

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

Шевчук Олександра Вікторівна

УДК 330.33:334.7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Шевчук О. В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Осіпчук А. С.

PhD

АНОТАЦІЯ

Шевчук О. В. Удосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В теоретичній частині роботи досліджено поняття та етапи створення бізнес-моделі, охарактеризовано її види; розглянуто розвиток наукових думок щодо становлення та вдосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур, зокрема було проаналізовано підприємство ТОВ «ЮНО», його загальну діяльність та фінансово-економічні показники. Загальним результатом дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур, з урахуванням особливостей підприємства ТОВ «ЮНО». Отримані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для ефективного управління та подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес, підприємництво, бізнес-модель Остервальдера, дохід, вдосконалення, підприємницькі структури, роздрібна торгівля.

SUMMARY

Shevchuk O. V. Improvement of the business model of the entrepreneurial structures. – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the theoretical part of the work, the concept and stages of creating a business model are explored, its types have been characterized. The development of scientific opinions regarding the formation and improvement of the business model of entrepreneurial structures has been considered, in particular, the company LLC «YUNO», its general activity and financial and economic indicators have been analyzed. The general result of the study is the development of proposals for improving the business model of entrepreneurial structures, taking into account the peculiarities of the company «YUNO» LLC. Received proposals and recommendations can be used by the management of the enterprise for effective management and further development of the enterprise.

Keywords: business, entrepreneurship, Osterwalder business model, income, improvement, business structures, retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	6
1.1 Поняття та етапи створення бізнес-моделі.....	6
1.2 Види бізнес-моделей підприємництва та методичні основи побудови бізнес-моделі підприємницької структури.....	9
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЮНО”.....	17
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ “ЮНО”...	17
2.2 Визначення особливостей бізнес-моделі ТОВ “ЮНО”	19
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЮНО”	27
3.1 Напрями вдосконалення підприємницької структури.....	27
3.2 Перспективи розвитку ТОВ “ЮНО” на основі вдосконалення бізнес-моделі.....	29
Висновки до розділу 3	31
ВИСНОВОК.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вдосконалення підприємницьких структур залишається актуальним завданням через глобальні зміни в економіці, технологіях та ринкових умовах. Компанії повинні адаптуватися до цих викликів, покращуючи управління, інновації, технології та розвиток персоналу для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Питання вдосконалення бізнес-моделей підприємницьких структур розглядалося низкою науковців, зокрема А. Остервальдер та І. Піньє у своїй праці «Створення бізнес-моделі» [14]. Проблема розвитку бізнес-моделей підприємств також широко відображена в працях інших вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Джонсона, М. Портера, Н. Бокен, С. Шальтеггера, С. Еванса, Г. О. Швиданенка, Н. В. Ревуцької, І. А. Касатонової. Проте сьогодні, зважаючи на нові виклики розвитку бізнесу, зумовлені ситуацією в країні, питання удосконалення бізнес моделі підприємницьких структур, формування бізнес-структур з підвищеними можливостями адаптації до вимог ринку, що динамічно змінюється, набуває актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та дослідження питання вдосконалення підприємницьких структур. Відповідно до сформульованої мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- 1) дослідити теоретичні аспекти становлення бізнес-моделі підприємницьких структур;
- 2) дати загальну характеристику підприємству ТОВ “ЮНО”;
- 3) проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ “ЮНО”;
- 4) визначити особливості бізнес-моделі ТОВ “ЮНО”;
- 5) запропонувати пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ “ЮНО”.

Об’єктом дослідження є процес визначення особливостей бізнес-моделі підприємницької структури. **Предметом дослідження** є удосконалення бізнес-моделі ритейлінгового підприємства ТОВ “ЮНО”.

Методичною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів: аналізу, синтезу, порівняння, SWOT-аналізу, комплексного підходу. Джерелами написання кваліфікаційної роботи були навчальна та наукова література, інтернет ресурси, періодичні видання.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

– Васильчук Б. С., Машевська О. В., Місіньова Д. А., Сероветник Т. С. Стратегія розвитку комерційної діяльності підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. пр. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Поліський національний університет, 2022. 308 с.

