

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МИХАЙЛЬОНКА ОЛЕКСАНДРА СТЕПАНІВНА

УДК 338.26:338.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства

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

_____ Олександра Михайльонка

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Михайльонка О.С. Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

Робота присвячена дослідженню та узагальненню науково-методичних та практичних аспектів формування бізнес-моделі стратегії розвитку суб'єкта підприємства. Систематизовано сутність понять «стратегія» та «бізнес-модель». Проведено комплексну діагностику середовища функціонування підприємства, визначено особливості формування бізнес-моделі розвитку підприємства роздрібною торгівлю. Розроблено практичні рекомендації щодо імплементації бізнес-моделі малого приватного підприємства.

Ключові слова: стратегія, бізнес-модель, розвиток, ефективність, торгівля.

ANNOTATION

Mykhaylonka O.S. Formation of a strategic business model for enterprise development. – *Qualification work on manuscript rights.*

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 - Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. – Polis National University, 2022.

The work is devoted to the research and generalization of the scientific, methodological and practical aspects of the formation of a business model of a strategy for the development of an entrepreneurial entity. The essence of the concepts "strategy" and "business model" has been systematized. A comprehensive diagnosis of the environment of the enterprise's functioning was carried out, the peculiarities of the formation of a business model for the development of a retail trade enterprise were determined. Practical recommendations on the implementation of the business model of a small private enterprise have been developed.

Keywords: strategy, business model, development, efficiency, trade.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС- МОДЕЛІ РОЗВИТКУ	14
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	24
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкове середовище функціонування суб'єкта підприємництва є досить мінливим та вимагає від підприємств активного пошуку адаптаційного механізму до змін сукупності ринкових факторів. Одним із дієвих механізмів досягнення ефективності ведення бізнесу вбачається його функціонування на підґрунті стратегічного розвитку з урахуванням швидкозмінних, якісно нових потреб споживачів та сучасних вимог конкурентного ринку. Особливе значення в таких умовах набуває імплементація нових бізнес-моделей, що вимагає осмислення та формування підходів до обґрунтування рішень щодо управління бізнес-процесами торговельного підприємства. Тому, актуальним на сучасному етапі функціонування малих торговельних підприємств вбачається формування та вибір найкращої бізнес-моделі, де створюватиметься цінність для бізнесу яка зорієнтована на запити клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення сутності стратегії досліджували зарубіжні вчені: І.Ансофф, М.Портер, Г. Мінцберг, М.Хацер. Особливості бізнес-моделі як стратегії розвитку підприємства знайшли відображення у працях П. Друкера, П. Тіммерса, А. Остервальдера, Х. Чесбро. Серед вітчизняних науковців розвиток бізнес-моделей досліджували А. Розман, Л. Федулова, І. Бойчик, С. Кулакова, В. Прохорова та інші дослідники. Вченими сформовано ряд підходів щодо сутності бізнес-моделі розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Однак наукові підходи сьогодні не забезпечують єдиного та чіткого формування стратегічної бізнес-моделі розвитку, виникає необхідність більш детального вивчення.

Мета та завдання дослідження. Враховуючи сучасні особливості економічних реалій в Україні метою дослідження є обґрунтування методичних та організаційних аспектів формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єктів підприємництва. Для досягнення поставленої мети були вирішенні наступні завдання:

- розкрити з теоретичної позиції сутність поняття «бізнес-модель»;
 - розглянути класифікацію бізнес-моделі торгівельного підприємства ;
 - провести аналіз організаційно-економічних умов розвитку та фінансових показників торговельного підприємства в контексті формування бізнес-моделі стратегії розвитку.
- обґрунтувати актуальні напрями розвитку підприємства роздрібної торгівлі;
 - розробити бізнес-модель розвитку торгівельного підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва. Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації бізнес-моделі як стратегії розвитку магазину.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою кваліфікаційної роботи стали концептуальні положення сучасної економічної теорії, фундаментальні дослідження теорій стратегічного менеджменту й маркетингу, а також науково-теоретичні розробки вчених з проблем формування бізнес-моделі розвитку суб'єктів підприємництва. В процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення та теоретичного пошуку для виокремлення напрямів дослідження та вивчення досвіду науковців; логічного узагальнення для уточнення понять «бізнес-модель», «стратегія розвитку»; метод порівняння для зіставлення класифікацій бізнес-моделей; портфельні методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; застосовувалися методи аналітичних згрупвань статистичних даних, розрахунково-конструктивний, графічний для аналізу функціонування суб'єкта підприємництва.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: Науково-практичній конференції працівників, докторантів, аспірантів, молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету «Наукові

читання –2021», 2021 р. на тему «Система управління логістичними витратами на підприємстві»; Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» 2022р. на тему «Бізнес-модель як елемент стратегії розвитку суб'єкта підприємництва»; Міжфакультетській студентській науково-практичній конференції «Студентські наукові читання – 2021», 2021 на тему: «Управління логістичними витратами ТОВ «Солмікс» на засадах аутсорсингу».

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати дослідження спрямовані на вдосконалення методики і практики формування та реалізації бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції з формування бізнес-моделі функціонування підприємства роздрібною торгівлі, що базується на створенні ціннісної пропозиції для споживача.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить: вступ, три розділи з висновками, загальні висновки, список використаних джерел (44 літературних джерела). Загальний обсяг дослідження становить 38 сторінок. Ілюстративний матеріал містить 7 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Значні зміни, що відбуваються у світовій економіці впливають на умови ведення бізнесу та ринкової конкуренції. Ринкове середовище функціонування суб'єкта підприємництва є досить мінливим. Ці зміни пов'язані з явищем глобалізації, триваючим соціально-економічним розвитком, консолідацією знань в економіці. Особливе значення в таких умовах мають нові бізнес-моделі. Одним із дієвих механізмів досягнення ефективності ведення бізнесу вбачається його функціонування на підґрунті стратегічного розвитку.

Термін «стратегія» досить широко застосовується в теорії менеджменту та економічної діяльності підприємств. Наразі уніфікованого визначення поняття стратегії для будь-якого підприємства не існує, а саме тлумачення терміну залежить від різноманітних теоретичних підходів та конкретних позицій, з якої розглядається даний процес. Класик теорії стратегічного управління І. Ансофф у своїх працях відмічав, що стратегія за своєю суттю є набір правил для прийняття рішень, які підприємство використовує при здійсненні своєї діяльності [35, с. 68]. М. Портер зазначає, що «стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції завдяки різноманітних дій» [21, с. 74]. Комплексно розглядає стратегію Г. Мінцберг через її зміст, призначення та результати. За його визначенням під стратегію слід розуміти принцип поведінки або дотримання деякої моделі поведінки [13, с. 56].

З погляду сучасних наукових трактувань щодо управління, стратегія є ґрунтовною діловою концепцією, яка у поєднанні з реальними діями може привести до створення реальної конкурентної переваги, спроможної зберігатися тривалий період [9, с. 36]. М. Хацер запропонував позиціонувати стратегію як генеральну комплексну програму дій суб'єкта господарювання щодо його майбутнього розвитку; при цьому слід враховувати головні та проміжні цілі, а також розподіл ресурсів для їх досягнення цих цілей. [29, с. 109]. Стратегія

являє собою узагальнену модель комплексу дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей у ринковій економіці. Розробка стратегії дозволяє підприємству виживати в умовах жорсткої конкуренції та ситуації на ринку, яка швидко змінюється.

Отже, враховуючи різнобічні трактування сутності стратегії, «стратегія» вбачається як модель певних рішень та (або) дій, довгостроковий план суб'єкта підприємництва, уміння поєднання фахівців і активів задля досягнення конкурентних переваг. Стратегія розвитку суб'єкта підприємництва зорієнтована на функціонування підприємства загалом. Передбачає залучення та, із застосуванням усіх ресурсів, зорієнтована на здійснення головної цілі діяльності підприємства. Проте, постійно змінні ринкові та соціальні обставини вимагають від підприємств неминучого коригування. Виникає необхідність більш конкретизованих корегувань, особливо бізнес-моделі розвитку підприємства.

