

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ШВЕЦЬ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

УДК 330.34:65.011.56

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування бізнес-моделі розвитку торговельних компаній

076 “Підприємництво та торгівля”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ **Т. В. ШВЕЦЬ**

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

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Швець Т. В. Формування бізнес-моделі розвитку торговельних компаній. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних аспектів формування бізнес-моделей торговельних компаній та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки сталих бізнес-моделей розвитку торговельних компаній, які прагнуть адаптуватися до сучасних ринкових умов та забезпечити стійкий розвиток свого бізнесу.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегія, бізнес-процес, Business Model Canvas, стала бізнес-модель, сталий SWOT-аналіз, цифрові технології.

SUMMARY

Shvets T. V. Formation of a business model for the development of trading companies. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade – Polissia National University, 2024.

The qualification work conducts a comprehensive study of the theoretical aspects of the formation of business models of trading companies and develops practical recommendations for improving the business model of Auchan Ukraine Hypermarket LLC. The findings of the study can be used to develop sustainable business models for the development of trading companies that seek to adapt to modern market conditions and ensure sustainable development of their business.

Keywords: business model, strategy, business process, Canvas Business Model, sustainable business model, sustainable SWOT analysis, digital technologies.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-	
1. МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ.....	7
1.1. Еволюція та сутність бізнес-моделей	7
1.2. Види бізнес-моделей та основні підходи до їх формування в торговельних компаніях.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У	
2. РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика гіпермаркету.....	21
2.2. Аналіз існуючої бізнес-моделі розвитку торговельної компанії.....	27
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ	
3. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”.....	36
3.1. Інструменти моделювання бізнесу торговельних компаній.....	36
3.2. Впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій у бізнес-модель.....	43
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ефективної бізнес-моделі є ключовим фактором успіху сучасних торговельних компаній. Нинішній ринок характеризується високою конкуренцією, змінними потребами споживачів та розвитком технологій, що вимагає ретельного вибору та адаптації бізнес-моделей. З огляду на вище зазначене, актуальним завданням є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування бізнес-моделі, що забезпечить компаніям стійкий розвиток та неабиякі конкурентні переваги на ринку.

Питання формування бізнес-моделі є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, зокрема, класики теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф та П. Друкер розглядали сутність управління бізнес-моделями в площині, відповідно, концепцій стратегічного управління та теорії інноваційності та клієнтоорієнтованості. Провідний дослідник теорії конкуренції М. Портер, акцентував увагу на конкурентних стратегіях та ланцюгах створення вартості, пропонуючи підхід до аналізу галузей і конкурентних сил, що дозволяє визначати стратегічні позиції бізнесу.

Сучасні дослідники, з поміж яких А. Остервальдер та Й. Мортенсен зробили значний внесок в подальший розвиток теорії та практики управління бізнес-моделями, акцентуючи свої дослідження, відповідно на розробці універсальної методики візуалізації та аналізу бізнес-моделей – *Business Model Canvas* та інтеграції бізнес-моделей у цифрові платформи, підкреслюючи доцільність технологій у побудові нових джерел вартості. Проте незважаючи на значну кількість публікацій та наукових досліджень, залишається актуальним поглиблене вивчення особливостей формування бізнес-моделі для торговельних компаній в умовах конкретного ринку та з урахуванням сучасних трендів.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо

формування та впровадження ефективної бізнес-моделі функціонування торговельних компаній. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до формування бізнес-моделей та їх особливості застосування в практиці торговельних компаній;
- за допомогою комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища оцінити поточний стан бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”;
- розробити інструменти моделювання бізнесу торговельних компаній з огляду на сучасні виклики та цифрові технології;
- обґрунтувати вибір інструментів та методів реалізації розробленої бізнес-моделі функціонування торговельної компанії.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес формування та впровадження бізнес-моделі торговельної компанії. Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти формування бізнес-моделі, а також особливості її реалізації в умовах вітчизняного ринку.*

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використано широкий спектр методів дослідження, зокрема: *абстрактно-логічний* за допомогою якого було вивчено теоретичні засади сутності та особливостей формування бізнес-моделі підприємств, в т. ч. торговельних; *системний аналіз*, який дав змогу виявити взаємозв'язки між різними елементами бізнес-моделі компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” (місія, цілі, цінності, структури, процеси тощо); *сталий SWOT-аналіз*, який дозволив комплексно оцінити стійкість бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та визначити напрями для його подальшого розвитку; для візуалізації та аналізу наявної бізнес-моделі компанії застосовано метод бізнес-моделювання *Business Model Canvas*; метод сталого розвитку *Sustainable Business Model Canvas* було використано для обґрунтування та візуалізації перспективної сталої бізнес-моделі торговельної компанії.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Публікація в науковому виданні категорій «Б» Сталий розвиток економіки на тему – Перспективні напрями організації та планування венчурного бізнесу в умовах сучасних викликів; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. на тему – Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції (01 лютого 2024 р.) на тему – Алгоритм розробки та впровадження стратегії на засадах CRM-підходу; Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). на тему – Components of entrepreneurship and territorial community development in the context of modern challenges; Матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. Українське суспільство та економіка: оцінка та перспективи розвитку (9-10 грудня 2024 р. ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП» на тему – Теоретичні основи формування бізнес-моделі розвитку вітчизняних бізнес-компаній.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні та практичні розробки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними торговельними в процесі формування сталої бізнес-моделі розвитку.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи сутності формування бізнес-моделі, аналізуються різні підходи до її визначення та структури, особливості формування бізнес-моделей торговельних компаній. Другий розділ присвячений аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та оцінці його поточної бізнес-моделі. У третьому розділі обґрунтувати вибір інструментів та методів реалізації розробленої бізнес-моделі функціонування торговельної компанії. Обсяг роботи становить 52 сторінки комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Еволюція та сутність бізнес-моделей

Нинішнє розуміння поняття “бізнес-модель” є результатом тривалого процесу розвитку, який розпочався ще в минулому столітті. Перші ідеї, що лежать в основі цієї концепції, з'явилися у вигляді економічних теорій, зокрема класичних досліджень Адама Сміта, який ще у 1776 р. у своїй праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” [1] висунув ідеї, які стали фундаментом для сучасного розуміння економічної діяльності, зокрема, спеціалізації праці та обміну. Дані положення заклали основу для подальшого розуміння того, як компанії створюють і розподіляють цінність та спрями формуванию самої концепції бізнес-моделі.

У другій половині ХХ ст. ідеї бізнес-моделей стали формуватися в рамках теорії управління та стратегічного менеджменту, які у 1950–1970-х роках минулого століття еволюціонували від абстрактних концепцій до системних підходів. Так, зокрема, у 1950-х роках із розвитком корпорацій та глобалізацією ринків виникла потреба в більш структурованих підходах до довгострокового планування. Основна увага в цей період приділялася тому, як компанія створює цінність для споживачів та забезпечує стійкість компанії.

Концепція теорії бізнес-моделі почала набувати більш ґрунтовних складових, орієнтуючись на ідентифікацію ключових ресурсів, операційних процесів та механізмів генерації доходів. У цей період важливу роль відіграли дослідження в галузі системного підходу до управління праці класиків теорії стратегічного менеджменту, а саме Пітера Друкера та Ігоря Ансоффа. Так, зокрема, П. Друкер наголошував на важливості розуміння цінності, яку компанія пропонує споживачам, та її унікальної позиції на ринку. Натомість

І. Ансофф, розробив концепцію стратегічного управління, яка стала основою для аналізу бізнес-середовища та формування стратегії компанії. Провідні ідеї дослідників мали ключовий вплив на розвиток підходів до проєктування бізнес-моделей.

У 1970-х роках розвиток концепції конкурентної переваги зробили значний внесок у формування теорії та практики бізнес-моделей. Зростаюча складність ринкового середовища та посилення конкуренції вимагали більшого системного підходу до управління ресурсами та процесами, що стимулювало інтеграцію теорії конкурентної стратегії в розробку бізнес-моделей. Завдяки дослідженням бізнес-моделі почали розглядатися як інструмент створення конкурентних переваг шляхом унікального використання ресурсів і різних форм бізнес-моделей [2]. Розуміння бізнес-моделей стало більш прикладним завдяки роботам, які зосередилися на джерелах конкурентних переваг. У цьому контексті бізнес-моделі розглядалися як спосіб структурування ресурсів і процесів для досягнення конкурентних цілей. Отже, підхід до формування конкурентної стратегії базувався на аналізі галузевої динаміки, ресурсної бази компанії та здатності адаптуватися до змін ринку.

Одним із ключових досягнень цього етапу стала розробка М. Портером у 1980-х роках теорії конкуренції, яка дозволила компаніям оптимізувати ключові операції за для підвищення конкурентних позицій. Крім того, в цей період став початком застосування ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) в організації бізнесу, який підкреслив важливість раціонального використання ресурсів і ключових компетенцій як основи стійкої переваги [3, 4]. У цей період також зросла необхідність використання адаптивних бізнес-моделей, що включало сценарне планування з огляду на врахування макроекономічних змін та поведінки конкурентів [3, 5]. Технологічні інновації, які з'явилися наприкінці 1980 р. стали основою для формування нових бізнес-процесів, орієнтованих на ефективність і автоматизацію.

Починаючи з 1990 р. поняття “бізнес-модель” набуло нового вектору розвитку обумовленого початком цифровізації бізнесу. Зі стрімким зростанням Інтернету та інформаційних технологій виникла потреба в адаптації класичних бізнес-підходів до нових умов. З огляду на вище зазначене, перші формалізовані концепції бізнес-моделей з’явилися в роботах А. Остервалдера та І. Піньє (розробка універсального підходу до опису бізнес-моделей, так звана модель “канвасу бізнес-моделі”) [6], а також дослідників електронної комерції, таких як П. Тіммерс та Дж. Рейноудт [7, 8]. Саме тоді термін “бізнес-модель” почав використовуватися для опису способу створення, доставки і монетизації цінності.

Із розвитком “платформної” економіки (2001 р.) та стартом таких бізнесів, як Amazon, eBay, Uber і Airbnb, бізнес-моделі набули інноваційного характеру. Для цього етапу характерним є поява нових типів бізнес-моделей, а саме платформних, підписних, фрімімумних та інших, які стали домінуючими в цифровій економіці та дозволяли підприємствам адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища. Основні ідеї трансформації полягали у визначенні ключових компонентів бізнес-моделей у контексті електронної комерції та цифрової трансформації, що забезпечували конкурентні переваги розвитку бізнесу та його функціонування та засадах сталості.

