним інструментом управління, що здатен забезпечити підприємству конкретний механізм досягнення стійких конкурентних переваг, є ефективна модель бізнесу. Бізнес-модель як спрощене відображення способу організації певної економічної діяльності, спрямованої на створення ціннісної пропозиції для споживача та отримання прибутку, виконує функції: конкретизації стратегії, окреслення чітких перспектив розвитку підприємства, забезпечення його унікальності на ринку та організації ефективної системи бізнес-процесів [5].

На сучасному етапі ринок роздрібною торгівлі України все ще знаходиться на стадії формування і потребує дієвих інструментів, здатних підвищити результативність функціонування підприємств ритейлу [5]. Побудова якісної бізнес-моделі, яка узгоджується з реальністю та пронизує всі рівні підприємства, дасть змогу підвищити його конкурентоспроможність та ефективно організувати внутрішні процеси. Це, своєю чергою, сприятиме поліпшенню стану справ у галузі в цілому, що має стратегічне значення для української економіки [6].

Специфіка галузі роздрібною торгівлі характеризується тим, що [5]:

- ритейлери, як правило, продають продукти, виготовлені іншими, і в результаті не можуть отримувати вигід від ексклюзивності свого товарного асортименту;

- підприємства роздрібною торгівлі безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами.

Ці характеристики визначають акценти під час проведення бізнес-аналізу підприємства. По-перше, підприємства роздрібною торгівлі повинні бути зосередженими не на тому, що продавати, а як це здійснювати [5]. По-друге, увага ритейлерів має бути спрямована не на звичайні операції купівлі-продажу, а на формування так званого «споживчого досвіду», який передбачає надання покупцю задоволення та користі від здійснення покупок [5].

Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі повинна відображати взаємозв'язки між основними елементами, які визначають логіку створення ним цінності. Такими складниками є тип торговельного об'єкта, операції та координація процесу створення споживчого досвіду [5].

В Україні працює понад 100 мережевих продуктових торгових операторів [6]. При цьому

питання позиціонування для багатьох із них не грає ніякої ролі. У цьому середовищі намагається виділитися мережа магазинів NOVUS.

Роздрібний бізнес в Україні цікавий перебудовим тим, що ємність цього сегменту доволі висока. Сьогодні Україна знаходиться на одному з останніх місць в Європі за кількістю торгових площ, тому в цій сфері є ще багато можливостей для розвитку.

В Україні присутні практично всі формати сучасної торгівлі, але більшість ритейлерів конкурує між собою у ціновому полі. NOVUS пішов іншим шляхом: ця компанія приваблює покупця зручним сервісом та високою якістю товарів. Немала увага приділяється комфорту: магазини оснащуються високотехнологічним обладнанням, потужними кондиціонерами, великими парковками та пропонують багато категорій товарів [8].

Мережа NOVUS працює в Україні з 2008 р. За підсумками 2016 р. її товарооборот становив 6,1 млрд. грн. Ця мережа є інвестиційним проектом литовського холдингу BT INVEST (Вільнюс) [8]. Нині під брендом NOVUS працює 37 сучасних магазинів різних форматів із площею торгових залів від 800 кв. м до 7 тис. кв. м. Загальна площа торговельних комплексів компанії – понад 170 тис. кв. м, із них торгова площа супермаркетів NOVUS – більше 80 тис. кв. м. Торгова мережа NOVUS пропонує широкий асортимент різних категорій товару – понад 45 тис. найменувань (від продуктів і напоїв до одягу і садових інструментів) [8]. Усього в обслуговуванні магазинів NOVUS задіяно більше 600 постачальників товарів і понад 100 компаній-партнерів [8].

Наприкінці 2015 р. стартував новий проект мережі магазинів NOVUS – франчайзинг. Два пілотних франчайзингових об'єкта мережі відкрито в Миколаєві на базі колишніх супермаркетів мережі «П'ятий океан» [8].

Стиль взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем визначається місією, стратегією і цілями підприємства. З одного боку, місія і цілі визначаються менеджерами, з іншого – цілі відображають об'єктивний сенс його існування. Головним є максимальна відповідність цілей, що визначені менеджерами, і цілей, які задані зовнішнім середовищем, передусім споживачами.