Поняття «бізнес-модель» тісно пов'язане з терміном стратегія. Стратегія суб'єкта підприємництва формується в залежності від обраних стратегічних цілей, що входять в зону загальної місії підприємства. Бізнес-стратегія підпорядкована корпоративній стратегії. Бізнес-стратегія зосереджується на управлінні успішності бізнесу у конкретній сфері бізнесу та має досягати довгострокових конкурентних переваг [41].

Деякі науковці пропонують розглядати бізнес-модель як суть стратегії організації [37], або як прояв реалізованої стратегії [38]. Проте, А. Розман застерігає від заміщення або ототожнення даних понять одне з одним та приводить суттєві відмінності. Автор відмічає, що стратегія формулює конкретну мету, а бізнес-модель описує спосіб її досягнення; процес створення моделі бізнесу є складовою частиною стратегії; стратегія встановлює пріоритети на більш абстрактному рівні, а бізнес-модель пропонує конкретний механізм їх реалізації [23]. Стратегія організації окреслює способи конкуренції та ведення бізнесу компанії без конкретизації фінансових результатів та наслідків конкурентної боротьби, в той час як бізнес-модель враховуючи

економічні показники діяльності організації одержаних в результаті використання стратегії забезпечує покращене функціонування компанії. Науковці відмічають що бізнес-модель компанії пов'язана із економічною складовою стратегії загалом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні визначення сутності терміну «бізнес-модель»

Автор	Бачення
П. Друкер, 1994 [36]	Вводить поняття «теорія бізнесу». Описує його як сукупність напрямків діяльності компанії
П. Тиммерс, 1998 [45]	Розглядає бізнес-модель як архітектуру продуктів, послуг та інформаційних потоків, яка описує ролі різних економічних суб'єктів, їх потенційну вигоду та джерела отримання прибутку.
А. Остервальдер, 2004 [19]	Скорочена форма опису економічної, соціальної та інших форм доходу через забезпечення вирішення проблем клієнтів. Бізнес-модель як схема, за якою функціонує компанія. Важливий інструмент забезпечення динамічного розвитку компанії
Х. Чесбро, 2010 [40]	Конструкція, яка виступає посередником в процесі створення цінності. Вона діє між технічною та соціальною сферами, відбирає і фільтрує технології, трансформує їх у певні конфігурації, які будуть запропоновані на ринок
А. Розман 2014 [23]	Спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку
І. Бойчик, 2017 [3]	Схематичне відображення послідовної економічної діяльності, що спрямована на продукування цінних для споживача благ та забезпечення підприємству конкурентних переваг та певної економічної вигоди
Р. Баглей 2018 [2]	Опис того, як набір взаємопов'язаних елементів стратегії, структури та економіки підприємства має використовуватися задля створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках
S Kulakova, V. Chevhanova, O. Novikova, 2019 [41]	Стратегія бізнес-рівня – це план управління окремим суб'єктом господарювання з метою посилення та підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності, забезпечувати своєчасне та адекватне реагування на зміни в зовнішнього середовища
Прохорова 2020 [22]	План, що реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності; являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності

Джерело: сформовано автором

Поняття “бізнес-модель” розглядається у науковому середовищі як інструмент менеджменту задля аналізу функціонування підприємства та як

технологія (спосіб) ведення бізнесу. Бізнес-модель як інструмент менеджменту допомагає у визначенні стратегічного напрямку розвитку підприємства, проектуванні та реалізації нової концепції ведення бізнесу, яка буде краще пристосованою до вимог ринку та забезпечить вищу цінність зацікавленим сторонам [2]. І. Бойчик зауважує, що концепцію бізнес-моделі можна вважати сучасним управлінським інструментом у механізмі реалізації суб'єктами підприємництва своїх стратегічних цілей. Науковець відзначає, що бізнес-модель об'єднує у одне ціле намагання підприємства до підвищення цінності та способи накопичення цінностей, тобто бізнес-процеси [3].

Різноманітність визначень сутності бізнес-моделі призводить до різноманіття набір ознак, які складають зміст даного терміну. Чітко прослідковується розкриття сутності бізнес-моделі за двома підходами: з точки зору цінності для споживачів – орієнтація на зовнішнє ринкове середовище; з точки зору бізнес процесів, що відбувається всередині організації [3]. Р. Баглей відмічає структурний та системний підхід до сутності бізнес-моделі. Структурний підхід визначає бізнес-модель, як сукупність взаємопов'язаних ключових підсистем бізнесу. Системний підхід як сукупність взаємопов'язаних елементів бізнесу, через інформаційний обмін з елементами зовнішнього середовища [2].

Проте, більшість авторів виокремлюють ключові елементи бізнес-моделі, що характерні для будь-якої організації та визначають її основний зміст (рис. 1.1). Ключовим елементом бізнес-моделі організації виступає запропонована для споживачів цінність (продукт або послуга), яка має характерні відмінності та буде конкурентоспроможними на ринку. Пропозиція створює цінність для сегмента споживачів за допомогою набору таких елементів, які задовольняють потреби саме цього сегмента. Параметрами для споживача є як кількісні так і якісні характеристики цінності. Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятністю з точки зору підприємницьких структур.

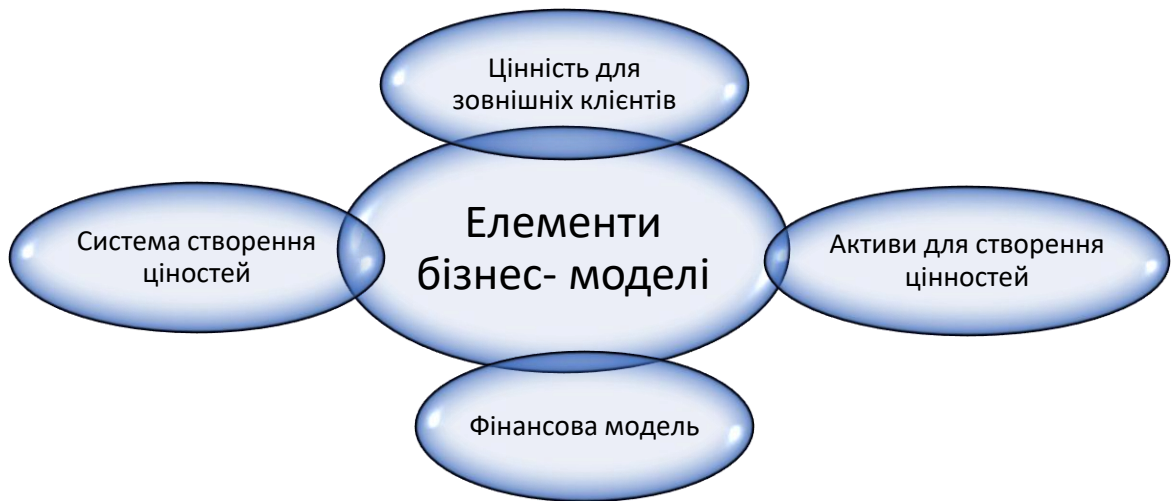


Рис. 1.1. Основні елементи бізнес-моделі

Джерело: адаптовано автором

Таким чином, бізнес-модель це загальне бачення як концепції розвитку підприємства так формування економічної цінності для покупців, підприємця, партнерів. Така модель враховує й інфраструктуру, необхідну для просування продукту або послуги на ринок, що виступає простою для покупця, та водночас зручною й прибутковою для організації. Стратегія бізнес-моделі розвитку підприємства забезпечує зв'язок між встановленими можливостями зовнішнього середовища та основними компетенціями і можливостями у внутрішньому середовищі підприємства. Проте, формування бізнес-моделі як інструмента розвитку підприємства та функціонування його на конкурентному ринку має дотримуватись певних принципів (рис. 1.2) [22].