На сучасному етапі бізнес-моделі стали комплексним явищем, що поєднує фінансові, соціальні та екологічні аспекти. Зростання уваги до сталого розвитку й корпоративної соціальної відповідальності вплинуло на те, як компанії інтегрують ці чинники у свої бізнес-моделі. Було зроблено акцент на розвиток адаптивних бізнес-моделей з огляду на нинішні процеси глобалізації, цифрової трансформації та кліматичні зміни. Отже, еволюція поняття “бізнес-модель” демонструє його ключову роль у стратегічному управлінні, забезпечуючи підприємствам інструментарій для інноваційного розвитку та підтримки конкурентоспроможності. Етапи становлення теорії та практики поняття “бізнес-модель” представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів становлення теорії поняття “бізнес-модель”

Період	Ключові концепції та події	Основні ідеї	Представники
XVIII – XIX ст.	Поділ праці як основа економічного зростання. Концепція обміну в ринковій економіці	Ефективність через спеціалізацію, формування ринкових відносин, теорія обміну	А. Сміт Д. Рікардо [1]
1920–1949 рр	Теорії підприємництва, перші описи бізнес-моделей як способів організації підприємств	Інновації як рушійна сила бізнесу; підприємництво інструмент реалізації економічних змін	Й. Шумпетер [9] А.Чандлер [2]
1950–1969 рр	Зародження стратегічного менеджменту. Поява перших моделей управління бізнесом. Формування конкурентних стратегій	Бізнес-модель ефективний спосіб управління ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей	П, Друкер [10] І. Ансофф [11]
1970–1989 рр	Теорія конкурентної переваги. Впровадження поняття ланцюга створення вартості, ресурсно-орієнтованого підходу до стратегії	Формування бізнес-моделей як інструменту для створення та утримання конкурентних переваг через унікальне використання ресурсів	М. Портер [12] Д. Барні [4]
	Акцент на технологіях і процесах у бізнес-моделях. Розвиток логістичних моделей, корпоративного управління	Бізнес-модель як система інтеграції ресурсів, технологій і процесів для максимізації вартості	М. Портер [12] Б.Вернерафельт [3]
1990–2000 рр.	Зростання впливу інформаційних технологій. Поява нових бізнес-моделей (e-commerce). Застосування бізнес-моделей у цифровій економіці	Цифрові технології як джерело трансформації бізнес-моделі. Поява інтернет-компаній, орієнтованих на нові способи надання послуг і створення цінностей	Дж. Мур [13] К. Крістенсен [14]
2001–2010 рр.	Стандартизація бізнес-моделей через шаблони (Business Model Canvas). Орієнтація на клієнта, управління екосистемами	Моделювання бізнесу через інтеграцію операційних, фінансових і клієнтоорієнтованих стратегій	А. Остервальдер [6]
	Орієнтація на стійкість, інновації. Розвиток платформних бізнес-моделей, інтеграція штучного інтелекту та аналітики	Визначення ключових компонентів бізнес-моделей у контексті електронної комерції та цифрової трансформації	П. Тіммерс [7] Дж. Рейноудт [8]
2020-ті роки і до нині	Еколого-соціальна відповідальність Розвиток адаптивних бізнес-моделей з огляду на глобалізацію, цифрову трансформацію та кліматичні зміни	Бізнес-модель як адаптивна система, орієнтована на стійкість, соціальний вплив та інтеграцію глобальних технологічних рішень.	К. Сандстрем П. Осборн [15]

Джерело: власні дослідження.

Аналіз еволюції поняття “бізнес-модель” демонструє його трансформацію від абстрактних економічних концепцій до інструменту стратегічного управління, що має вирішальне значення для

конкурентоспроможності підприємств у динамічному бізнес-середовищі. Відслідковується еволюція цього процесу від класичних економічних теорій, що фокусувалися на поділі праці та обміні, до сучасних підходів, які інтегрують технології, інновації та соціальну відповідальність. Отримані результати дослідження підтверджують, що розуміння еволюції бізнес-моделі є необхідною умовою для ефективного управління підприємствами в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Вивчення еволюції бізнес-моделей вимагає розробки дієвих методичних інструментів для їх аналізу та оцінки. З метою забезпечення наукової обґрунтованості досліджень в цій галузі, необхідно сформулювати чітку теоретичну основу, яка дозволить систематизувати різноманітні підходи до розуміння сутності поняття “бізнес-моделі” та їхньої класифікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз визначення сутності поняття “бізнес-модель”
провідними дослідниками**

Автор	Внесок в теорію	Сутнісна характеристика
І. Ансофф [11]	Концепція стратегічного управління	Бізнес-модель – інструмент для довгострокового планування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та загальною стратегією компанії
П. Друкер [10]	Інноваційність та орієнтація на клієнта	Бізнес-модель це спосіб створення цінності для клієнта та забезпечення довгострокового успіху компанії
М. Портер [12]	Теорія конкурентних переваг	Сукупність активів та процесів, які дозволяють компанії досягти конкурентної переваги. Фокусування на аналізі галузевого середовища та визначенні унікальних позицій компанії
А.Остервальдер [6]	Модель “Бізнес-модель Канвас”	Бізнес-модель як система взаємопов'язаних елементів, які описують логіку створення, доставки та отримання цінності
Й.Мортенсен []	Еволюція бізнес-моделей	Динамічна система, яка постійно розвивається під впливом технологічних, соціальних та економічних змін
М. Нагара [16]	Вплив Індустрії 5.0 на функціонування традиційних бізнес-моделей підприємств	Ціннісно-орієнтований підхід, що передбачає нову парадигму бізнес-моделювання, яка поєднує економічний успіх з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю
В Скриль [17]	Порівняльні характеристики бізнес-моделі та стратегії	Всеосяжна система, яка описує логіку функціонування підприємства. Вона демонструє, як компанія створює та реалізує цінність для своїх клієнтів, а також як генерує прибуток.

Джерело: власні дослідження.

Еволюція трактування сутності поняття “бізнес-модель” свідчить про його багатоваріантність та важливість у сучасному бізнес-середовищі. Аналіз підходів провідних дослідників дозволяє систематизувати концептуальні основи цього явища, розглядаючи його як інструмент стратегічного управління, джерело конкурентних переваг, спосіб створення цінності для клієнта та динамічну систему, що еволюціонує під впливом змін середовища. Методологічний апарат дослідження бізнес-моделей, сформований на основі напрацювань таких вчених, як Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Майкл Портер, Александер Остервальдер та інші, забезпечує комплексний підхід до аналізу їхньої сутності. Водночас новітні розробки, зокрема, концепції Індустрії 5.0 та екологічно-стійких моделей, розширюють горизонти традиційних уявлень, інтегруючи соціальну відповідальність та екологічну сталість у систему бізнес-процесів.

Враховуючи вище зазначене достаємося висновку, що *бізнес-модель* – це інтегрована система взаємопов’язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона включає опис ключових ресурсів, процесів, партнерських відносин і механізмів генерації прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, що адаптується до змін у технологічному, економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства.

Отже, сучасні бізнес-моделі виконують не лише роль інструменту для досягнення стратегічних цілей підприємства, але й стають основою для інноваційного розвитку, адаптації до глобальних викликів і формування довгострокової конкурентоспроможності. Подальші дослідження в цій галузі мають зосереджуватися на розробці інтегрованих підходів, які враховують технологічний прогрес, соціальні тенденції та екологічні виклики.

1.2. Види бізнес-моделей та основні підходи до їх формування в торговельних компаніях

Формування ефективної бізнес-моделі є ключовим фактором успіху торговельної компанії. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією, змінними потребами споживачів та розвитком технологій, що вимагає ретельного вибору та адаптації бізнес-моделей. Крім того, в процесі обґрунтування вибору бізнес-моделі функціонування компанії є важливим розуміння її сутності в контексті таких понять як “стратегія” та “бізнес-процес” та зв’язку між ними. Бізнес-модель, стратегія та бізнес-процеси являють коеволюційні процеси, які відіграють ключову роль у досягненні стійкого конкурентного успіху організації, формують інтегровану систему, яка направлена на створення та доставку цінності клієнтам (рис. 1.1).

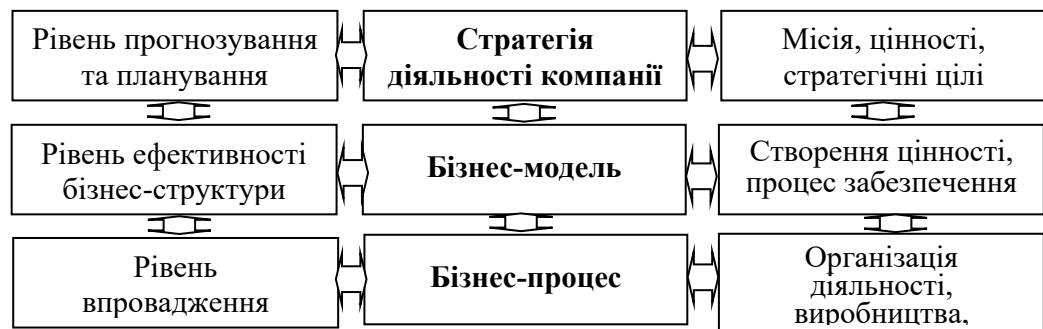


Рис. 1.1. Взаємозв'язок бізнес-моделі, стратегії та бізнес-процесів в системі управління підприємством

Джерело: адаптовано [17; 18. с. 30].

Проведений аналіз взаємозв'язку між бізнес-моделлю, стратегією та бізнес-процесами дозволяє зробити висновок про те, що бізнес-модель є фундаментальною концепцією, яка визначає не лише економічну ефективність компанії, але й її довгострокову конкурентоспроможність. Наукові дослідження в галузі стратегічного менеджменту демонструють, що успішні компанії постійно працюють над удосконаленням своїх бізнес-моделей, адаптуючи їх до змін ринку та технологій. Стратегія компанії передбачає інтеграцію з бізнес-моделлю, використання її потенціалу, забезпечуючи при

цьому узгодженість усіх напрямів діяльності. Бізнес-процеси, в свою чергу, повинні бути оптимізовані таким чином, щоб максимально ефективно сприяти практичній реалізації бізнес-моделі та стратегії.

Розуміння взаємозв'язку між бізнес-моделлю, стратегією та бізнес-процесами є фундаментальним для успішного функціонування будь-якої компанії. Водночас, для того щоб ефективно розробити та впровадити стратегію, необхідно глибоко дослідити різноманіття бізнес-моделей. Оскільки саме бізнес-модель визначає логіку створення та доставки цінності клієнтам, що, в свою чергу, впливає на вибір стратегічних напрямів та організацію бізнес-процесів. Тому, детальний аналіз різних типів бізнес-моделей, особливо в контексті торговельних компаній, дозволить виявити найефективніші підходи до ведення бізнесу в сучасних умовах (табл. 1.3).

Класифікація бізнес-моделей дозволяє не лише структурувати різноманітні підходи до організації бізнесу, але й виявити ключові напрями розвитку компаній у сучасних умовах. Типи бізнес-моделей, що базуються на інноваціях, функціональних напрямках чи ступені відкритості, дають змогу ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігаючи конкурентоспроможність. Особливо значущою є роль цифрових та соціально-екологічних бізнес-моделей, які враховують технологічний прогрес і необхідність сталого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучких, адаптивних і соціально відповідальних підприємств.

Застосування різних типів бізнес-моделей дозволяє компаніям комбінувати елементи стратегії, операцій та технологій, формуючи унікальні конкурентні переваги. Інноваційні моделі створюють умови для швидкого масштабування бізнесу, тоді як стабілізаційні допомагають досягти ефективності й зберегти позиції на ринку. Відкритість бізнес-моделей сприяє інтеграції зовнішніх ресурсів і бізнес-партнерів, тоді як цифровізація дозволяє компаніям відповідати на запити сучасного цифрового суспільства.

Таблиця 1.3

Узагальнена класифікація видів бізнес-моделей

Критерій	Тип бізнес-моделі
Напрямок розвитку бізнесу	✓ Інноваційна орієнтується на створення нових продуктів, послуг, ринків та нових видів діяльності; ✓ Географічно експансійна передбачає розширення ринкової частини або географічного покриття функціонування бізнесу; ✓ Стабілізаційна модель фокусуються на збереженні ринкової позиції, оптимізації витрат та підвищенні ефективності
Функціональні напрями	✓ Виробнича (традиційна) бізнес-моделі передбачають орієнтацію на створення матеріальних товарів, зокрема, масового споживання, індивідуальних та високотехнологічної продукції; ✓ Сервісна бізнес-моделі зосереджені на наданні послуг, а саме, консалтингові, фінансові, маркетингові, логістичні та ІТ-послуги; ✓ Торговельна бізнес-моделі передбачають акцент на дистрибуцію та продаж товарів (роздрібна та оптова торгівля, електронна комерція); ✓ Інформаційна бізнес-модель передбачає обробку, аналіз і продаж інформації; ✓ Соціально-екологічна бізнес-модель передбачає розвиток орієнтований на вирішення соціально-екологічних проблем та функціонування на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності
Ступінь відкритості	✓ Закрита бізнес-модел – мінімальна взаємодія із зовнішніми партнерами, самостійна розробка та діяльність; ✓ Відкрита бізнес-моделі орієнтовані на співпрацю з іншими компаніями, використання зовнішніх ресурсів та інновацій; ✓ Гібридна бізнес-моделі поєднують елементи відкритих і закритих моделей.
Інноваційність та цифровізація	✓ Інноваційні бізнес-моделі представлено наступними моделями: модель на вимогу за якої послуги або товари надаються в режимі реального часу; модель агрегації – пропозиції постачальників на одному ринку; модель доступу до платформи . ✓ Цифрові бізнес-моделі: електронна комерція (E-commerce); продаж товарів або послуг через онлайн-магазини; модель даних (Data-Driven)

Власні дослідження: адаптовано [17; 19]

Загальна класифікація бізнес-моделей є важливим етапом для розуміння специфіки їхньої реалізації в різних секторах економіки. Одним із ключових напрямів є торгівля, яка в умовах глобалізації та цифровізації набуває особливого значення. Торговельні компанії стикаються з унікальними викликами, такими як висока конкуренція, швидка зміна споживчих запитів і потреба у використанні новітніх технологій. Саме тому адаптація бізнес-моделей до умов сучасного ринку торгівлі стає критично важливою для забезпечення їхньої ефективності та довгострокового розвитку.