– Мірова М. Р., Кручак А. Б., Машевська О. В., Місіньова Д. А., Перспективи розвитку інноваційного бізнесу в Україні. Без коріння саду не цвісти : зб. наук. праць наук.-практ. конф. Житомир : Поліський національний університет, 14 жовтня 2022 . 343 с

– Шевчук О. В. Сертифікація як механізм забезпечення безпеки та якості товарів. Механізми управління розвитком територій : зб. наук. праць 1 Ч. Житомир : Поліський національний університет, 2023. 224 с

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що матеріали дослідження створюють підстави для подальшого вивчення теорії та практики вдосконалення бізнес-моделі підприємницької структури. Водночас, пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури та роботи підприємства будуть використані компанією для покращення своєї діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (розділ 1 - Теоретичні аспекти удосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур; розділ 2 - Дослідження господарської діяльності та особливостей використання бізнес-моделі підприємства ТОВ “ЮНО”; розділ 3 - Пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ “ЮНО”), загальний висновок та список використаних джерел, що містить 40 найменувань. Обсяг основної частини роботи становить 38 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Поняття та етапи створення бізнес-моделі

Сучасна економіка характеризується значними змінами, зумовленими переходом від масового виробництва товарів і послуг 20 століття до роботизованої та одночасно індивідуалізованої економіки, яка спирається на збільшені та все більш різноманітні потреби споживачів нового століття. Характерними рисами є інноваційні технології, у широкому значенні нові способи виробництва, цифровізація на всіх рівнях, тощо. Все це можна описати як зміну бізнес-моделей комерційних організацій.

Для того щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, керівництво повинно прагнути того, щоб усі процеси, котрі відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства були ефективними для створення споживчої цінності. Це означає, що підприємство має забезпечити реалізацію процесів створення продукції, товарів, послуг, котрі б заохочували покупців та мали для них споживчу цінність. Саме для цього і слугує бізнес модель.

Бізнес-модель – це основна стратегія компанії для прибуткового ведення бізнесу [1]. Вона є важливою як для нових, так і для вже давно створених підприємств. Бізнес-моделі допомагають новим компаніям, що розвиваються, залучати інвестиції, мотивувати керівництво та персонал, набирати нові таланти. Термін бізнес-модель стосується плану компанії щодо отримання прибутку. Він визначає продукти чи послуги, котрі бізнес планує продавати, цільовий ринок і будь-які очікувані витрати.

У високорозвинених країнах суб'єкти ринкових відносин, котрі зуміли пристосуватися до організаційно-економічних змін, сьогодні мають необхідність формувати сучасну модель бізнесу як економічний інструмент

для забезпечення стійкості та ефективності підприємства. Вирішення цього питання є одним із завдань стратегічного управління підприємством, в середині якого і знаходиться концепція бізнес моделювання. Еволюція концепції формування бізнес-моделей підприємства розглядається через основні періоди розвитку теорії стратегічного управління. Таким чином, виділяють три основні етапи її розвитку, а саме:

Перший етап – охоплює 1960-ті – першу половину 1970-х років. В той час управління було зосереджене на вирішенні завдань щодо ефективного використання матеріальних ресурсів та аналізу зовнішнього середовища в умовах обмеженої інформації. Основною метою діяльності компаній було досягнення максимального обсягу виробництва продукції чи послуг. Тому, з метою оптимальної організації виробництва було сформовано принципи управління запасами підприємства, котрі стали основою концепції планування матеріальних потреб, так званої Material Resource Planning [27].

На початку 70-х років багатогалузеві компанії почали застосовувати нові інструменти управління потоками ресурсів і продукції. В той час поширювалися методи портфельного аналізу діяльності підприємства, в основі розробки яких була закладена концепція життєвого циклу товару та функція кривої досвіду. Найпоширенішими методиками портфельного аналізу стали матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця McKinsey – General Electric та матриця “направленої політики”, розроблена Британсько-Голландською компанією Shell [27]. Проте, ці інструменти мали і свої недоліки, незважаючи на доступність у використанні, параметри, що використовувались для їх побудови, лише частково орієнтували для визначення перспектив і напрямів розвитку компанії.