Дотримання таких принципів при формування бізнес-моделі за вмілого їх застосування може стати дієвим інструментом у досягненні комерційного успіху висококонкурентному середовищі. Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Бізнес-стратегія визначає, як завоювати міцні довгострокові конкурентні позиції в конкретному випадку бізнес враховуючи усі принципи бізнес-моделі. У конкретній стратегії для окремої господарської одиниці вона полягає в підпорядкуванні її основних елементів до провідних

стратегічних напрямів діяльності підприємства в цілому та з окремим акцентом на розробку функціональних стратегій окремого виду діяльності [22].



Рис. 1.2. Принципи формування бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва

Джерело: адаптовано автором [22].

Стратегія бізнес-рівня – це план управління окремим суб'єктом господарювання з метою посилення та підтримки досягнутого рівня конкурентоспроможності, забезпечення своєчасного та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища та координації між підрозділами. План включає ряд підходів і напрямки, які розробляються керівництвом для досягнення найкращих показників ефективності в конкретній сфері діяльності та включає встановлення цілей і завдань, які розкриваються через отримання прибутку, завоювання частки ринку, аналізу власної позиції на ринку.

Найбільш зрозумілою щодо наповнення та простою до запровадження є бізнес-модель, запропонована А. Остервальдером [19], доповнена та модернізована до умов сьогодення (Додаток). Дана модель передбачає структурування інформації за декількома блоками. Детальне вивчення та заповнення кожного блоку наближає організацію до досягнення нею

ефективного функціонування. Адже, мінливість споживчих потреб передбачає постійного вдосконалення бізнес-моделі розвитку підприємств для утримання лояльності споживачів.

Висновки до розділу 1

Успішний розвиток підприємства все частіше залежить від бізнес-моделей, що запроваджується організацією. Проте, задля результативності імплементації бізнес-моделі підприємствам слід активно використовувати інноваційно-креативні підходи, які дозволять формувати та підтримувати успішні бізнес-моделі.

Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти (послуги) пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти (послуги), з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові результати можливі. Отже, стратегічний розвиток визначає методи конкуренції та ведення бізнесу підприємства, тоді як бізнес-модель оптимально підтримує функціонування підприємницьких структур. Таким чином, бізнес-модель суб'єкта підприємництва це загальне бачення як концепції розвитку підприємства, так і формування економічної цінності для покупців, підприємця, партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ

Торгівля є однією із галузей, що мають тенденцію до постійного зростання. Роздрібна торгівля належить до найбільш розвинутих галузей господарювання, а також найбільш прибуткового сектору підприємництва. Така сфера підприємницької діяльності, не зважаючи на економічну кризу та пандемію 2019-2021 рр., стабільно розвивається. Суб'єкти підприємництва основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля перебувають в умовах постійної конкуренції, що потребує розробку нових заходів та дій, які дозволили б заохотити все більше покупців. Висока конкуренція на ринку роздрібно торгівлі в Україні вимагає від підприємців постійно покращувати якість та швидкість надання послуги та пристосування до нинішніх умов ведення торгівельної діяльності.

В Україні починаючи з 2017 р. спостерігається поступове збільшення кількості, як малих підприємств так і фізичних осіб підприємців видом економічної діяльності яких за КВЕД є роздрібна торгівля широким асортиментом товарів у неспеціалізованих магазинах, загалом на 11,1 % (рис. 2.1).

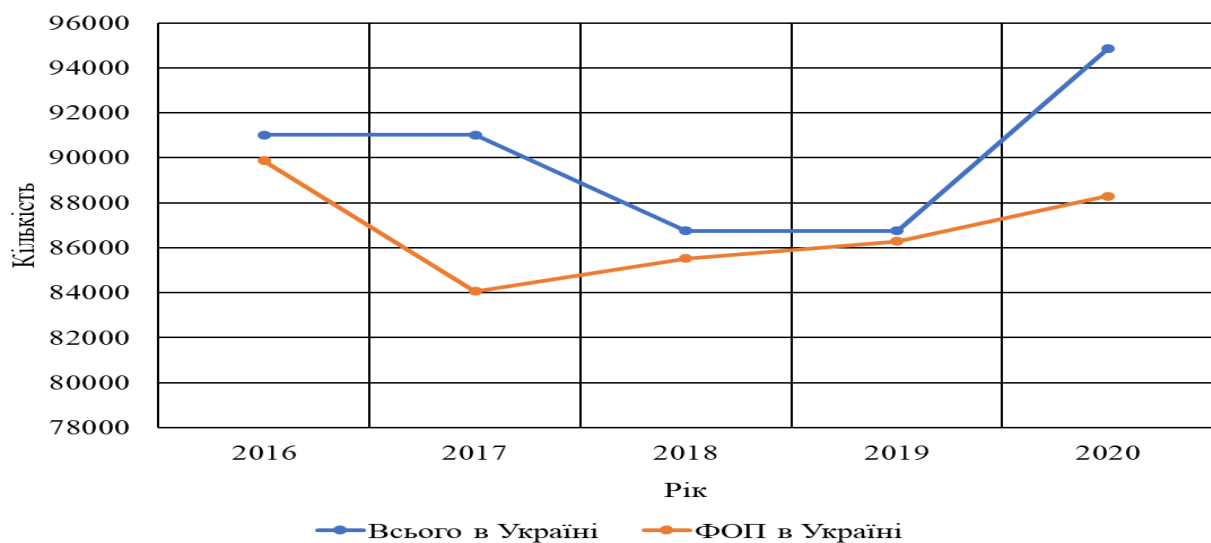


Рис 2.1. Кількість діючих малих підприємств та ФОП в Україні за видами економічної діяльності (види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах) [8]

Питома вага підприємств малого бізнесу в Україні даного виду економічної діяльності близько 99 % від їх загальної кількості на протязі досліджуваного періоду. Мікропідприємства складають більшість з загального числа малих підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі.

Аналіз фінансових результатів підприємств сфери роздрібної торгівлі показує, що питома вага прибуткових малих підприємств становить від 73,7 % до 79,8 % від їх загальної кількості; мікропідприємств – від 73,6 % до 80,1 %. Причому, тенденції щодо збільшення або зменшення таких показників не спостерігається (рис. 2.2). Рівень рентабельність по роках також коливається, так у 2016-2018 рр. малі підприємства є не рентабельні; у 2019 р. рентабельність становить 4,9 % та у 2020 р. – 13,0 %. Мікропідприємства не є рентабельні у 2016р. та 2017 р., у 2018-2020 рр. їх рентабельність коливається в межах 14-16%.