Аналіз бізнес-моделей у торгівлі дозволяє виявити ключові чинники успіху, такі як ефективна дистрибуція, інноваційні канали продажу, персоналізоване обслуговування клієнтів і цифрові інструменти. Вивчення цих моделей дає змогу оцінити вплив електронної комерції, платформ-агрегаторів і гібридних форматів бізнесу на ефективність торговельних операцій. Таким чином, акцент на бізнес-моделях у торгівлі відкриває нові можливості для формування конкурентоспроможних стратегій і забезпечення стійкого зростання цього сектору економіки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види бізнес-моделей у торговельній галузі

Вид бізнес-моделі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Роздрібна торгівля	Продаж товарів кінцевому споживачу через фізичні магазини або онлайн-платформи	Широкий вибір товарів, можливість безпосереднього контакту з клієнтом	Високі витрати на оренду, персонал, логістику.
Оптова торгівля	Продаж товарів великими партіями іншим компаніям (роздрібним магазинам, виробникам)	Великі обсяги продажів, стабільні відносини з партнерами	Високі вимоги до організації складських приміщень та логістики
Гіпермаркет	Великі торгові площі з широким асортиментом товарів	Економія масштабу, висока впізнаваність бренду, привабливість для покупців	Високі витрати на утримання приміщень, складну управління
Прямі продажі	Продаж товарів або послуг безпосередньо споживачам через мережу незалежних консультантів	Гнучкий графік роботи, можливість заробляти додатковий дохід	Висока конкуренція, необхідність постійного пошуку нових клієнтів
Франчайзинг	Використання відомого бренду та бізнес-моделі іншої компанії для відкриття власного бізнесу	Швидке розширення мережі, зниження ризиків, масштабування бізнесу	Високі початкові інвестиції, залежність від франчайзера
Дропшипінг	Замовлення передається постачальнику, який відправляє товар безпосередньо клієнту	Низькі початкові інвестиції, широкий асортимент товарів	Низький контроль над якістю товарів і процесом доставки
Маркетплейс	Онлайн-платформа, яка з'єднує продавців і покупців	Великий вибір товарів, зручність для покупців	Висока конкуренція між продавцями
Інтернет-торгівля	Продаж товарів через соціальні мережі	Низькі витрати на маркетинг, прямий контакт з клієнтами.	Обмежені можливості масштабування бізнесу

Джерело: адаптовано [20, 21, 22].

Торговельна галузь є одним із найдинамічніших секторів економіки, в якому бізнес-моделі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та адаптивності до швидко змінюваних умов ринку. Різноманітність видів бізнес-моделей, представлених у таблиці, свідчить про багатовекторність підходів до ведення бізнесу, які залежать від масштабу діяльності, типу клієнтів та доступних ресурсів. Особливої уваги заслуговують інноваційні моделі, такі як маркетплейси, дропшипінг та мобільна комерція, які активно використовують цифрові технології для підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів.

Для гіпермаркетів та інших традиційних форматів торгівлі ключовими викликами залишаються високі витрати та складність управління. Водночас ці моделі мають суттєві переваги завдяки значному потенціалу, економії на масштабах, можливостям залучення великої кількості клієнтів та бізнес-партнерів. Інтеграція цифрових інструментів та діджиталізація бізнесу, стратегічний підхід до вибору бізнес-моделі дозволять торговельним компаніям не лише зміцнити свої ринкові позиції, а й стати більш стійкими до зовнішніх змін.

Види бізнес-моделей у торгівлі відображають різноманітність підходів до організації бізнесу залежно від специфіки ринків, масштабів діяльності та потреб клієнтів. Водночас, ефективність цих моделей значною мірою залежить від способу їх формування, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також стратегічних цілей компанії. Тому дослідження основних підходів до формування бізнес-моделей є ключовим для розуміння процесу створення стійких, гнучких та конкурентоспроможних бізнес-структур, здатних адаптуватися до змін ринкового середовища (табл. 1.5).

Отже, в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції, окремі складові бізнес-моделей набувають особливої актуальності, а саме, гнучкість та адаптивність. Ефективні бізнес-моделі мають гнучко реагувати та адаптуватися до мінливих ринкових та технологічних інновацій. По-друге, важливим є фокус на клієнті та

персоналізація. Завдяки розвитку технологій, компанії мають можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних про своїх клієнтів, що дозволяє їм створювати індивідуальні пропозиції та покращувати взаємодію. По-третє, сталість та соціальна відповідальність стають все більш важливими для споживачів та інвесторів, оскільки компанії, які враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, мають неабиякі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5

Основні підходи до формування бізнес-моделей

Автор	Ключові компоненти бізнес-моделі
А. Остервальдер (Business Model Canvas) [6]	➤ Продукт (пропозиція цінності); ➤ Інтерфейс споживача (взаємодія зі споживачами; цільовий клієнт; канали розподілу); ➤ Управління інфраструктурою (ключові цінності; ключові ресурси; стратегічні партнерства); ➤ Фінансовий аспект (структура витрат; модель створення доходу) Оригінальна модель зображено в Додатку А
Ранда К. (інтегрована модель ціннісного управління) [23]	➤ Цінність та клієнт: ціннісна пропозиція, цільовий ринок; ➤ Інфраструктура: структура витрат, ресурси; ➤ Фінанси: модель доходу, потоки доходу, маржа прибутку; ➤ Конкуренція: конкурентна перевага; ➤ Успіх: ключові показники ефективності; ➤ Проблеми та рішення: визначають суть бізнесу.
Джонсон Г., Крістенсен К., Кагерманн Н. (дизайн ціннісної пропозиції) [24]	➤ Динамічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів; ➤ Цінність для клієнта як основа будь-якої бізнес-моделі; ➤ Інновації на постійній основі, готовність до змін та адаптації до нових умов ринку; ➤ Ключові ресурси (фінансові, людські, технологічні) та компетенції; ➤ Модель доходів (спосіб досягнення стійкої рентабельності); ➤ Цикл життя бізнес-моделі (зростання, зрілість та занепад)
Величко К., Цибульська Е. (цифрова бізнес-модель) [25]	➤ Автоматизація процесів, персоналізація обслуговування клієнтів; ➤ Збір та аналіз великих обсягів даних для покращення прийняття рішень (в першу чергу, маркетингових); ➤ Використання електронних платіжних систем та електронних ресурсів для розповсюдження продуктів або послуг; ➤ Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, аналітика даних, хмарні рішення та ін.

Джерело: адаптовано за даними джерел.

Крім того, інновації та цифрова трансформація наразі є одними із ключовими факторами успіху сучасних бізнес-моделей. Особливої актуальності набувають такі ознаки успішної моделі управління бізнесом як співпраця та партнерство, оскільки створення екосистем та партнерських

мереж дозволятимуть компаніям об'єднувати зусилля за для спільної комерційної діяльності. З огляду на нинішнє агресивне ринкове середовище, зростання кібератак актуальним є безпека даних та кібербезпека, тому захисту своїх даних та інформаційних систем має стати невід'ємною складовою сучасного бізнесу.

Дослідження представлених підходів до формування бізнес-моделей дозволяє зробити висновок про те, що сучасні бізнес-моделі є динамічними системами, які постійно розвиваються та адаптуються до змін зовнішнього середовища. Ефективність бізнес-моделі залежить від її здатності створювати цінність для клієнтів, забезпечувати стабільний дохід та бути гнучкою до інновацій. Ключовими компонентами успішної бізнес-моделі є чітко визначена ціннісна пропозиція, глибоке розуміння потреб клієнтів, ефективне управління ресурсами та компетенціями, а також здатність до постійного навчання та адаптації. Новітні технологічні рішення, такі як цифрова трансформація та штучний інтелект, відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та створення інноваційних бізнес-моделей.

Висновок до Розділу 1

Бізнес-модель – це інтегрована система взаємопов'язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона включає опис ключових ресурсів, процесів, партнерських відносин і механізмів генерації прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, що адаптується до змін у технологічному, економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства.

Формування бізнес-моделі в торговельних компаніях обумовлено їх галузевою приналежністю, стратегічними цілями та доступністю ресурсів на ринку. Різноманітність існуючих бізнес-моделей вказує на множинність

підходів до організації комерційної діяльності, які обумовлені масштабами діяльності, характеристиками цільової аудиторії та наявними ресурсами. Особливу увагу заслуговують інноваційні моделі, такі як маркетплейси, дропшипінг і мобільна комерція, які дієво запроваджують інноваційні рішення з оптимізації процесів обслуговування та зручності клієнтів.

Для великих гіпермаркетів та інших традиційних форматів торгівлі основними викликами залишаються високі операційні витрати та складність управління. Проте такі моделі мають значний потенціал за рахунок ефекту масштабу та можливості залучення значної кількості клієнтів. Інтеграція цифрових технологій та стратегічний підхід до вибору оптимальної бізнес-моделі можуть сприяти посиленню ринкових позицій торговельних компаній, а також підвищити їхню адаптивність до зовнішніх змін і нестабільності середовища.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика гіпермаркету

Теоретичні засади формування бізнес-моделей доцільно розглянути в контексті реалізації цих базових концептуальних підходів в умовах реальної економічної діяльності. Типовим прикладом інтеграції сучасних бізнес-моделей, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей і посилення конкурентних переваг, в межах дослідження, є ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Аналіз цього кейсу дозволить оцінити ефективність бізнес-моделей у конкретному ринковому контексті.

Рітейл-гігант “Ашан” (Auchan) був заснований в 1961 р. Жераром Мюльє у французькому місті Рубе. З самого початку функціонування компанія вибрала інноваційну бізнес-модель, орієнтовану на створення гіпермаркетів як простору, що створює широкий асортимент товарів за конкурентними цінами з акцентом на самообслуговуванні в контексті імплементації існуючої загальної стратегії. В контексті реалізації генеральної стратегічної орієнтації компанія обрала стратегію поступового проникнення на нові ринки, ґрунтовно вивчаючи особливості кожної країни та адаптуючи свій формат до місцевих потреб споживачів. Починаючи з 1996 р. компанія почала здійснювати активну міжнародну експансію в країни Європи, а саме на ринки Іспанії, Португалії, Італії, Польщі, Угорщини, Румуні. Дещо пізніше було здійснено вихід на ринки Азії, зокрема гіпермаркети під брендом “Ашан” були відкриті у Китаї. Наразі компанія здійснює комерційну діяльність в 13 країнах Європи, Азії та Африки [27]. Попри російсько-українську війну лише в жовтні 2024 р. французька мережа гіпермаркетів “Ашан” оголосила про намір виходу з російського ринку.

В Україні “Ашан” відкрив свій перший гіпермаркет у Києві в 2008 р., що

стало початком його становлення як одного з ключових гравців на вітчизняному ринку рітейлу. Позиціонування бренду базувалося на доступності, великому виборі товарів та адаптації до локальних споживчих уподобань. Попри економічні виклики, компанія продовжує масштабувати діяльність, використовуючи стратегію збалансованого поєднання імпортних та українських товарів, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність навіть у кризові періоди.