Другий етап це середина 1970-х та кінець 1980-х років. Тоді з’явилися роботи Майкла Портера, в яких він зазначав, що стратегія компанії повинна ґрунтуватись на конкурентних перевагах і спираючись на це, виділив три типи цієї стратегії: стратегія найменших сукупних витрат; стратегія диференціації; стратегія зосередження [15]. Концепція трьох типів конкурентних стратегій

була доволі актуальною та своєчасною, так як основою стратегічного планування була диференціація діяльності компаній, підвищення прибутковості за рахунок дії ефекту “економії на масштабах виробництва”, використання інструментів масового маркетингу.

М. Портер вважав, що в процесі бізнес-діяльності всі учасники ринку зацікавлені в послабленні суперників і запропонував методику конкурентного аналізу “п’яти сил конкуренції”[15]:



Рис. 1.1. Методика конкурентного аналізу “п’яти сил конкуренції”

Джерело: розроблено автором за даними [15]

Третій етап. Зміни на світовому ринку в 1990-х роках змусили багато компаній відмовитися від традиційних підходів до стратегічного управління. Впровадження нових технологій та розробка інноваційних продуктів стали рушійними силами в розвитку бізнесу. Водночас скоротилась тривалість виробничих процесів і життєвих циклів товарів чи послуг, ринки стали дуже насиченими, що спричинило загострення конкуренції. Це спричинило створення процесу злиття та поглинання компаній, появи нових правових форм і видів партнерських зв’язків (стратегічні альянси, мережеві компанії, інтернет-комерція).

Прискорення процесів глобалізації змушує сучасні компанії до пошуку нових джерел створення та забезпечення конкурентних переваг. Українсько-американський економіст дослідник Адріан Сливоцький, застосував поняття “бізнес-моделі”, він також наголосив, що у цей час сучасні, агресивні, з точки зору конкурентної боротьби, підприємства забезпечували зростання прибутків та надходження капіталу від інвесторів саме завдяки ефектним бізнес-моделям і розумінню пріоритетів споживачів[20]. Компанії можуть виробляти продукцію та застосовувати новітні технології, але щоб бути успішними, вони повинні створити ефективну бізнес-модель, яку майже неможливо або дуже складно скопіювати конкурентам у короткий термін.

1.2. Види бізнес-моделей підприємництва та методичні основи побудови бізнес-моделі підприємницької структури

Бізнес-моделі допомагають новим компаніям, що розвиваються, залучати інвестиції, мотивувати керівництво та персонал, набирати нові таланти. Термін бізнес-модель стосується плану компанії щодо отримання прибутку. Він визначає продукти чи послуги, котрі бізнес планує продавати, цільовий ринок і будь -які очікувані витрати.

Існує безліч різних бізнес-моделей підприємництва, і вибір конкретної залежить від характеру створюваного бізнесу, який використовується на ринку та вашої стратегії. Скільки типів бізнесу, стільки і існує типів бізнес-моделей. Наприклад, франчайзинг, прямі продажі, рекламні та звичайні магазини – це все приклади традиційних бізнес-моделей. Також існують гібридні моделі, наприклад коли компанія поєднує роздрібну торгівлю через мережу Інтернет з звичайними магазинами. Отже, можна виокремити декілька поширених варіантів бізнес-моделей:

Роздрібний продавець. Одна з найбільш поширених бізнес-моделей, з якою регулярно взаємодіють більшість людей, є модель роздрібною торгівлі. Роздрібна торгівля – це діяльність щодо продажу товарів безпосередньо

громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання незалежно від форми розрахунків, у тому числі в ресторанах, кафе та інших суб'єктах господарської діяльності [29]. Роздрібний продавець є останньою організацією в ланцюгу постачання. Він часто купує готову продукцію у виробників або дистриб'юторів і взаємодіє безпосередньо з клієнтами.

Прикладом роздрібної торгівлі є українська мережа магазинів електроніки та побутової техніки – Фокстрот.