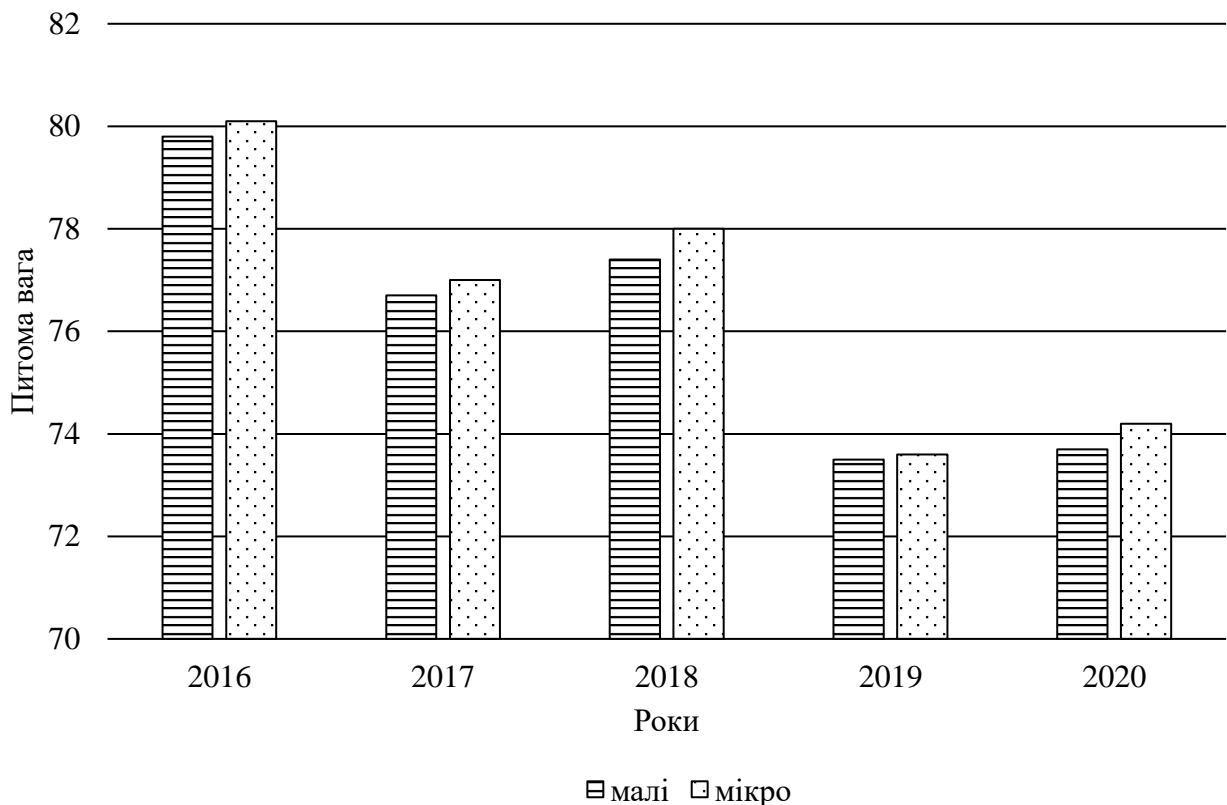


Рис. 2.2. Питома вага прибуткових підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розраховано на основі [8]

У Житомирській області кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Роздрібна торгівля» зменшується, як загалом, так і фізичних осіб підприємців. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Роздрібна торгівля. Інші види торгівлі непродовольчими товарами» майже не змінюється (табл. 2.1). Зменшення кількості проглядається у роки пандемії, яка привела до зниження активності суб'єктів підприємництва та зменшення платоспроможності (та відповідно і попиту) споживачів. Саме значна орієнтація на споживачів послуг торгових роздрібних підприємств визначає їх динаміку розвитку.

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Роздрібна торгівля»

Вид	Рік					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Роздрібна торгівля загалом:						
Всього	23624	20439	18998	18779	18901	80,0
ФОП	23300	20099	18640	18443	18606	79,8
Інші види роздрібної торгівлі:						
Всього	2562	2347	2316	2316	2560	99,9
ФОП	2535	2320	2287	2288	2540	100,1

Джерело: розраховано на основі [8]

Роздрібні торговельні підприємства товарний асортимент яких не включав товари першої необхідності, у період світової пандемії (2018-2020) та й у нинішній період війни в Україні, вимушені були зупиняти свою діяльність або ж їх асортимент значно звужився. У нинішніх умовах ведення торговельної діяльності метою підприємців є не лише отримання прибутку від реалізації товарів, а іноді й можливість функціонування підприємства [7]. Успішність стратегічного розвитку підприємств малого бізнесу визначається загальними бізнес-умовами. Більшість суб'єктів підприємництва торговельної сфери зорієнтовані на бізнес-модель, що зосереджена на споживачах, а основою бізнес-процесів є ефективна комунікація з покупцями. Специфікою

торговельної послуги є поєднання асортименту товарів і послуг з його продажу. Малі роздрібні торговельні підприємства, мають певні особливості стратегічного розвитку, обумовлені специфікою асортименту, процесу реалізації їхньої продукції, характеру конкурентних відносин на регіональному ринку.

Досліджуваним суб'єктом підприємництва є фізична особа підприємець, що працює на ринку роздрібною торгівлі через магазин «Подарунки» з 2012 р. Магазин «Подарунки» розташований у м. Житомир, приміщення розміром 35м² знаходиться у центрі міста. Керівником магазину, а також володарем підпису фінансових документів є Ленденьова Ірина Василівна. Усі рішення відносно вибору стратегії розвитку приймає власник підприємства.

Асортиментним профілем магазину є непродовольча продукція, а саме подарункова продукція. Асортимент магазину розподіляється та формується відповідно товарних груп. Продукція закуповується дрібним оптом у виробників сувенірної продукції. Подарунки відносяться до товарів з еластичним попитом. Однією з особливостей ринку подарункової продукції є його сезонність. Для запобігання проблем з нестійкістю попиту асортимент магазину поповнюватися тематичними товарами до різних свят.

Основний асортимент магазину становлять сувеніри. Невелику частину будуть займати вази, посуд, статуетки, картини, настінні годинники, скриньки, сувеніри та подарункові набори для чоловіків, різного виду упаковка, свічки подарункові та звичайні, аксесуари для телефонів. Вази як звичайних форм, так і у вигляді акваріумів, великих розмірів і середніх, як для однієї квітки, так і для великих букетів. Виконані з товстостінного скла і кераміки. Асортимент посуду становитимуть кухлі з різних матеріалів, келихи для пива, дитячі чашки і тарілочки, кухонні набори. Так само в магазині наявні скарбнички і статуетки різних форм, виконані з кераміки. Сувеніри для чоловіків - картини з піску, годинники, портмоне. Подарункові набори зазвичай комплектуються з запальничок, ручок, брелків, попільничок, фляжок. Також у магазині досить широкий вибір аксесуарів для мобільних телефонів: повербанки, навушники,

зарядні шнури, колонки. Різноманітний асортимент батарейок та ліхтарів. Для пакування подарунків використовують: кольоровий папір, прозорий целофан, подарункові пакетики і сумочки, стрічки і банти.

Підприємець має тривалі успішні комерційні стосунки із декількома постачальниками основних товарів. Постачання певних груп товарів здійснюється постачальниками, закупку товарних запасів власник закладу здійснює самостійно. Власник також самостійно підбирає асортимент товарів, забезпечує широту та глибину асортименту аби задовольнити побажання усіх можливих покупців щодо цін і якості продукції. Також здійснюється аналіз, виділяються групи товарів основного і постійного попиту, а також групи товарів помірною, зниженою або сезонною попиту.

Магазин працює в середньому ціновому сегменті та орієнтується на широку аудиторію покупців. Цінова політика побудована так, що б задовольнити можливості покупців із невисоким споживчим рівнем, так і середньої спроможності, але не високої. Товари високої цінової категорії мають більший термін оборотності. Також різні цінову категорії мають товари для пакування. В залежності від бажань та платоспроможності покупців пропонується відповідне пакування, що надає можливість забезпечення виконання потреб покупців з різноманітним рівнем достатку. Поєднання характеристик якості товару та прийнятної ціни роблять товар магазину «Подарунки» більш привабливішим для покупців у порівнянні з аналогічним товаром конкурентів.

Для визначення основних напрямів формування бізнес стратегії розвитку проаналізуємо результати функціонування магазину. Торгова площа магазину складає 35,0 м² Проаналізуємо основні показники діяльності суб'єкта підприємництва. Найважливішим показником ефективності роботи магазину є прибуток, в якому відображаються результати всієї торговельної діяльності підприємства – обсяг реалізованого товару, його асортиментна структура, рівень витрат, наявність непродуктивних витрат і втрат і т.д.