В м. Житомирі компанія почала функціонувати з 2017 р., що стало першим етапом його регіонального розвитку та підкріпило наміри компанії зміцнити свої позиції в північно-західному регіоні України. Організаційно-правова форма – ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”; основний вид діяльності (КВЕД) – 47.11: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Статутний фонд товариства становить 4186368,21 тис. грн. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ є Труш Марта Ярославівна. Основна мета діяльності: покращувати купівельну спроможність та якість життя все більшої кількості клієнтів і робити це разом із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками. Загальну організаційно-економічну характеристика гіпермаркету доцільно розпочати з вивчення організаційної структури управління (Додаток Б).

Організаційна структура “Ашану” відображає традиційну ієрархічну модель управління, характерну для великих роздрібних мереж. Вона передбачає чіткий розподіл функцій між відділами та підрозділами, що забезпечує ефективну координацію процесів у гіпермаркеті. Однак, така структура може мати обмеження в умовах динамічного ринку та вимагає гнучкості для адаптації до нових викликів. Крім того, структура компанії демонструє деякі сучасні тенденції, зокрема, наявність відділу ІТ свідчить про розуміння важливості технологій у роздрібній торгівлі, відділ маркетингу має позитивне значення, що відповідає за взаємодію з клієнтами та просування товарів.

Організаційна структура управління ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” є ключовим інструментом реалізації бізнес-моделі, орієнтованої на ефективну роздрібну торгівлю. Структура управління забезпечує інтеграцію функціональних підрозділів, координує процеси закупівлі, логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів. Водночас досягнення стабільного розвитку компанії передбачає її забезпечення відповідними виробничими ресурсами, які формують основу діяльності, впливають на рівень конкурентоспроможності та дозволяють адаптуватися до мінливих умов ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Характеристика виробничого потенціалу
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Показник	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Власний капітал	тис. грн.	2086,18	2547,19	111,37	5,34
Вартість бізнесу	тис. грн.	3491,86	2916,47	2318,68	66,40
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	2362, 11	1912,60	1449,94	61,38
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн	1389,59	2211,95	1916,13	137,89
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,60	0,64	0,72	0,12 п.п.
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	5539	4802	4484	81,95
Фондоозброєність	тис. грн.	4,26	3,98	3,23	75,82

Джерело: розраховано за даними компанії

Розрахунки свідчать, що протягом 2021–2023 рр. відбулися певні структурні зміни у виробничих ресурсах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Так, зокрема, спостерігається скорочення власного капіталу та вартості бізнесу що вказує на фінансову нестабільність функціонування ритейлу, яка обумовлена як зовнішніми ринковими, так і внутрішніми управлінськими факторами. Такі тенденції обмежують можливості компанії інвестувати в розвиток, що є критичним для збереження позицій у висококонкурентному середовищі. Спостерігається тенденція до зменшення вартості її основних

засобів на 38,62% та зростання коефіцієнта їхнього зносу з 0,60 до 0,72, що є наслідком недостатніх інвестицій у модернізацію інфраструктури та оновлення обладнання. Водночас середня вартість оборотних засобів зросла на 37,89%, що свідчить про посилення акценту на забезпеченні товарних запасів. Така динаміка відповідає стратегії, спрямованій на забезпечення безперервності поставок і задоволення попиту, хоча може свідчити про ризик підвищення фінансового навантаження. З огляду на сучасні виклики, компанія доцільно зосередитися на впровадженню ефективних бізнес-моделей, оптимізації витрат та вдосконаленні операційного управління. Прозоре управління капіталом, диверсифікація ресурсів та інноваційний підхід до використання наявного потенціалу є необхідними напрямками зміцнення ринкових позицій гіпермаркета та забезпечення його стійкого зростання.

Окрім забезпечення та ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів, в діяльності підприємств сфери торгівлі пріоритетне значення належить людському капіталу, як ключовому елементу бізнес-моделі компанії. У ритейлі, де швидкість обслуговування клієнтів, якість послуг та гнучкість операцій залежать від працівників, рівень забезпечення персоналом і його ефективне використання залишаються критично важливими факторами конкурентоспроможності (табл. 2.2).

Варто підкреслити, що сучасна бізнес-модель ритейлу передбачає оптимізацію чисельності працівників, одночасно забезпечуючи підвищення рівня продуктивності та ефективності використання робочого часу. Показники середньоспискової чисельної компанії «Ашан Україна Гіпермаркет» забезпечує адаптацію до нових умов, натомість підвищення відпрацьованих годин на 1-го працівника та підвищення середньорічного обсягу послуг з розрахунку на працівника вказують на зростання інтенсивності праці. Водночас виклики, пов'язані зі зниженням прибутку з розрахунку на одного працівника, вказують на необхідність стратегічного перегляду підходів до управління персоналом.

Таблиця 2.2

**Ефективність використання персоналу в умовах
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+/-)
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	5539	4802	4484	1055
Відпрацьовано одним робітником, днів	281	288	301	20
Відпрацьовано одним робітником, годин	2107,5	2275,2	2408	300,5
Середня тривалість робочого дня год.,	8,0	8,0	8,0	-
Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год.	18,3	18,9	12,1	-6,2
Середньорічний обсяг послуг на одного працівника (продуктивність праці) тис. грн./чол	12,23	11,61	13,46	1,23
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	34,9	-262,72	-205,97	-171,07

Джерело: розраховано за даними компанії

Для рітейлу людський капітал є основою для реалізації стратегії обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій та досягнення стійкого розвитку. Суттєве значення у забезпеченні стабільного функціонування бізнес-моделі компанії Ашан відіграє ефективне управління операційними витратами. Динаміка цих витрат дозволяє оцінити не тільки ефективність фінансового управління, але й адаптивність компанії до змін ринкових умов і споживчих потреб (табл. 2.3).

Вивчення тенденцій зміни вартості матеріальних ресурсів гіпермаркету свідчить про їх скорочення у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 29,38%, що демонструє значний вплив політики оптимізації ресурсів на функціонування бізнес-моделей компанії. Зменшення матеріальних витрат обумовлено оптимізацією закупівельної діяльності, перегляду постачальницьких ланцюгів та впровадженням нових технологій управління товарними запасами. Водночас попри скорочення витрат що має позитивний вплив на зменшення фінансового навантаження, такий стан також може спричинити ризики, пов'язані зі зменшенням асортименту або якості обслуговування клієнтів. Це може негативно позначатися на конкурентних позиціях компанії, оскільки

ключові елементи її бізнес-моделі, такі як доступність товарів і задоволення потреб споживачів, залежать від ефективного управління матеріальними ресурсами.

Таблиця 2.3

**Динаміка і структура операційних витрат
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Показник	Рік						2023 р. до 2021 р., %
	2021		2022		2023		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Матеріальні затрати	145,43	3,78	85,48	2,59	102,72	3,09	70,62
Витрати на оплату праці	1017,17	26,47	903,05	27,33	903,33	27,15	88,81
Відрахування на соціальні заходи	214,75	5,59	204,40	6,19	197,17	5,90	91,81
Амортизація	812,62	21,14	612,90	18,55	540,03	16,23	66,46
Інші операційні витрати	1653,55	43,03	1498,48	45,35	1583,75	47,51	95,79
Всього операційних витрат	3843,23	100,0	3304,15	100,0	3326,65	100,0	86,56

Джерело: розраховано за даними компанії

У контексті впливу на модель управління бізнесом в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», зменшення матеріальних витрат може свідчити про пошук шляхів адаптації до змін ринкових умов, обумовлених інфляційними процесами та скороченням платоспроможного попиту. Такий підхід дозволяє зберегти фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, однак потребує гнучкого планування, з метою стабілізації становища та нарощування стратегічного потенціалу компанії. Урахування змін у матеріальних витратах та їхня інтеграція в існуючу бізнес-модель повинна супроводжуватися заходами з підвищення продуктивності, оптимізації логістичних процесів та розширення клієнтської бази.

Отже, проведений аналіз загальних аспектів функціонування ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" дозволяє констатувати, що компанія, незважаючи на значні успіхи, стикається з низкою викликів, пов'язаних зі змінами та кризовими явищами макроекономічного середовища та

посиленням конкуренції. З одного боку, компанія оперативно адаптується до нових викликів шляхом оптимізації витрат та впровадження нових технологій. З іншого – стикається з ризиками, пов'язаними зі зменшенням інвестицій в основні засоби, зниженням прибутковості та необхідністю постійного пошуку нових джерел зростання. Для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно зосередитися на вдосконаленні бізнес-моделі, підвищенні ефективності використання ресурсів, розвитку інновацій та зміцненні конкурентних переваг. Важливим аспектом є також посилення уваги до дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу та створення позитивного іміджу компанії серед споживачів.

2.2. Аналіз існуючої бізнес-моделі розвитку торговельної компанії

Проведений аналіз загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” дозволив оцінити ключові аспекти його діяльності, які впливають на фінансову стійкість та операційну ефективність компанії. Виявлені тенденції свідчать про необхідність подальшого вдосконалення стратегії розвитку та адаптації бізнес-процесів до мінливих умов ринку. На цьому етапі важливо зосередитися на більш детальному вивченні існуючої бізнес-моделі торговельного підприємства. Дослідження моделі управління бізнесом націлене на ідентифікацію її сильних та слабких сторін, а також виявлення потенціалу для інноваційних змін.

Аналіз існуючої бізнес-моделі розвитку торговельної компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” варто розпочати з характеристики сутності ключових аспектів бізнес-моделі компанії, а саме з характеристики місії, оцінки основних принципів функціонування, цілей рітейлу та ключових цінностей (рис. 2.1). Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, перелік можливостей і загроз макро- та мікросередовища функціонування компанії зображено в Додатку В та Додатку Г.



Рис. 2.1. Основні принципи, місія, цінності та цілі бізнес-моделі компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: власні дослідження за даними компанії [28].

Аналіз ключових аспектів бізнес-моделі ритейлу “Ашан Україна Гіпермаркет” дозволяє стверджувати, що компанія має наявні місію, цілі, цінності та основні принципи своєї діяльності для досягнення стратегічного розвитку. Місія компанії спрямована на забезпечення клієнтів якісними та доступними товарами, що відповідають її прагненню до сталого розвитку та соціально відповідального ведення бізнесу. Основні принципи функціонування, зокрема орієнтація на інновації, прозорість діяльності та клієнтоорієнтованість, створюють умови для довгострокової конкурентоспроможності компанії на ринку ритейлу. Це дозволяє компанії зміцнювати позиції в Україні, враховуючи глобальні тенденції в роздрібній торгівлі.

Цінності компанії, такі як відповідальність перед суспільством, інклюзивність та екологічність, розвивають ключову роль у формуванні позитивного бренду “Ашан”. Чітко сформульовані цілі, з поміж яких розвиток нових форматів та каналів продажу, покращення клієнтського досвіду та

підтримка локальних спільнот, сприяють досягненню стратегічної ефективності. Орієнтація на задоволення потреб споживачів і створення додаткової цінності для суспільства забезпечує синергію між економічними, соціальними та екологічними показниками діяльності. Загалом бізнес-модель ключові аспекти компанії є збалансованою та відповідає викликам сучасності, що підтверджує її здатність до стабільного розвитку довготривалої перспективи.

Аналіз існуючої бізнес-моделі торговельної компанії є ключовим етапом для оцінки її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також розробки стратегії подальшого розвитку. Вбачається на доцільне дослідити всі компоненти бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, порівняти її з конкурентами та визначити напрями для вдосконалення. Оцінку ефективності існуючої бізнес-моделі варто розглянути в площині стану фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки стабільний прибуток і зростання доходів мають служити основою для інвестицій у вдосконалення бізнес-моделі, зокрема, в інноваційні технології, оптимізацію операційних процесів та розвиток клієнтоорієнтованості. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між фінансовою ефективністю та довгостроковою стійкістю компанії на ринку (табл. 2.4).

Аналіз фінансових результатів ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” свідчить про зниження чистого доходу на 24,13% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що вказує на зниження операційної ефективності. Валовий прибуток скоротився на 28,05%, що обумовлено як зниженням виручки, так і стабільно високими витратами. Водночас адміністративні витрати та інші операційні витрати демонструють тенденцію до зростання, що додатково впливає на фінансову стійкість компанії. Збитковий фінансовий результат у 2022–2023 рр. (-1261,60 тис. грн у 2022 р. та -923,57 тис. грн у 2023 р.) ставить під сумнів ефективність адаптації бізнес-моделі до сучасних викликів.