Стратегічний аналіз не може достовірно передбачити майбутнє, оскільки неможливо врахувати всі зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства. Необхідними є розроблення та реалізація механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища як сукупності елементів, що забезпечують здатність підприємств вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов. В основі такого механізму лежатиме принцип адаптивності, згідно з яким підприємство розглядається

як адаптивна система, тобто така, що зберігає життєздатність за непередбачуваних змін його цілей та характеристик чи оточуючого середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимального стану. Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку та негайної адекватної реакції на зміни, що відбуваються [9].

Механізм стратегічної адаптації підприємств до зовнішнього середовища – це сукупність елементів, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов [9].

Суб'єкти зовнішнього середовища, з якими ТОВ «Новус Україна» контактує найбільше, – це споживачі, постачальники та держава. Слабші зв'язки є з конкурентами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами.

Червоний капелюх: емоції:

- головна проблема підприємства – конкуренція;
- дискомфорт: на генерацію ідей із переманювання клієнтів потрібно витратити багато часу, а результат не гарантований;
- невизначеність: існують дослідження, які показали, що споживачі часто можуть діяти нелогічно.

Білий капелюх: інформація:

- за підсумками 2016 р. товарооборот мережі становив 6,1 млрд. грн.;
- порівняно з конкурентами це малий рівень товарообороту;
- головна особливість мережі для споживачів полягає у тому, що супермаркети мають комфортні умови і широкий асортимент за цін, які не вище, ніж у конкурентів.

Жовтий капелюх: оптимізм:

- за основу бізнесу взято модель європейської мережі супермаркетів. Якщо конкуренти

не зможуть запропонувати споживачам кращі умови, з часом велика їх частина перейде до ТОВ «Новус Україна»;

- роздрібна торгівля – така велика галузь, що навіть якщо у конкурентів будуть кращі умови, свій споживач усе одно буде завжди;
- у цій галузі є багато можливостей для розвитку.

Чорний капелюх: критика:

- конкуренти можуть змовитися і знизити ціни;
- за хорошою бізнес-моделі компанії не вистачає якісних кадрів. Менеджменту середньої ланки та самим працівникам зазвичай бракує кваліфікації, і це виражається у погіршенні роботи компанії та якості обслуговування клієнтів.

Зелений капелюх: креативність:

- впровадити нові візки з електронним пристроєм на ручці (на кшталт калькулятора), за допомогою якого можна точно вирахувати загальну суму своєї покупки;
- крім усього іншого, писати на ціннику ще й калорійність продукту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження дало змогу прийти до висновку, що в галузі роздрібною торгівлі рівень конкуренції наближається до ідеального: на ринку багато гравців, проте жоден із них не має особливої переваги, ситуація залежить від споживача. І тут надзвичайно важливо знати, чого хоче споживач, постійно моніторити галузь на предмет змін, уважно слідкувати за конкурентами, регулярно проводити дослідження ринку.

Використовуючи метод стратегічного мислення Едварда де Боно та системний підхід, можна розглядати ТОВ «Новус Україна» як відкриту систему з великою кількістю зв'язків із зовнішнім середовищем. За високого рівня конкуренції компанії важко просуватися на ринку, використовуючи лише стандартні методи бізнес-аналізу та регулювання бізнес-процесів. Отже, використання методів креативного мислення, а саме методу стратегічного мислення Едварда де Боно, є доцільним й актуальним в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз ринку роздрібною торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016 № 11. С. 50–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/12.pdf (дата звернення: 10.05.2018).
2. Аналіз ринку роздрібною торгівлі України у цілому та Західного регіону. 2016 р. /Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-roznychnoy-torgovli-ukrainy-v-tselom-i-zapadnogo-regiona-2016-god> (дата звернення: 3.05.2018).
3. Індекси фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі /Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2018).
4. Едвард де Боно. Шість шляп мислення. М.: Попурри, 2006. 236 с.
5. Коцера Н.В. Оцінка операційних і фінансових ризиків у системі антикризового управління підприємством роздрібною торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2. С. 120–128.
6. Ковальська Л.Л., Речун О.Ю. Проектування логістичної системи роздрібною торговельної мережі регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 2. С. 113–119.
7. Жидик О.І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів. Економіка та держава. 2013. № 12. С. 87–89.
8. Франшиза Novus: фінансові показники. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise/trading/novus/>.
9. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. та доп. Львів: Новий світ – 2000, 2003. 273 с.