Для характеристики економічної ефективності торгового підприємства, а також в цілях проведення порівняльного аналізу необхідно знати величину прибутку та рівень рентабельності. Найбільш поширений показник рентабельності торгівлі це відношення суми прибутку до товарообігу. Однак цей показник не є єдиним показником рентабельності торгової або комерційної діяльності, адже він показує лише частку чистого доходу торгівлі в сумі товарообігу. Рентабельність торговельної діяльності це показник відносної прибутковості. У таблиці 2.2 наведено показники рентабельності магазину «Подарунки».

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності магазину
«Подарунки» (ФОП Ленденьова)**

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Товарообіг, грн	190808,0	228405,0	224302,0	117,5
Дохід від реалізації, грн	195895,0	237825,0	233791,0	119,3
Собівартість реалізованого товару, грн	174566,0	202560,0	224235,0	128,4
Прибуток (збиток), грн	21329,0	35265,0	9556,0	44,8
Рентабельність товарообороту, %	11,17	15,43	4,26	38,1

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Протягом трьох останніх років товарообіг магазину «Подарунки» збільшився на 17,5 %, що є позитивним для товарного підприємства, адже збільшується кількість проданих товарів та дохід від реалізації (на 19,3%). Проте, також збільшилась собівартість реалізованого товару на 28,4, що призвело до зменшення прибутку суб'єкта підприємництва на 55,2 %. Як наслідок рентабельність товарообігу зменшилась на 61,8% та є дуже низькою лише 4,26 %. Отже підприємство потребує переосмислення стратегії розвитку та необхідність формування бізнес-стратегії для покращення свого фінансового стану.

Проведемо також аналіз конкурентоспроможності магазину «Подарунки». На даний час в місті Житомир функціонує багато конкурентів-магазинів подарункової продукції. Це як окремі магазини, для яких подарунковий асортимент є основним, так і відділи в великих супермаркетах (табл. 2.3). Перевагою магазину «Подарунки» перед конкурентами можна вважати цікавий асортимент продукції та демократичні ціни.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентного середовища магазину «Подарунки»

Фактор	«Подарунки»	Конкуренти		
		«Фараон»	«Сувенір»	«Вінні»
Якість товару	Хороша якість товару	Хороша якість товару	Хороша якість товару	Відмінна якість товару
Місцезнаходження	Центр міста	Одна з центральних вулиць міста	Окраїна міста	Центр міста
Рівень цін	Середній, середньо-високий	Середній	Середній	Високий
Асортимент	Широкий	Широкий	Невеликий вибір	Широкий
Репутація	Відмінна, користується популярністю	Користується популярністю	Користується популярністю	Відмінна

Джерело: власні дослідження

Фактори конкурентного середовища можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні (табл. 2.4). Для мікропідприємства роздрібною торгівлі зовнішніми факторами можна вважати: територіальне місце розташування, наявність (відсутність) зовнішньої та внутрішньої реклами, години роботи, тощо. Внутрішніми факторами можуть бути: ширина та глибина асортименту, управлінські здібності, якість товару, тощо. Також виділимо основні показники, що характеризують профіль середовища підприємства: досягнення цілей за певний період діяльності, фінансова стабільність, рівень ризику, тощо. Для визначення значимості кожного фактора використано рейтингову оцінку (кожному показнику надавалась питома вага та виставлялись певні бали від 1 до 5). Оцінка фактору в 5 балів засвідчує про сильну сторону фактору, а оцінка

в 1 бал - про слабку.

Загальна інтегральна оцінка зовнішніх факторів становить 3,55 бали, загальна інтегральна оцінка внутрішніх факторів складає 3,1 бали. Отже, конкурентоспроможність магазину знаходиться на середньому рівні. Проте вважаємо, що магазин “Подарунки” має достатній потенціал для подальшого розвитку хоча й потребує удосконалення стратегії розвитку

Таблиця 2.4

Рейтингова оцінка факторів середовища функціонування «Подарунки»

Зовнішні фактори			Внутрішні фактори				
Назва фактору	Питома вага	Бал	Інтегральна оцінка	Інтегральна оцінка	Бал	Питома вага	Назва фактора
Місце розташування	0,2	5	<u>1,0</u>	<u>0,6</u>	3	0,2	Ступінь досягнення цілей
Зовнішня реклама	0,1	2	<u>0,2</u>	<u>0,3</u>	3	0,1	Рівень ризику
Внутрішня реклама	0,05	2	<u>0,1</u>	<u>0,2</u>	2	0,1	Доля ринку
Асортимент товару	0,2	4	<u>0,8</u>	<u>0,8</u>	4	0,2	Широта асортименту
Години роботи	0,05	3	<u>0,15</u>	<u>0,2</u>	2	0,1	Система стимулювання
Культура обслуговування	0,1	4	<u>0,4</u>	<u>0,6</u>	3	0,2	Фінансові можливості
Комунікація з покупцями	0,1	3	<u>0,3</u>	<u>0,2</u>	2	0,1	Рейтингова оцінка підприємства
Додаткові послуги	0,2	3	<u>0,6</u>	<u>0,2</u>	2	0,1	Ступінь запровадження інновації

Джерело: власні дослідження

Фактори середовища функціонування суб'єкта підприємництва, як зовнішні так і внутрішні, можуть змінюватись під впливом діяльності підприємства та інших факторів, отже слід більш детально розглянути можливі сильні та слабкі сторони суб'єкта роздрібної торгівлі у занадто змінному середовищі. Виявлення і співвідношення між собою можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін підприємства здійснимо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

З аналізу сильних та слабких сторін підприємства відзначимо, що для подолання слабких сторін в майбутньому при формуванні бізнес-моделі розвитку необхідно звертати увагу на важливість застосування інноваційних технологій у торгівлі та покращення реклами. Отже, конкурентними перевагами магазину «Подарунки» є його зручне територіальне місце розташування, широкий асортимент та прийнятні ціни.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу функціонування магазину «Подарунки»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Внутрішнє середовище	1. Розширення асортименту пропонуванних товарів. 2. Реклама, збільшення кількості покупців 3. Щоквартальне оновлення асортименту. 4. Використання інтернет технологій	1. Зростаючий конкурентний тиск 2. Зниження загального рівня купівельної спроможності. 3. Зміна потреб та смаків покупців
СИЛЬНІ СТОРОНИ	1;2. Збільшення глибини асортименту 4;3. Використання інструментарію інтернет технологій 2;4. Збільшення обсягів продажу	1;1 Запровадження сучасних елементів маркетингу 2;2,4 Запровадження програм лояльності 3;3 Заміна нерентабельного товару аналогічними
1. Зручне місце розташування, 2. Висока якість, хороша репутація 3. Відмінне обслуговування 4. Тривалий час на ринку		
СЛАБКІ СТОРОНИ	2,4;1. Використання інтернет технологій задля ефективності 3;2. Зменшення продажів у результаті нестабільності поставок, 2.3. Удосконалення стратегії розвитку із використанням маркетингової та бізнес-стратегій	1;3 Зменшення частки ринку 2;2 Проведення передсвяткових акцій 3.3. Виявлення нових цінностей покупців
1. Зростання витрат 2. Сезонний характер надходження основного потоку коштів 3. Відсутність чіткої стратегії розвитку		

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз і оцінка діяльності ФОП Ленденьова через магазин «Подарунки», а також аналіз конкурентів, свідчать про наявність проблем функціонування підприємства в нинішніх політико-економічних реаліях нестабільності. Отже, суб'єкт підприємництва має покращити стратегію розвитку загалом та сформувані бізнес-стратегію, зокрема.

Висновки до Розділу 2

Суб'єкти підприємництва основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля перебувають в умовах постійної конкуренції, що потребує розробку нових заходів та дій, які дозволили б заохотити все більше покупців. Висока конкуренція на ринку роздрібною торгівлі в Україні вимагає від підприємців постійно покращувати якість та швидкість надання послуги та пристосування до нинішніх умов ведення торгівельної діяльності.