Сучасні фінансові виклики компанії обумовлюють потребу в стратегічних змінах бізнес-моделі з огляду на досягнення стійкого розвитку.

Варто акцентувати увагу на диверсифікації товарного асортименту, оптимізації витрат та впровадженні інноваційних рішень у логістичних та операційних процесах. Важливим напрямом є розвиток цифрових каналів продажу, підвищення клієнтоорієнтованості та посилення роботи з лояльністю споживачів. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансових показників, стабілізації бізнесу та посиленню конкурентних позицій компаній на ринку.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в контексті впливу на стан та розвиток бізнес-моделі компанії

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	14489,58	10688,45	10993,74	75,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10472,04	7889,9	8103,22	77,38
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4017,54	2799,50	2890,52	71,95
Інші операційні доходи, тис. грн	186,26	137,03	144,76	77,72
Адміністративні витрати, тис. грн	497,76	502,59	550,48	110,59
Витрати на збут, тис. грн	3286,82	2651,67	277707,86	84,49
Інші операційні витрати, тис. грн	58,64	149,90	68,28	116,44
Інші фінансові доходи, тис. грн	104,07	47,33	7,61	7,31
Фінансові витрати, тис. грн	271,45	941,30	639,94	в 2,3 рази
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	193,20	-1261,60	-923,57	в 4,8 рази

Джерело: за даними компанії.

Аналіз фінансового стану ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” свідчить про необхідність адаптації бізнес-моделі до змін у ринковому середовищі та оптимізації витрат. Ключовим елементом цієї адаптації є ефективне управління товарним асортиментом, яке має безпосередній вплив на обсяг і структуру реалізації продукції, забезпечуючи фінансову стійкість компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Обсяг і структура реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна
Гіпермаркет” як індикатор ефективності бізнес-моделі, тис. грн**

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023р. до 2021р., %
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Напої, тютюн, снеки	1979123,0	14,1	2094979,0	14,5	1716218,0	16,1	86,7
Молочні продукти, заморозка	1966285,0	14,0	1978726,0	13,7	1370147,0	12,8	69,7
Товари для дому	1374341,0	9,8	1297210,0	9,0	1090829,0	10,2	79,4
Бакалія	1277957,0	9,1	1062035,0	7,3	938615,0	8,8	73,4
Овочі, фрукти	1009580,0	7,2	1241761,0	8,6	814282,0	7,6	80,7
М'ясне виробництво	997010,0	7,1	990872,0	6,8	655261,0	6,1	65,7
Гастрономія	545936,0	3,9	701899,0	4,8	541308,0	5,1	99,2
Хлібобулочне виробництво	746064,0	5,3	748217,0	5,2	514183,0	4,8	68,9
Риба та морепродукти	695391,0	5,0	723801,0	5,0	409614,0	3,8	58,9
Борошняні та солодкі вироби	584599,0	4,2	482827,0	3,3	357409,0	3,3	61,1
Кулінарія	380982,0	2,7	338493,0	2,3	267466,0	2,5	70,2
Одяг	281322,0	2,0	380692,0	2,6	247353,0	2,3	87,9
Чай, кава	297297,0	2,1	285738,0	2,0	236687,0	2,2	79,6
Інші категорії	1873679,0	13,4	2162331,0	14,9	1529079,0	14,3	81,6
Всього	14009566,0	100,0	14489581,0	100,0	10688451,0	100,0	76,3

Джерело: за даними компанії.

Аналіз обсягу та структури реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” демонструє загальне зменшення показників реалізації у 2023 р. порівняно з 2021 р. (на 23,7%), що є наслідком змін у споживчих настроях, зниження купівельної спроможності населення та операційних обмежень. Найбільше скорочення спостерігається у категоріях “риба та морепродукти” (на 41,1%) та “борошняні та солодкі вироби” (на 38,9%), що свідчить про пріоритетність базових товарів у структурі попиту споживачів. Окремі категорії, такі як “гастрономія”, демонструють стабільність (зниження лише на 0,8%), що вказує на стійкість цієї продукції до економічних змін. Дані тенденції підкреслюють необхідність перегляду бізнес-моделі компанії з метою концентрації на найбільш прибуткових товарних групах, впровадження нових форматів продажу та розширення онлайн-каналів реалізації.

Удосконалення асортиментної політики та адаптація до поточних ринкових умов сприятимуть стабілізації фінансових показників та посиленню конкурентних позицій компанії.

Аналіз обсягів бізнесу і структури реалізації продукції ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” виявив ключові аспекти ефективності його бізнес-моделі, зокрема здатність адаптувати товарний асортимент до змін ринкових умов і потреб споживачів. Водночас побудова матриці порівняльного аналізу дозволить ідентифікувати сильні і слабкі аспекти бізнес-моделі компанії за певними функціональними факторами у контексті впливу зовнішнього ринкового середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця порівняльного аналізу бізнес-моделей торговельних мереж за ключовими функціональними факторами

Фактор впливу	Оцінка, балів				
	“АТБ-маркет”, СК ₁	Fozzy Group (Сільпо), СК ₂	Metro, СК ₃	Ashan	
				СК ₄	СК _{4-maxC_{ij}}
Динаміка прибутку	9	9	8	7	-2
Імідж компанії (брендинг)	9	9	7	9	0
Ефективність діяльності (KPI)	10	7	6	8	2
Асортимент товарів	6	7	8	8	2
Фінансовий потенціал	9	9	7	7	-2
Технологічне оснащення, логістика	9	8	7	8	-1
Цифрова трансформація та інноваційні рішення	9	9	8	10	1
Модель управління компанією	8	8	7	10	2
Соціальна та екологічна відповідальність	9	9	7	10	1
Інтегральне значення	78	75	65	77	3

Джерело: власні дослідження.

Проведений порівняльний аналіз бізнес-моделей торговельних мереж демонструє, що ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” займає досить сильні позиції на ринку. Компанія демонструє високі показники за такими критеріями як ділова репутація, корпоративна соціальна відповідальність та діджиталізація. Особливо вирізняється впровадження інноваційних технологій та модель управління компанією, що забезпечує ефективне управління та гнучкість у реагуванні на виклики ринку. Водночас товариство поступається своїм конкурентам за показниками фінансового потенціалу, а

також величиною прибутку, що свідчить про необхідність оптимізації витрат, покращення структури доходів і розширення комерційних можливостей. Для досягнення стійкого розвитку компанії необхідно вдосконалювати стратегії управління фінансами та орієнтуватися на адаптацію бізнес-моделі до сучасних викликів ринку.

З метою аналізу функціонування існуючої моделі управління бізнесом вбачається за доцільне використання інструменту Business Model Canvas (BMC), розроблений А. Остервалдером та І. Піньє, який дозволяє візуалізувати та описати бізнес-модель компанії. Модель складається з дев'яти блоків, які взаємопов'язані між собою. Доцільно розглянути цей інструмент в умовах до ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, з огляду на наявний потенціал рітейлу та загальні тенденції на ринку (рис. 2.2).

Ключові партнери	Основна діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти користувачів
Локальні та міжнародні постачальники товарів Логістичні компанії Партнери з електронної комерції та фінансових послуг Місцеві фермери та виробники Партнери з енергопостачання та інфраструктури	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами)	Широкий асортимент товарів за конкурентними цінами Зручне розташування магазинів та онлайн-платформи для покупок Високий рівень обслуговування Програми лояльності та спец.пропозиції Підтримка місцевих виробників та екологічних практик	Персоналізована обслуговування в магазині Підтримка клієнтів через кол-центри та онлайн-чати Програми лояльності та бонусні системи Активна присутність в соц. мережах Гаряча лінія з етики	Сім'ї та домогосподарства середнього класу Молоді люди Літні люди Малий та середній бізнес (B2B) Онлайн-покупці
Ключові ресурси Розгалужена мережа магазинів та складських приміщень Власна логістична інфраструктура Співпраця із ЗВО Кваліфікований персонал Відносини з постачальниками та партнерами Система НАССР		Канали реалізації Фізичні магазини (гіпермаркети та супермаркети) Власна онлайн-платформа для продажу Мобільний додаток Соціальні мережі та цифровий маркетинг Партнерські платформи та маркетплейси Електронна комерція: (доставка (auchan.ua); доставка їжі (auchan.zakaz.ua); доставка 60' (glovo/rocket); доставка DRIVE		
Структура витрат Матеріальні затрати – 3,09 %), оплата праці (27,15 %), відрахування на соціальні заходи (5,9 %), інші операційні витрати (47,51 %), амортизація (16,23 %)			Потоки доходів Напої, тютюн, снеки (16,1 %), інші категорії (14,3%), молочні продукти, заморозка (12,8 %); товари для дому(10,2 %)	

Рис. 2.2. Бізнес-модель Канвас в умовах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

Джерело: власна розробка з використанням методики [29-32].

Проведений аналіз бізнес-моделі компанії “Ашан” за допомогою інструменту Business Model Canvas дозволив виявити ряд ключових особливостей та тенденцій. Компанія демонструє зрілу та адаптивну модель, яка успішно поєднує в собі як традиційні так і інноваційні елементи. Зокрема, варто відзначити розвинену мережу фізичних магазинів, ефективну систему логістики, а також активне проникнення в онлайн-простір. Водночас, для подальшого зростання та посилення конкурентних позицій, компанії необхідно зосередитися на поглибленні аналітики даних для персоналізації пропозицій, розширенні асортименту екологічно чистих продуктів та оптимізації інтегрованої маркетингової (омніканальної) стратегії.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що успіх на ринку роздрібної торгівлі залежить від комплексного поєднання різних факторів. Компанії, які досягають високих результатів, як правило, мають добре збалансовану бізнес-модель, що поєднує в собі високу ефективність, конкурентоспроможність та соціальну відповідальність. З метою збереження своїх позицій на ринку ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” доцільно мінімізувати витрати, продовжувати інвестувати в розвиток нових технологій, здійснювати оптимізацію операційної діяльності та підвищувати якість обслуговування клієнтів тощо.

Висновки до Розділу 2

Аналіз сучасних тенденцій розвитку бізнес-моделей в умовах діяльності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” демонструє важливість інтеграції інноваційних підходів у роздрібну торгівлю. Гіпермаркет адаптує свою діяльність до локальних умов, зберігаючи стратегічну орієнтацію на клієнтоорієнтованість, інклюзивність та доступність товарів. Водночас використання інноваційних підходів до управління запасами, персоналом і логістичною діяльністю дозволяє компанії зберегти конкурентні переваги у складних економічних умовах, з огляду на це бізнес-модель “Ашан” демонструє здатність відповідати сучасним вимогам ринку.

Водночас поточний загальний стан економіки України, вплив російсько-української війни, інфляційні процеси та зміни споживчої поведінки створюють значні виклики для функціонування бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Основними проблемами функціонування моделі управління бізнесом ритейлу в нинішніх умовах кризового стану доцільно виокремити наступні: збитковість діяльності, що обумовлено постійним зростанням операційних витрат з огляду на девальвацію гривні та підвищення вартості енергоресурсів; логістичні обмеження, внаслідок перебоїв в постачанні через військові дії, зменшення доступу до окремих регіонів і зростання витрат на перевезення; падіння купівельної спроможності населення зумовлює зростання попиту на дешевші товари, що вимагають переорієнтації асортименту; скорочення чисельності персоналу через вимушену міграцію працівників, а також зростання конкуренції на ринку праці призводять до кадрового дефіциту, що знижує операційну ефективність компанії тощо. Крім того, для подальшого зростання та посилення конкурентних позицій, компанії доцільно зосередитися на поглибленні аналітики даних з метою персоналізації пропозицій, розширенні асортименту екологічно чистих продуктів та оптимізації інтегрованої маркетингової (омніканальної) стратегії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ

3.1. Інструменти моделювання бізнесу торговельних компаній

Проведений поглиблений аналіз існуючої бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” дозволив сформуванню чітких уявлень про його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Результати проведеного дослідження свідчать про доцільність перегляду стратегічних напрямів розвитку компанії. Наступним логічним кроком дослідження є розробка нової, більш адаптивної та конкурентоспроможної бізнес-моделі. Перехід до обґрунтування перспективної моделі передбачає синтез теоретичних положень та емпіричних даних, що дозволить розробити інноваційні підходи, які сприятимуть забезпеченню ефективності діяльності гіпермаркету та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

В контексті дослідження вбачається за доцільне використання Sustainable Business Model Canvas (S-BMC) – стратегічний інструмент, який дозволяє не тільки описати бізнес-модель компанії, але й оцінити її стійкість та вплив на навколишнє середовище та суспільство [33–35]. Ключовими відмінностями S-BMC від стандартного Business Model Canvas полягає в наявності у стратегічної бізнес-моделі додаткових блоків, які дозволяють оцінити соціальний та екологічний вплив бізнесу, акцент на важливості стійкого розвитку та збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей, інтеграція з іншими інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT та PEST методами (табл. 3.1).