Досліджуваним суб'єктом підприємництва є фізична особа підприємець, що працює на ринку роздрібною торгівлі через магазин «Подарунки» з 2012 року. Асортиментним профілем магазину є непродовольча продукція, а саме подарункова продукція, що закуповується дрібним оптом у виробників сувенірної продукції. Протягом трьох останніх років товарообіг магазину «Подарунки» збільшився на 17,5 %. Проте, також збільшилась собівартість реалізованого товару на 28,4 %, що призвело до зменшення прибутку суб'єкта підприємництва на 55,2 %. Як наслідок рентабельність товарообігу зменшилась на 61,8 % та є дуже низькою лише 4,26%. Отже, підприємство потребує переосмислення стратегії розвитку та необхідність формування бізнес-стратегії для покращення свого фінансового стану.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва зумовлено певними викликами та вимогами ринку, що динамічно змінюється. Генерування оптимальної бізнес-моделі функціонування підприємницьких структур необхідно задля цілісного уявлення щодо відображення цінності та засобів її створення для споживачів, а також способів надання такої; використання можливостей бізнесу щодо забезпечення підвищення конкурентостійкості та покращення фінансових результатів. Нині імплементація бізнес-моделі це перш за все формалізація основних аспектів бізнесу (мета, стратегія, інфраструктура, аспекти продажу та отримання прибутку).

Запровадження обраної бізнес-моделі відбувається за таких ситуацій у ринковому середовищі: аналіз та оцінка ефективності функціонування підприємства порівняно з аналогічними суб'єктами підприємництва; оцінка інвестиційної привабливості бізнесу та аналіз діяльності підприємства у майбутньому; оптимізація стратегії бізнесу підприємства загалом та максимізації утримання цінності, що створюється для клієнтів, зокрема [25]. Однак, задля ефективності функціонування підприємства необхідно, щоб бізнес-модель сприяла його розвитку. Бізнес-модель, яка буде запроваджена суб'єктом підприємництва має узгоджувати цілі функціонування організації та бізнес-процеси з реаліями зовнішнього бізнес середовища, і як наслідок, реалізовувати загальну стратегію. Отже, будь-які зміни у стратегії організації мають відобразитись у реалізації бізнес-моделі.

Серед багаточисленних бізнес-моделей є й такі, які окреслені для окремих галузей економіки. Адже, різноманіття класифікації бізнес-моделей зумовлене застосуванням декількох параметрів подібності: масштабу необхідних інвестицій для імплементації бізнес-моделі, ступінь відкритості бізнес-моделі, охоплення ринків, тощо [2].

Однак, бізнес-моделей, які підходять для малих торгових компаній знайти досить складно. Торговельні підприємства відбирають, оцінюють, передають, імітують бізнес-моделі. Тому слід розглядати саме ті бізнес-моделі, що підходять для торговельних компаній роздрібної торгівлі. При класифікації бізнес-моделей для торговельних підприємств слід керуватись такими критеріями: по-перше, сфера дії бізнес-моделі розглядається на рівні компанії – це частина стратегії компанії; по-друге, бізнес-моделі підтримки не досліджуються кожен етап життєвого циклу компанії, а також бізнес-моделі, пов'язані з конкретним продуктом і етап життєвого циклу служби; по-третє, не досліджується динамічне застосування бізнес-моделей (фактори адаптації бізнес-моделі та їх тривалість); по-четверте, розглядаються більш загальні ділові моделі, які виявляють значні відмінності між торговельними фірмами.

Загалом можна сказати, що здебільшого бізнес-моделі відповідають поточним ситуаціям сьогодення, динамічному розвитку торговельних компаній, особливо високій конкуренції та зростанню значення технологій, особливо інформаційних. Різні бізнес-моделі можна аналізувати, змінюючи рівень деталізації або видаляючи його структурні елементи бізнес-моделі, але більшість авторів представляють бізнес-моделі як «чорних скриньок», не називаючи елементів їхньої структури. Інші автори, якщо називають, то називають не окремі структурні елементи, а їх групи. Тоді, оскільки бізнес-моделі відображають бізнес-логіку компанії, вони включаються у запропоновану класифікацію в укрупненому вигляді. Бізнес-моделі торгових підприємств можна розподілити на п'ять напрямів (рис. 3.1).

Щоб залишатися конкурентоспроможними в бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, підприємство має вміти адаптувати бізнес-моделі до зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на них. Протягом останніх років прослідковується тенденція щодо виходу суб'єктів підприємництва торгівлі до інтернет мереж. Адже спостерігається поширення різноманітних форм Інтернет-торгівля через інтернет платформи.

Бізнес-моделі, пов'язані з розподілом товарів	Бізнес-моделі, пов'язані з формою торгівлі	Бізнес-моделі, пов'язані із застосуванням інформаційних технологій	Бізнес-моделі, які дозволяють клієнтам купувати товари вдома	Бізнес-моделі, орієнтовані на отримання прибутку
Бізнес-моделі, пов'язані з розподілом товарів	Колективна бізнес-модель (коли компанія приєднується до бізнес-системи)	Бізнес-модель, яка включає процеси на веб-сайті і в магазині	Бізнес-модель прямих продажів	Бізнес-модель франшизи (franchise)
Бізнес модель з усунення учасників каналу розподілу (відмова від моделі посередника)	Бізнес-модель «швидкої моди»	Бізнес-модель електронного магазину (E-shop business model)	Бізнес-модель телевізійних покупок	Бізнес-модель відкритого доступу (fee in, free out)
	Бізнес-модель Cash & Carry (товари продаються з оптового складу)	Електронний магазин, що працює поруч з іншими електронні магазини (e-mall)		
	Бізнес-модель «самообслуговування»	Бізнес-модель електронного аукціону		
		Цифрова бізнес-модель (digital business model)		

Рис. 3.1. Класифікації бізнес-моделей торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором

Ринок на якому функціонують торговельні підприємства є висококонкурентним та нестабільним, широко ризикованим в умовах економічної нестабільності. Конкурентна ситуація може швидко змінюватись, отже стратегія розвитку малого підприємства формується на основі стійких та конкурентних переваг. Слід відмітити, що особливістю малих торговельних суб'єктів підприємництва є поєднання власника та менеджера-управлінця в одній особі. Це зумовлює значно менший рівень компетентності щодо стратегічного управління, проте вищу мотивацію до змін та розвитку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Особливості бізнес-стратегії розвитку малого торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, стратегічна бізнес-модель розвитку малого торговельного підприємства формується з урахуванням певних особливостей. Модель базується на стратегічних рішеннях власника бізнесу та здебільшого враховує можливості зовнішнього середовища функціонування організації та сильні сторони самого підприємства.

Аналіз наукових та практичних позицій щодо формування бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва, в тому числі і роздрібного торговельного підприємства, вказує на акцентування створення нової споживчої цінності та її доступності. Нині в умовах стрімкого розвитку ринку застосування універсального підходу до підтримки споживчої цінності є не логічним та й не доречним. Адже, враховуючи зміни у споживчих цінностях покупців, доречним

буде запровадження унікальних ціннісних пропозицій суб'єктом підприємництва в якості основи для ціннісних комунікацій.