Застосування Sustainable Business Model Canvas (S-BMC) до бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” формує цінну інструментальну базу для комплексної оцінки її стійкості та впливу на довкілля та суспільство. Цей інструмент дозволяє вийти за межі традиційного економічного аналізу та розглянути бізнес-модель крізь призму трьох взаємопов'язаних вимірів:

економічного, соціального та екологічного. Такий підхід дозволяє ідентифікувати перспективні напрями діяльності, зокрема, пов'язані з розробкою екологічно чистих продуктів та послуг, посиленням соціальної відповідальності та встановленням партнерських відносин із місцевими громадами. Крім того, S–BMC допомагає компанії створити більш стійку та конкурентоспроможну бізнес-модель, що відповідає очікуванням сучасних споживачів, які все більше приділяють увагу сучасним аспектам споживання.

Таблиця 3.1

Відмінності між Sustainable Business Model Cahvas (S–BMC) та стандартним Business Model Cahvas (BMC)

Компонент	Стандартна BMC	Стійка BMC
Ціль	Орієнтований на створення економічної цінності та фінансового успіху.	Орієнтований на створення економічної, соціальної та екологічної цінності (Triple Botton Line)
Ціннісна пропозиція	Зосереджується на задоволенні потреби клієнтів і отриманні прибутку	Інтегрує екологічні та соціальні аспекти, такі як зменшення вуглецевого сліду, екологічного виробництва та стійкості.
Ключові партнери	Фокус на партнерах, які сприяють досягненню комерційних цілей	Враховує партнерів, які підтримують сталий розвиток, екологічні практики та соціальну відповідальність.
Ключові ресурси	Традиційні ресурси (людські, фінансові, матеріальні)	Включає відновлювані ресурси, енергозбереження, діяльність з низьким впливом на довкілля
Ключові види діяльності	Зосереджено на основних операціях для досягнення комерційних цілей.	Сталі практики, такі як перехід на циркулярну економіку, екологічне та “зелене виробництво”.
Цільові сегменти	Орієнтовані на клієнтів, які мають максимальний дохід	Фокус на екологічно свідомих споживачів, спільноти та організації, які цінують сталі практики
Канали збуту	Орієнтований на зручність та швидкість доставки товарів чи послуг	Враховують канали з мінімальним впливом на довкілля, зокрема локальне виробництво, електронна комерція та ін
Взаємовідносини з клієнтами	Фокус на утриманні клієнтів та створення лояльності до бренду	Включає взаємодію з клієнтами для спільного вирішення екологічних та соціальних проблем
Джерела доходу	Визначаються продажем товарів і послуг для максимізації прибутків	Включають доходи від продажу “зелених” продуктів, сертифікованих товарів або продуктів переробки
Структура витрат	Орієнтована на зниження витрат для максимізації прибутку	Враховує інвестиції в екологічні та соціальні практики, зокрема, вуглецеву компенсацію чи соціальні програми
Додаткові компоненти	Відсутні	Включає екологічний та соціальний вплив, нефінансові методи успіху, управління відходами та ресурсами

Джерело: власні дослідження з використанням [29-31].

Використання S-BMC сприяє побудові позитивного іміджу компанії та зміцненню її репутації як соціально відповідального бізнесу. Візуальна природа S-BMC полегшує комунікацію щодо стратегії стійкого розвитку як всередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Більш того, S-BMC слугує ефективним інструментом для розробки стратегій, оскільки дозволяє оцінити потенційні наслідки різних варіантів розвитку бізнесу з точки зору їхньої стійкості та впливу на стан оточуючого середовища.

Обґрунтування сталої бізнес-моделі функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” доцільно розпочати з використання методики сталого SWOT-аналізу (Додаток Д), який дозволить оцінити внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє (можливості та загрози) середовище рітейлу не лише з огляду на фінансово-економічні показники, а й в контексті її впливу на суспільство та довкілля. Сталий аналіз дозволяє комплексно оцінити стійкість бізнес-моделі “Ашан Україна Гіпермаркет” та визначити напрями для її розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Сталий SWOT-аналіз для доповнення S-BMC в умовах
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Кроки	Навколишнє середовище, виклики, тренди	Можливості та загрози	Сильні та слабкі сторони	Можливі дії
Ключові питання	1. Зменшення відходів та переробка 2. Енерго-ефективність 3. Екологічно чисті продукти 4. Соціальна відповідальність 5. Цифровізація та прозорість	Загроза вартості бізнесу Регуляторні обмеження Зростання витрат Ризик втрати клієнтів Репутаційні ризики Шляхи подолання загрози Впровадження екологічних практик Співпраця з постачальниками: Інвестування в дослідження та розробки: Прозорість та комунікація:	Розгалужена мережа магазинів Значний обсяг закупівель Висококваліфіковані співробітники Висока впізнаваність бренду Притаманні більшості роздрібних мереж Залежність від постачальників Великий обсяг відходів Енергоємність процесів	Фактори впливу Фінансові результати Репутація Законодавство та регулювання Споживчий попит Корпоративні процеси Стратегії: Короткострокова Партнерство з фермерами Середньострокова Впровадження екологічних стандартів Інвестування в енергоефективність Власні бренди еко-продуктів Програми лояльності за еколо-товари Довгострокова Циркулярна модель бізнесу Лідерство в галузі на засадах сталості

продовж. табл. 3.2				
Деталі	Виклики	Загрози	Силі сторони	Пріоритети
Вичерпність природних ресурсів	Доступність до води, відходи та забруднення, глобальне потепління, мінливість та екстремальний клімат	Конфлікт інтересів Блокування можливостей для спільних дій Зміна балансу сил Брак ресурсів внаслідок російсько-української війни	<i>Основні:</i> Впровадження екологічних практик в мережі магазинів Високі екологічні стандарти Відомий бренд Розвинена логістична мережа Досвід роботи <i>Похідні:</i> Потенціал для сталого лідерства Конкурентна перевага Синергетичний ефект	Нова місія Забезпечити доступність якісних продуктів за найкращими цінами, сприяючи сталому розвитку та добробуту людей і планети <i>Пріоритети</i> Лідерство в галузі сталого розвитку Створення екологічної логістичної мережі Розширення асортименту екологічних продуктів. Залучення клієнтів до екологічних ініціатив Екологічні стандарти для постачальників
	Тренди	Можливості	Слабкі сторони	Дії
	Інновації та передові технології	<i>Демографічні, соціальні та економічні зміни:</i> Старіння населення Урбанізація Свідоме споживання Глобалізація <i>Політичні та регуляторні:</i> Екологічні стандарти Захист прав споживачів Цифрова трансформація	<i>Недооцінка конкурентів</i> Нішеві магазини та онлайн-платформи Дискаунтери Спеціалізовані магазини Проблеми з персоналом Геополітичні ризики <i>Створення цінності</i> Розширення асортименту еко-продуктів Персоналізація покупок Розвиток онлайн-продажів та мобільних додатків Створення нових форматів магазинів	<i>Ключовий ризик:</i> Зростання свідомості споживачів щодо екологічних проблем та попит на еко-продукти. <i>Дія:</i> Розширення асортименту еко-продуктів та створення спеціальної лінійки товарів з мінімальним впливом на довкілля <i>Додатковий ризик:</i> Економічна нестабільність <i>Можливі дії:</i> Диверсифікація бізнесу: розширення асортименту, розвиток нових форматів магазинів Інновації: штучний інтелект, великі дані, інтернет речей тощо

Джерело: власні дослідження з використанням методики [31].

Перспективи формування сталої бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” є вагомими та вважаються сучасним трендом сталого розвитку. Інтеграція принципів екологічності, соціальної відповідальності та інновацій здатна не лише покращити фінансові показники, а й забезпечити довготривалу конкурентоспроможність компанії. Завдяки наявності розгалуженої мережі магазинів і впізнаваності бренду, компанія має всі можливості для

впровадження екологічних стандартів, зниження витрат та оптимізації енерговитрат. Ключовими напрямками є розвиток асортименту екологічних продуктів, цифровізація та створення нових форматів магазинів.

Адаптація до сучасних викликів, таких як зміни клімату, економічна нестабільність і зростання вимог до прозорості бізнесу, є основною складовою стратегії сталого розвитку. Впровадження циркулярної моделі бізнесу, співпраця з локальними постачальниками та інвестиції в інновації дозволяють зменшити ризики та створити нові можливості для розвитку. Залучення клієнтів до екологічних ініціатив та впровадження програми лояльності сприяють зростанню довіри до бренду та зміцненню його репутації. Отже, сталий підхід дозволить ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” закріпити лідерські позиції в галузі ритейлу та сприяти сталому розвитку суспільства. З метою заповнення полів позитивного та негативного впливу в сталій бізнес-моделі використано інструмент Impact Canvas (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Impact Canvas для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

+	Позитивний вплив (максимізація)	–	Негативний вплив (мінімізація)
Technology / Product (direkt 1 order effects)			
➤ Використання енергоефективного обладнання ➤ Електронні цінники з метою оптимізації використання паперу		➤ Значні витрати на використання нових технологій ➤ Залежність від стабільності постачання електронних компонентів	
Application of Technology (direkt 2 indirekt order effects)			
➤ Оптимізація логістики за допомогою Інтернету речей (Snternet of Things) та Big Data для зниження викидів CO2. ➤ Зменшення харчових продуктів через оптимізоване управління запасами ➤ Використання мобільних додатків для зручності клієнтів та персоналізації покупок		➤ Залежність від стабільності цифрових платформ та їх оновлення ➤ Ризик втрати даних через кібер атаки або шахрайські дії ➤ Обмежений доступу до Інтернету та технологій у сільській місцевості або серед старших поколінь	
Societal & Structural Change systemic 3 order effects)			
➤ Популяризація культури екологічного способу життя серед споживачів ➤ Створення нових робочих місць завдяки впровадженню інновацій та соціальних ініціатив ➤ Розширення партнерств з постачальниками, які підтримують екологічні стандарти ➤ Підвищення соціальної відповідальності підприємців та клієнтів		➤ Неприйняття змін клієнтами, які звикли традиційних способів покупок або не довіряють новим ➤ Географічна нерівномірність доступу до магазинів у сільській місцевості ➤ Зростання конкуренції з іншими рітейлерами, що пропонують подібні інноваційні рішення за нижчі ціни ➤ Не бажання споживачів платити більше за екологічні продукти.	

Джерело: власні дослідження

Впровадження технологій сталого розвитку в торговельних підприємствах, зокрема в ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, демонструє, що компанія має значний потенціал для створення позитивного соціального та екологічного впливу. Впровадження нових технологій, таких як Інтернет речей та штучний інтелект, дозволяє оптимізувати логістику, знизити енергоспоживання та персоналізувати клієнтський досвід. Це, в свою чергу, сприяє зменшенню екологічного сліду, підвищенню ефективності бізнесу та задоволеності клієнтів. Водночас, разом з позитивними аспектами, існують і певні ризики та виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, зміною споживчих уподобань та конкуренцією на ринку.