Розвиток економіки сфери роздрібної торгівлі спонукає до формування нових бізнес-моделей, що вирізняються структурою, системою організації, загальними характеристиками. Комплексний підхід формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва направлений на забезпечення здійснення основних цілей: формування бізнес-моделі зорієнтованої на потреби клієнтів; відповідність бізнес-моделі існуючій стратегії бізнесу; взаємозв'язок рівнів управління; підвищення конкурентоспроможності функціонування підприємства. Також при імплементації бізнес-моделі розвитку доречним вбачається покращення гнучкості бізнесу при реакції на зміни цінностей та бажання споживачів. Створення моделей бізнес-процесів на основі сучасних технологій є на сьогодні необхідною умовою боротьби за споживача [2, 19, 23]

Бізнес-модель відображає бізнес-логіку компанії, показує, що компанія пропонує своїм клієнтам, як вона досягає та підтримує відносини з ними, які відносини вона має зі своїми партнерами та як вона заробляє гроші. Бізнес-модель допомагає відповісти на запитання: «Як наша справа і як ми насправді продаємо?» Бізнес-модель розташування компанії в операційному процесі показує його зв'язки з організацією бізнесу, бізнес-планом (тактикою бізнесу) і стратегією бізнесу; концепції моделі організації, оскільки остання стосується зосередженості компанії на процесах і діяльності, тоді як бізнес-модель зосереджена на створенні вартості та споживачах.

Передумови в компанії можна розділити на три етапи. На першому етапі потрібно відповісти на загальні питання про ринок, ресурси, безперервність бізнесу, іншими словами - підготувати стратегію. Другий крок з'ясувати, що суб'єкт підприємництва найкраще робить, що повинні робити і що робити не слід. Після цього відбирається й адаптується певна бізнес-модель, яка дозволяє компанії створювати цінність для споживача (рис.3.2).

ОСНОВНІ ПАРТНЕРИ Оптовики Магазини роздрібної торгівлі Інші суб'єкти підприємництва	ВИД ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВЗАЄМИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ	ЦІЛЬОВІ СЕГМЕНТИ СПОЖИВАЧІВ
	Роздрібна торгівля подарунковою продукцією		Реклама Групи в соцмережах	Підлітки та молодь Чоловіки та жінки середнього віку та середнього достатку
	ОСНОВНІ РЕСУРСИ Власне приміщення Співробітники	Подарунки для чоловіків Подарунки для дівчат та жінок Товари для дому Засоби для освітлення (свічки, ліхтарики, батарейки)	КАНАЛИ ЗБУТУ Магазин Групи Viber, Telegram, Instagram	
СТРУКТУРА ВИТРАТ КОМПАНІЇ		ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ		
Закупівля товару Оплата праці Оплата комунальних послуг		Дохід від продажів в магазині Дохід від продажу через інтернет технології		

Рис. 3.3. Бізнес-модель розвитку магазину «Подарунки»

Джерело: сформовано автором [19, 23, 26]

На третьому етапі акцент зосереджується переважно на ефективному управлінні наявними компетенціями, розкривається діяльність з конкурентної точки зору, у якій суб'єкт підприємництва працює краще, ніж конкуренти. Крім того, постійно переглядаються тактичні рішення діяльності компанії, які б допомогли витримати зростаючу конкурентоспроможність інших компаній, виправдати очікування споживачів, підвищити прибутковість компанії.

Доречним буде також виокремлення конкурентних переваг, які надає бізнес-модель: окреслення ціннісних пропозицій, які компанія застосовує зараз і застосовуватиме в майбутньому на обраних сегментах ринку або цільових клієнтах; вибір найбільш відповідної мережі розподілу, через яку надається цінність; аналізується існуюча структура доходів і витрат бізнес-моделі; аналізуються основні можливості підприємства, визначаються зовнішні партнери підприємства; досліджується внутрішній ланцюжок створення вартості; пропонуються кращі способи продажу чи презентації існуючого

продукту чи послуги або їх покращення; встановлюються критерії, що впливають з бізнес-моделі, які визначають подальші принципи управління бізнесом; хороша бізнес-модель унікальна, її важко імітувати; гарантує звільнення від застійного, нееластичного попиту; раціоналізує бізнес.

Наразі магазин імплементує стратегію стабілізації, що направлена на стабілізацію досягнутого рівня обсягів продаж (до нинішнього стану в країні) та наступним підвищенням прибутку з перспективою на наступний стратегічний рівень – зростання. Враховуючи розвиток різноманітних форм надання послуг торгівлі у інтернет просторі та, як наслідок, можливе зменшення власних витрат все більшого поширення набуває тенденція переходу суб'єктів роздрібної торгівлі в Інтернет-простір. Тому, для магазину «Подарунки» вбачається доречним пожвавлення комерційної діяльності через запровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії та інтеграції з клієнтами, покупцями, партнерами, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібної торгівлі [7].

Доречним буде запровадження торгівлі через інтернет мережу, що передбачається як елемент реалізації стратегії бізнес-моделі розвитку підприємства. Проте, для малого роздрібного торговельного підприємства створення інтернет-магазину (створення сайту, дизайн веб сторінки, SEO-оптимізація, пошук «багів», тощо) потребує значних інвестицій. Тому, на початковому етапі продажу товарів через інтернет-мережу пропонується просування товарів здійснювати у соціальних мережах та месенджерах. Це може бути як у вигляді інтернет-вітрини так і з використанням моделі Dark Store. Перш за все слід розробити дизайн та особливу увагу приділити каталогу товарів (їх фото та опис), а також підтримку зворотнього зв'язку із покупцями.

Враховуючи інвестиційні вкладення суб'єкта підприємництва для імплементування виходу магазину на інтернет платформи необхідним є розрахунок за допомогою системи показників ефективності інвестиційного проекту. Такий спосіб розрахунку є доречним адже, при впровадженні проекту «магазин у месенджері» відома лише витратна частина (створення, організацію

реклами, технічну підтримку). Прогнозовано збільшення прибутку магазину при запровадженні он-лайн продажів приймемо не менше як 40 відсотків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Очікуваний результат реалізації складника бізнес-моделі розвитку підприємства (торгівля через інтернет-месенджери)

Показник	Прогноз (2023 рік)
Витрати на підтримку роботи магазину у інтернет додатку-месенджеру	
технічна підтримка, тис. грн	15,00
реклама у соціальних мережах, тис. грн	10,00
Прогнозований приріст прибутку, тис. грн	31,00
Прогнозований економічний ефект, тис. грн	27, 25
Індекс прибутковості	1,24
Період окупності, днів	292 (0,8)

Джерело: власні дослідження

Найбільш поширеним показником оцінки ефективності вкладених фінансових ресурсів є період окупності, що дає можливість визначення періоду повернення вкладених фінансів. Для даного проекту термін окупності складатиме 0,8 або 292 дні. Оцінку співставлення обсягу інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком надає індекс прибутковості. Визначається він як відношення середньої величини прогнозованого прибутку до середньої величини інвестицій, це та вигода, яку одержать власники підприємства, для магазину «Подарунки» даний показник становитиме 1,24. Отже, імплементація запропонованої бізнес-моделі за прогнозованими розрахунками зумовлює підвищення фінансового стану магазину та покращення комунікації з покупцями.

Висновки до Розділу 3

Генерування оптимальної бізнес-моделі розвитку підприємницьких структур необхідно задля цілісного уявлення щодо відображення цінності та засобів її створення для споживачів, а також способів надання такої;

використання можливостей бізнесу щодо забезпечення підвищення конкурентостійкості та покращення фінансових результатів. Бізнес-модель, яка буде запроваджена суб'єктом підприємництва має узгоджувати цілі функціонування організації та бізнес-процеси з реаліями зовнішнього бізнес середовища, і як наслідок, реалізовувати загальну стратегію.

Торговельні підприємства відбирають, оцінюють, передають, імітують бізнес-моделі. Слід розглядати саме ті бізнес-моделі, що підходять для торговельних компаній роздрібною торгівлі. Особливістю малих торговельних суб'єктів підприємництва є поєднання власника та менеджера-управлінця в одній особі. Отже, стратегічна бізнес-модель розвитку малого торговельного підприємства формується з урахуванням певних особливостей. Модель базується на стратегічних рішеннях власника бізнесу та здебільшого враховує можливості зовнішнього середовища функціонування організації та сильні сторони самого підприємства.