Враховуючи вище визначені фактори, необхідно спрямувати зусилля на розробку стійкої бізнес-моделі функціонування ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, що враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні, аспекти бізнесу. З огляду на це доцільним є розробка та впровадження більш амбітних стратегій сталого розвитку, які охоплюватимуть всі аспекти діяльності компанії. Оскільки сталий розвиток є ключовим для збереження конкурентоспроможності, важливо розробити та впровадити Sustainable Business Model Canvas (S-BMC), що дозволяє комплексно оцінити вплив на різні аспекти бізнесу та адаптувати стратегії до зовнішніх викликів (табл. 3.4).

Представлений S-BMC для компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” пропонує детальний план переходу компанії до більш сталої моделі бізнесу. Фокус на партнерствах, сталих технологіях, інноваційних рішеннях та залученні екологічно освічених покупців є ключовим для досягнення цієї мети. Такий підхід дозволяє поєднувати екологічну відповідальність з економічним зростанням компанії. Крім того, стала бізнес-модель дозволяє мінімізувати зовнішні загрози та підсилити позитивний вплив середовища.

Таблиця 3.4

**Перспективний Sustainable Business Model Cahvas функціонування
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Позитивний вплив (максимізація)		Негативний вплив (мінімізація)		
1. Стале партнерство ✓ Постачальники екологічно чистих товарів ✓ Партнери в сфері технологій (IoT, Big Data, AI для управління запасами, мобільні додатки) ✓ Логістичні партнери для оптимізації доставки та зниження викидів ✓ Партнери у сфері сталого розвитку та екології	2. Сталі ключові дії ✓ Розробка і впровадження сталих технологій ✓ Підвищення ефективності логістичних операцій ✓ Програми зі зменшенням харчових відходів ✓ Персоналізація роботи з клієнтом через цифрові канали та мобільні додатки	4. Стала ціннісна пропозиція ✓ Широкий асортимент органічних та еко-товарів ✓ Інноваційні цифрові рішення ✓ Прозорість екологічних практик, зокрема щодо поставок, енергоефективності та соціальних ініціатив ✓ Підтримка місцевих фермерів і виробників через співпрацю ✓ Підвищення зручності покупок і доступності через мобільні додатки та персоналізацію	5. Стала взаємодія з клієнтами ✓ Мобільні додатки ✓ Програми лояльності за еколо-товари ✓ Онлайн-сервіси для споживачів у віддалених регіонах ✓ Програми екологічної відповідальності для клієнтів	7. Відповідальні споживачі ✓ Еко-споживачі, ✓ Міські жителі з високим рівнем доходу, зацікавлені в сталому споживанні ✓ Місцеві фермери та постачальники органічних продуктів
	3. Сталі технології та ресурси ✓ Системи автоматизації та цифрові платформи ✓ Інтеграція сталих рішень у кожен магазин мережі ✓ Розширена команда експертів зі сталого розвитку ✓ Власні бренди еко-продуктів ✓ Мобільні платформи для покупок та персоналізації		6. Сталі канали збуту ✓ Гіпермаркет і в з інтегрованими сталими рішеннями (сонячні панелі, енергоефективне освітлення) ✓ Онлайн-платформи та мобільні додатки ✓ Партнерські канали з фермерами ✓ Платформи для покупок через соц. мережі	8. Кінець життя
Структура витрат ✓ Впровадження сталих технологій (енергоефективність, відновлювальні джерела енергії) ✓ Розвиток і підтримка онлайн-платформ та мобільних додатків ✓ Постачання екологічно чистих і органічних товарів ✓ Інвестиції в екологічні проекти та соціальні ініціативи ✓ Логістичні витрати на перевезення та зберігання еко-продуктів		Субсидування ✓ Ключові партнери: державні органи, міжнародні організації, інші компанії, інвестори. ✓ Джерела доходів: гранти, субсидії, донорські кошти	Доходи та сталі винагороди ✓ Продаж екологічних і органічних товарів ✓ Партнерські програми з постачальниками еко-товарів та для клієнтів, які підтримують сталі практики ✓ Спеціалізовані пропозиції для еко-бізнес-споживачів ✓ Підвищення доходу від ефекту сталого розвитку	

Джерело: власні дослідження

Впровадження сталої бізнес-моделі дозволить рітейлу стати лідером на ринку, задовольняючи потреби сучасних споживачів, які все більше турбуються про екологічні питання. Крім того, компанія зможе залучити нових інвесторів, зміцнити свою репутацію та підвищити лояльність клієнтів.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій у бізнес-модель

Перехід до впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій у бізнес-модель передбачає радикальну трансформацію підприємства. Це процес, який вимагає не лише технологічного оновлення, але й трансформації корпоративної культури організації. Компанії повинні бути готові до експериментів, постійного навчання та адаптації до швидкозмінного ринку. Такий перехід відкриває нові можливості для підвищення ефективності, розширення клієнтської бази та створення нових продуктів і послуг, але водночас вимагає значних інвестицій часу та ресурсів. З огляду на вищезазначене, актуальним є впровадження в умовах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” інноваційного проєкту “Зелений Маркетплейс” як одного з ефективних інструментів цифрової трансформації та реалізації концепції сталого розвитку. Його впровадження цілком відповідатиме перспективній місії компанії – “забезпечити доступність якісних продуктів за найкращими цінами, сприяючи сталому розвитку та добробуту людей і планети”. Створення онлайн-платформи для продажу екологічно чистих продуктів не тільки відповідає сучасним трендам споживчого попиту, але й сприяє вирішенню низки соціальних та екологічних проблем.

Проєкт “Зелений Маркетплейс” пропонує інноваційну модель взаємодії між виробниками та споживачами, засновану на принципах прозорості, екологічності та підтримки локальних виробників. Реалізація проєкту дозволить не лише розширити можливості щодо збуту екологічної продукції, але й надасть можливість локальним фермерам, виробникам органічної продукції та майстрам народних промыслів презентувати свої товари широкому

колу покупців, сприяючи розвитку локальних економік та популяризації здорового способу життя. Крім того, пропонована інноваційна онлайн-платформа сприятиме формуванню нової культури споживання, заснованої на свідомому виборі та відповідальності перед майбутніми поколіннями.

Концепція “Зеленого Маркетплейсу» базується на зростаючому світовому тренді до сталого споживання та підвищенні попиту на екологічно чисті продукти. Платформа пропонуватиме споживачам зручний онлайн-інструмент для придбання свіжих, органічних продуктів харчування, товарів для дому та інших товарів, вироблених з використанням екологічно чистих технологій. Цільова аудиторія платформи – це свідомі споживачі, які готові платити більше за якісні, екологічно чисті продукти, підтримуючи місцевих виробників, сприяючи збереженню навколишнього середовища. Сюди варто віднести населення з середнім та високим рівнем доходу, які цінують здоров'я, якість життя та є соціально відповідальними. Доцільно розглянути ключові функціональні можливості платформи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні функціональні можливості платформи

Функціонал	Опис	Мета
Каталог товарів	Детальний каталог з описом кожного продукту, включаючи фото, складові, виробника, ціну, екосертифікати	Забезпечення повної прозорості та інформативності
Профілі виробників	Детальна інформація про кожного виробника, його історію, принципи виробництва, сертифікати якості	Підвищення довіри до виробників та продуктів
Персоналізація	Система рекомендацій товарів на основі історії покупок та індивідуальних уподобань споживачів	Збільшення середнього чеку та лояльності клієнтів.
Оплата та доставка	Інтеграція з різними платіжними системами, зручні варіанти доставки (кур'єрська доставка, самовивіз тощо)	Забезпечення зручності та оперативності для користувачів
Система відгуків	Можливість залишати відгуки про товари та виробників, що підвищує довіру до платформи.	Підвищення довіри до платформи та стимулювання виробників до покращення якості продукції
Мобільний додаток	Забезпечення зручного доступу до платформи з мобільних пристроїв	Розширення аудиторії та підвищення зручності платформи

Джерело: власні дослідження

Наступним етапом проєкту є налагодження ділових комунікацій з місцевими виробниками, оскільки залучення до проєкту фермерів є одним з

ключових факторів успіху платформи. З огляду на вище зазначене та з метою забезпечення стабільності поставок необхідно розробити систему договорів, яка буде містити наступні положення: вимоги до забезпечення якості та безпечності продуктів; гнучка система замовлень з можливістю масштабування; прозорі умови ціноутворення, можливість сезонних знижок; умови доставки продукції на склад платформи або безпосередньо споживачу; спільні маркетингові заходи щодо просування продукції виробників та ін.

Комплексні технічні рішення (технологічний стек) є критично важливим елементом проєкту, оскільки покликаний забезпечувати функціональність, стабільність і масштабованість платформи. Компоненти, необхідні технології та їх функціональне призначення наведено в Додатку Е. З метою успішної інтеграції інноваційних рішень проєкту “Зелений маркетплейс”, важливо передбачити витрати на основні статті, що включають оплату праці персоналу, необхідне програмне забезпечення та хмарні послуги, а також консультаційні витрати на впровадження технологічних рішень. Це дозволяє не тільки забезпечити належність проєкту, а й оцінити ефективність розподілу фінансових ресурсів на всіх реальних етапах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Статті витрат на впровадження проєкту “Зелений маркетплейс”

Стаття витрат	Проєкт 2025 р., тис. грн	
	місяць	рік
Витрати на персонал		
Керівник проєкту	40,00	480,00
Технічний спеціаліст (розробник, бекенд, фронтенд)	35,00	420,00
Маркетолог із контенту та цифрової реклами	30,00	360,00
Продакт менеджер	28,00	336,00
Менеджер із клієнтської підтримки та інновацій	28,00	336,00
Загальні витрати на зарплату персоналу	161,00	1932,00
Витрати на програмне забезпечення		
Розробка вебплатформи	300,00	300,00
Хостинг і технічна підтримка	40,00	480,00
CRM-система для управління клієнтами та замовленнями	85,00	85,00
Хмарні послуги		
Обчислювальні ресурси (AWS, Azure)	25,00	300,00
Зберігання даних (сервіси для зберігання даних)	15,00	180,00
Загальні витрати на програмне забезпечення		1345,00
Загальні витрати		3277,00

Джерело: власні дослідження

Враховуючи детальний аналіз витрат на впровадження проєкту “Зелений маркетплейс” в умовах ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”, можна стверджувати, що проєкт має значний потенціал для реалізації в рамках стратегії компанії. Систематизація витрат, зокрема на персонал, програмне забезпечення та хмарні послуги, свідчить про збалансовану модель, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування та масштабованості платформи. Важливість вдалого вибору технологічного стеку та правильного розподілу фінансових ресурсів у початковій фазі дозволяє знизити ризики та забезпечити сталий розвиток проєкту на всіх етапах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Обґрунтування інвестиційна привабливість впровадження проєкту
“Зелений маркетплейс” ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн.	3277,00			
Виручка від реалізації послуг, тис. грн		17041,00	17440,00	17850,00
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	3277,00	2977,00	2977,00	2977,00
Амортизаційні відрахування, тис. грн	—	327,7	255,0	150,0
Ставка дисконту, %	12	12	12	12
Грошовий потік (CF), тис. грн	-3277,00	14064,00	14463,00	17820,23
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-3277,00	11211,73	10294,48	11325,08
Накопичений DCF, тис. грн	-3277,00	8285,84	18580,32	20053,33
Ставка дисконту, %	15	15	15	15
Грошовий потік (CF), тис. грн	-3277,00	10625,22	8691,64	9133,36
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-3277,00	7774,79	16466,43	25600,79
Накопичений DCF, тис. грн		17041,00	17440,00	17850,00

Джерело: власні дослідження

Проведене фінансове обґрунтування проєкту “Зелений маркетплейс” в рамках ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” демонструє його високу інвестиційну привабливість. Позитивні значення накопиченого дисконтованого грошового потоку (DCF) при різних ставках дисконту свідчать про очікувану рентабельність проєкту та його здатність генерувати додатковий дохід. Збалансована структура витрат, включаючи інвестиції в технології та персонал, забезпечує стабільність та масштабованість платформи. Впровадження такого проєкту відповідає сучасним трендам на

стале споживання, дозволяє розширити клієнтську базу та зміцнити позиції компанії на ринку.