Бізнес-модель відображає бізнес-логіку компанії, показує, що компанія пропонує своїм клієнтам, як вона досягає та підтримує відносини з ними, які відносини вона має зі своїми партнерами та як вона заробляє гроші. Для магазину «Подарунки» вбачається доречним поживлення комерційної діяльності через запровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії та інтеграції з клієнтами, покупцями, партнерами, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібною торгівлі. Доречним буде запровадження торгівлі через інтернет-меседжери, що передбачається як елемент реалізації стратегії бізнес-моделі розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Бізнес-модель це загальне бачення як концепції розвитку підприємства, так і формування економічної цінності для покупців, підприємця, партнерів. Така модель враховує й інфраструктуру, необхідну для просування продукту або послуги на ринок, що виступає простою для покупця та водночас зручною й прибутковою для організації. Таким чином, велика кількість і універсальність структур бізнес-моделі показує її багатозначність, як і сам бізнес. Бізнес-моделі доречно розглядати як структурований ряд численних елементів, що мають спільну «тему» та сприяють збільшенню створеної компанією цінності для споживача. Елементами концепції побудови бізнес-моделі є створення більшої цінності; створення цінності через партнерство; бізнес-логіка; логіка максимізації прибутку; інновативність. Структура бізнес-моделі складна та зазвичай включає такі елементи: ціннісна пропозиція, клієнтський сегмент, канали, комунікації, партнерство, основні ресурси, структура витрат і потоки доходів. Детальне вивчення та заповнення кожного блоку наближає суб'єкти підприємництва до досягнення ефективного функціонування. Оскільки, мінливість споживчих потреб передбачає постійне вдосконалення бізнес-моделі розвитку підприємств для утримання лояльності споживачів.

Суб'єкти підприємництва основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля перебувають в умовах постійної конкуренції, що потребує розробку нових заходів та дій, які дозволили б захопити все більше покупців. Висока конкуренція на ринку роздрібної торгівлі в Україні вимагає від підприємців постійно покращувати якість та швидкість надання послуги та пристосування до нинішніх умов ведення торгівельної діяльності. Для мікропідприємства роздрібної торгівлі зовнішніми факторами можна вважати: територіальне місце розташування, наявність (відсутність) зовнішньої та внутрішньої реклами, години роботи, тощо. Внутрішніми факторами можуть бути: ширина та глибина асортименту, управлінські здібності, якість товару тощо. Також слід виокремити основні показники, що характеризують профіль середовища

підприємства: досягнення цілей за певний період діяльності, фінансова стабільність, рівень ризику тощо. Асортиментним профілем магазину «Подарунки» є подарункова продукція, що закупається дрібним оптом у виробників сувенірної продукції. Протягом трьох останніх років товарообіг магазину «Подарунки» збільшився на 17,5 %. Проте, також збільшилась собівартість реалізованого товару на 28,4 %, що призвело до зменшення прибутку суб'єкта підприємництва на 55,2 %. Як наслідок рентабельність товарообігу зменшилась на 61,8 % та є дуже низькою лише 4,26 %. Отже, подальше функціонування бізнесу потребує переосмислення стратегії розвитку та необхідність формування бізнес-стратегії для покращення свого фінансового стану.

Торговельні підприємства відбирають, оцінюють, передають, імітують бізнес-моделі. Слід розглядати саме ті бізнес-моделі, що підходять для торговельних компаній роздрібною торгівлі. Стратегічна бізнес-модель розвитку магазину «Подарунки» формується з урахуванням певних особливостей. Модель базується на стратегічних рішеннях власника бізнесу та здебільшого враховує можливості зовнішнього середовища функціонування організації та сильні сторони самого підприємства. Для магазину «Подарунки» вбачається доречним пошук шляхів комерційної діяльності через запровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії та інтеграції з клієнтами, покупцями, партнерами, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібною торгівлі. Доречним буде запровадження торгівлі через інтернет-меседжери, що передбачається як елемент реалізації стратегії бізнес-моделі розвитку підприємства. Враховуючи інвестиційні вкладення суб'єкта підприємництва для імплементації виходу магазину на інтернет платформи необхідним є розрахунок за допомогою системи показників ефективності інвестиційного проекту. Очікуваний термін окупності бізнес-моделі із включенням елементу «торгівля через інтернет-месенджери» складатиме 0,8 або 292 дні. Індекс прибутковості для підприємства роздрібною торгівлі – магазину «Подарунки» становитиме 1, 24. Отже, імплементація запропонованої

бізнес-моделі за прогнозованими розрахунками зумовлює підвищення фінансового стану магазину та покращення комунікації з покупцями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: генезис та сучасна ідентифікація поняття. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 54–63.
2. Баглей Р. Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна Економіка*. 2018. № 9-10. С. 210–216.
3. Бойчик І. М. Формування бізнес-моделі виробничо-торгівельного підприємства з урахуванням напрямів його стратегічного розвитку. *ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ*. Випуск 16. 2017. С. 51–55.
4. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2017. № 10. С. 252–258.
5. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.
6. Загорна Т. О. Коломицева А. О. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов. 2010. 403 с.
7. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
8. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
9. Коваленко О. В. Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 35–39.
10. Коваль Л. І. Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 16.10.2022)
11. Куцик П. О., Медвідь Л. Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи

управління: Монографія. Чернівці: Технодрук. 2015. 372 с.

12. Криган Р. В. Сучасні умови розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 31–36.

13. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій, стратегическое сафари. Спб.: Питер, 2000. 366 с.

14. Михайльонка О. С Система управління логістичними витратами на підприємстві. *Наукові читання – 2021: зб. наук. праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету*. Житомир. 2021. С. 135–138.

15. Михайльонка О. С., Фамілярський О. О. Управління логістичними витратами ТОВ «Солмікс» на засадах аутсорсингу. *Студентські наукові читання – 2021: зб. тез Міжфак. студ. наук.-практ. конф. Житомир Т. 2. 2021. С. 356–361.*

16. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.

17. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 125–130.

18. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Кондор. 2003. 196 с.

19. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш Формат. 2017. 288 с.

20. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія. [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.]; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К.: Київ. нац. торг.- екон.ун-т. 2014. 344 с.

21. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей конкурентів. Альпіна Паблишер. 2011. 453 с.

22. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми*

економіки № 2 (44) 2020. С. 274–280.

23. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.

24. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки*. Серія: Облік і фінанси. 2015. Вип. 12(2). С. 171–179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2015_12\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2015_12(2)_24).

25. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

26. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.

27. Смирнов Є. М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2010. Вип.30.Т.2. С.181–190.

28. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64.

29. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

30. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. №3 (181). 2015. С. 131–137.

31. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки*. Серія Облік і фінанси. 2016. Вип. 12. С. 170–178.

32. Швець Т. В., Михайльонка О. С. Бізнес-модель як елемент стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. *Механізми управління розвитком територій: зб. наук праць*. Ч. 1. Житомир. 2022. С. 110-112.

33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.

34. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New

York: McGraw-Hill. 2004. 415 p.

35. Ansoff I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. 35(5). P. 113-124.

36. Drucker P. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. (Sept-Oct). 1994. P. 95–104.

37. Gambardella A. McGahan A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 267–271.

38. Casadesus-Masanell R. Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.

39. Chan Kim W., Mauborgne Renee. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. 2005.

40. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.

41. Kulakova Svitlana, Chevhanova Vira, Novikova Olha. Features of the formation and implementation of the enterprise business strategy. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ. 2019. Т. (2(73)). С. 60–72. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2\(73\).1628](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2(73).1628).

42. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

43. Montgomery C. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*. 1994. 8. P. 163-178. <https://doi.org/10.1257/jep.8.3.163>

44. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*. 1998. № 4

ДОДАТКИ