Оцінка фінансової доцільності проєкту є невід'ємною складовою успішного впровадження будь-якої ініціативи, особливо в умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища. Проєкт “Зелений маркетплейс” не є винятком. Розрахунки фінансових індикаторів дозволяють не лише обґрунтувати необхідність інвестицій, але й забезпечують інструмент для моніторингу та управління проєктом на всіх етапах його життєвого циклу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Фінансові індикатори реалізації проєкту “Зелений маркетплейс”

Показник	Прогноз (2028)
Фінансові ресурси проєкту, всього, тис. грн	3277,00
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн ($d=15\%$)	25600,79
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	22325,79
Термін окупності (PBP), років	2
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	20,15
Індекс прибутковості (PI), од	7,8

Джерело: власні дослідження

Проведений фінансовий аналіз проєкту “Зелений маркетплейс” демонструє його високу інвестиційну привабливість. Отримані значення фінансових індикаторів свідчать про те, що проєкт є економічно обґрунтованим та має потенціал для успішної реалізації. Позитивна чиста теперішня вартість (NPV) та високий індекс прибутковості (PI) підтверджують, що проєкт створює значну додаткову вартість. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 20,15% перевищує середньоринкові показники, що свідчить про високу дохідність інвестицій. Отже, проєкт є перспективним і відповідає стратегічним цілям компанії.

Враховуючи позитивні результати фінансового аналізу, наступним кроком є комплексна оцінка впливу проєкту на загальну діяльність компанії. Такий аналіз дозволить не лише підтвердити доцільність подальшого розвитку проєкту, але й визначити напрями для його оптимізації та масштабування.

Детальний вплив реалізації проєкту на узагальнюючі фінансово-економічні результати розглянуто в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Фінансові результати проєкту “Зелений маркетплейс” в умовах
ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Виручка, тис. грн	17041,00	17440,00	17850,00
Загальна сума витрат, тис. грн	2977,00	2977,00	2977,00
Фінансовий результат, тис. грн	14064	14463	14873
Податок на прибуток, тис. грн	2531,52	2593,34	2677,14
Чистий прибуток, тис. грн	11532,48	11869,66	12195,86

Джерело: власні дослідження.

Проєкт не лише відповідає сучасним трендам споживання, але й стимулює розвиток інноваційних рішень в галузі екологічно чистого виробництва та логістики. Доказом його ефективності вбачаються очікувані результати проєкту, зокрема, короткострокові, які передбачають появу нових клієнтів за допомогою інноваційного формату та залучення понад 50 постачальників протягом першого року реалізації проєкту; довгострокові, в частині щорічного зростання доходу на 15-20% та створення лояльної клієнтської бази.

Проєкт “Зелений маркетплейс” відіграє ключову роль у трансформації традиційної бізнес-моделі Ашану до сталої. Впровадження такого маркетплейсу дозволить компанії не лише розширити асортимент товарів та послуг, але й позиціонувати себе як лідера на ринку екологічно свідомих споживачів. Створення онлайн-платформи для продажу екологічно чистих продуктів відповідає сучасним трендам споживання та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Крім того, проєкт сприяє розвитку локальних виробників екологічно чистої продукції, що позитивно впливає на економічні діяльність регіону.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження підтверджують, що бізнес-модель компанії повинна враховувати не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Впровадження концепції сталого розвитку дозволить ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” стати більш соціально відповідальною компанією, яка сприяє розвитку локальних громад, підтримує екологічні ініціативи та створює нові робочі місця. Залучення клієнтів до процесу створення більш сталого майбутнього дозволить зміцнити лояльність споживачів та підвищити репутацію компанії.

Реалізація проєкту “Зелений маркетплейс” є стратегічно важливою для забезпечення сталого розвитку бізнесу компанії “Ашан”. Інвестування в цей проєкт дозволить компанії зменшити вплив на довкілля, підвищити енергоефективність своїх операцій та зміцнити взаємовідносини з клієнтами. Крім того, проєкт сприяє диверсифікації бізнесу та зниженню залежності від традиційних каналів збуту. Враховуючи зростаючий попит споживачів на екологічно чисті продукти, інвестиції в “Зелений маркетплейс” є довгостроковою інвестицією в майбутнє компанії.

ВИСНОВКИ

Бізнес-модель – це інтегрована система взаємопов’язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона включає опис ключових ресурсів, процесів, партнерських відносин і механізмів генерації прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, що адаптується до змін у технологічному, економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства.

Формування бізнес-моделі в торговельних компаніях обумовлено їх галузевою приналежністю, стратегічними цілями та доступністю ресурсів на ринку. Різноманітність існуючих бізнес-моделей вказує на множинність підходів до організації комерційної діяльності, які залежать від масштабу операцій, характеристики цільової аудиторії та наявних ресурсів. Особливу увагу заслуговують інноваційні моделі, такі як маркетплейси, дропшипінг і мобільна комерція, які активно використовують цифрові технології для підвищення ефективності обслуговування та зручності клієнтів.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку бізнес-моделі ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” засвідчив здатність компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов. Інноваційні підходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення рівня клієнтського сервісу, дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність. Водночас, зовнішні фактори, такі як російсько-українська війна та економічна нестабільність, створюють значні виклики для діяльності компанії.

Основними проблемами, що виникають в управлінні моделлю бізнесом ритейлу є збитковість, спричинена зростанням операційних витрат, логістичні обмеження внаслідок військових дій, падіння купівельної спроможності населення та дефіцит кадрів. Для подолання цих викликів компанії необхідно

зосередитися на пошуку нових джерел постачання, оптимізації логістичних маршрутів, адаптації асортименту до змінених потреб споживачів та впровадженні програм мотивації персоналу.

Для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій, компанії доцільно поглибити аналітику даних з метою персоналізації пропозицій, розширити асортимент екологічно чистих продуктів та оптимізувати інтегровану маркетингову стратегію. Впровадження омніканального підходу до взаємодії з клієнтами дозволить забезпечити безшовний досвід покупок як в онлайн, так і в офлайн середовищі. Крім того, компанії варто приділити увагу розвитку партнерських відносин з місцевими виробниками та постачальниками, що сприятиме підтримці вітчизняної економіки та зміцненню позитивного іміджу компанії.

Проведене дослідження демонструє, що формування та розробка перспективної бізнес-моделі для ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” є стратегічно важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху компанії. Запропонований підхід, заснований на концепції сталого розвитку та використанні інструментів, таких як Sustainable Business Model Canvas, що дозволяє компанії не тільки адаптуватися до мінливих умов ринку, але й забезпечити неабиякі конкурентні переваги. Реалізація моделі сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню позитивного іміджу компанії та задоволенню потреб сучасних споживачів, з огляду на їх акцент на екологічні та соціальні аспекти споживання.

Проведене дослідження дало змогу всебічно оцінити ефективність проєкту “Зелений маркетплейс” та його відповідність стратегічним цілям компанії ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”. Отримані результати свідчать про високу фінансову доцільність проєкту та його позитивний вплив на імідж компанії. Стабільне зростання виручки та прибутковості, низький рівень витрат та висока маржинальність свідчать про ефективність обраної бізнес-моделі. Проєкт “Зелений маркетплейс” не лише забезпечить економічну доцільність, але й сприяє вирішенню актуальних екологічних проблем та

формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

Впровадження проєкту “Зелений маркетплейс” дозволить компанії “Ашан Україна Гіпермаркет” диверсифікувати свій бізнес та знизити залежність від традиційних каналів збуту. Проєкт стимулюватиме розвиток локальних виробників екологічно чистої продукції та сприятиме створенню нових робочих місць. Крім того, проєкт орієнтований на формування нової культури споживання, заснованої на принципах екологічної свідомості та відповідального ставлення до навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с. ISBN 978-617-7552-14-6
2. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.
3. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2), P. 171–180, URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207> (дата звернення: 11.12.2024).
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. 17(1). P. 99–120, URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 11.12.2024).
5. Kahn, H., & Wiener, A. The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years. Macmillan, 1967. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=591465> (дата звернення: 11.12.2024)
6. Остервальдер А., Піньє І. Створення бізнес-моделей: Настільна книга для стратегів і новаторів. К. : Наш Формат, 2017. 288 с.
7. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 1998, 8(2), P. 3–8. DOI:10.1080/10196789800000016. (дата звернення 10.12.2024).
8. Rayport JF, Sviokla JJ Using the virtual value chain. *Harvard Business Review*. 1995. № 73(6), P. 75–85.
9. Schumpeter J. The theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the business cycle. Harvard University Press, 1934. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic00schu> (дата зверзнення: 15.12.2024).
10. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper and Row, 1985. 277 p.
11. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles.

Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965. p. 400.

12. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors – The Free Press, NY. 1980. P. 39.

13. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Harper Business, 1996. URL: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (дата звернення: 11.12.2024).

14. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (дата звернення: 11.12.2024).

15. Sandström C. And Osborn P. Managing business model renewal. *International Journal of Business and Systems Research*. 2011. Vol. 5. P. 461–474 (дата звернення: 10.12.2024)

16. Нагара, М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (дата звернення: 11.12.2024).

17. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація *Економіка і суспільство*. № 7. 2016 https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення: 10.12.2024).

18. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

19. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 89–100. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/61/pdf/89-100.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).

20. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 49–63. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf> (дата звернення: 13.12.2024).

21. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 75–85. URL: <file:///C:/Users/Andry/Downloads/2-2022-8.pdf> (дата звернення: 13.12.2024).
22. Hrynko P., Grinko A., Shtal T., Radchenko H., & Pokolodna M. Formation of an Innovative Business Model of a Trade Organization in the Context of Economic Globalization. *Scientific Horizons*. 2021. № 24 (6). P. 92–98. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.92-98](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.92-98) (дата звернення: 11.12.2024).
23. Randa K. What Is a Business Model? 2020. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-businessmodel>.
24. Dzhonson M., Kristensen K., & Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2009. №3. 63 p.
25. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. file:///C:/Users/Andry/Downloads/transformacia_biznes-modelej_kompanij_sucasni_vikl.pdf (дата звернення: 11.12.2024).
26. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. №63(5). P. 73–89. URL: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead> (дата звернення: 11.12.2024).
27. Офіційний сайт компанії. *Auchan* : вебсайт. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua> (дата звернення: 14.12.2024).
28. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності. *Auchan* : вебсайт. Україна 2023. URL: file:///C:/Users/Andry/Downloads/Report_CSR_2023.pdf.
29. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
30. Вивчення прикладів полотна бізнес-моделі URL: <https://solutionshub.epam.com/blog/post/business-model-canvas-examples>.
31. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник*

КНТЕУ. 2014. № 3 (95). С. 15–34.

32. Набока Ю. В. Бізнес середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192–200. DOI 10.30838/P.ES.2224.231018.192.257.

33. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 198. С. 401–416. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.

34. Sustainable Business Model Canvas. URL: https://sswm.info/building-your-water-climate-career/module-3-learn-how-start-your-own-initiative/3.4-sustainable-business-model-canvas/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.12.2024).

35. Sustainable Business Model Canvas. URL: https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp%3D2174.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.12.2024).

36. Швець Т. В. Теоретичні основи формування бізнес-моделі розвитку вітчизняних бізнес-компаній. *Українське суспільство та економіка: оцінка та перспективи розвитку* : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. (9–10 грудня 2024 р. ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир). ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. С. 178–186.

37. Швець Т. В. Алгоритм розробки та впровадження стратегії на засадах CRM-підходу. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції. 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 173–178.

38. Швець Т., Плотнікова М., Берестовський В., Ремез В. Перспективні напрями організації та планування венчурного бізнесу в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 474–480.

39. Швець Т. В., Шуляр Д. В., Яценко В. І., Папіровий Д. К., Кушнірук А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2.

Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 73–76.

40. Shvets T., Kushniruk A. Components of entrepreneurship and territorial community development in the context of modern challenges. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів* (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 48–50.

ДОДАТКИ