Рис. 1.1. Логотип торгової марки Фокстрот

Джерело: [7]

Фокстрот є однією з найбільших омніканальних мереж (офлайн та онлайн торгівля) у такому сегменті за кількістю магазинів, обсягами товарообігу та касових операцій. Омніканальність – це принцип роботи бізнесу, що полягає у взаємній інтеграції незалежних каналів зв'язку в єдину систему, через яку налаштовується безперервна взаємодія клієнта та бренду. Термін “омніканальність” (з англ. Omnichannel) перекладається як “всеканальний”, тобто, котрий використовує різні способи зв'язку [13]. Це єдиний український ритейлер, котрий входить до найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки Euronics, що працює у 35 країнах Європи [7].

Виробник. Це домінуючий тип бізнес-моделей, що характерний для компаній, котрі функціонують у сфері виробництва. Виробник несе відповідальність за постачання сировини та виробництво готової продукції шляхом використання внутрішньої праці, машин та обладнання. Виробник може виготовляти товари на замовлення або ж виробити масового виробництва з високою кількістю копій. Він також може продавати свої товари дистриб'юторам, роздрібним торговцям або безпосередньо клієнтам.

“Ford Motor Company” – автомобільна компанія, котра була заснована в 1903 році Генрі Фордом. Американська автомобілебудівна компанія, що випускає легкові автомобілі марок Ford, Lincoln, вантажівки, різноманітну сільськогосподарську техніку. Автомобілі марки Ford, за всю історію свого існування, займають четверте місце серед світових виробників автомобільної галузі.



Рис. 1.2. Історія змінення логотипу компанії “Ford”

Джерело: [10]

Підписка. Бізнес-моделі котрі прагнуть на основі передплати залучити звичайних клієнтів у постійних лояльних користувачів. Це робиться шляхом пропозиції продукту, котрий вимагає постійної оплати, як правило, в обмін на певну тривалість вигоди. Незважаючи на те, що бізнес-моделі підписки в основному пропонуються цифровими компаніями для доступу до програмного забезпечення, вони також популярні для фізичних товарів, таких як щомісячні повторні поставки ящиків для сільськогосподарської продукції.

Прикладом є такі платформи як Netflix, sweet.tv. Netflix – це сервіс потокового відео, котрий дозволяє користувачам дивитися різноманітні

відзначені нагородами телешоу, анімацію, документальні фільми й інший контент на тисячах пристроїв, підключених до Інтернету. Там можна дивитися скільки завгодно й коли завгодно без реклами, і все це за єдиною низькою щомісячною ціною.

Sweet.tv – це одні з лідерів стрімінгових платформ, котрі представлені на всій території України. Вони передають ТБ- і відеосигнал у реальному часі через інтернет. Їх контент можна переглядати будь-коли, будь-де та на будь-якому пристрої. На цій платформі представлені національні, преміальні та міжнародні телеканали, а також кінотеатри, що показують першокласні голлівудські фільми, прем'єри та анімацію.

Freemium. Бізнес-моделі freemium приваблюють клієнтів, знайомлячи їх із базовими продуктами обмеженого обсягу. Потім, коли клієнт користується їхніми послугами, компанія намагається перевести його на більш преміальний, покращений продукт, котрий вимагає оплати. Хоча клієнт теоретично може залишатися на freemium завжди, але компанія намагається показати переваги того, що може отримати оновлене членство.

Деякі компанії можуть одночасно працювати з кількома типами бізнес-моделей для одного продукту. Наприклад, Spotify пропонує безкоштовну версію та преміум-версію, отож ще й використовує модель підписки.

Базова послуга надається користувачам безкоштовно, але додаткові функції пропонуються за окрему плату. Таким чином, дохід генерується за рахунок продажу підписок і продажу уваги слухачів, котрі не придбали підписки, рекламодавцям.

Бізнес-модель – це стратегічний план, котрий описує, як компанія збирається створювати, постачати і забезпечувати цінність своїх клієнтів, і при цьому отримувати прибуток. Створення бізнес-моделі – це процес розробки цього плану, метою якого є формування зрозумілого, наочного, достовірного уявлення про систему управління підприємством [21]. Інструменти стратегічного планування включають цілі та місію організації, всі види планування та прогнозування, аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища, а також організаційну культуру. Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного планування є бізнес-модель Остервальдера. Вона проста, але водночас ефективна, підходить як для компаній, що розвиваються, і котрі вже давно працюють. Фірми, що працюють, використовують модель для пошуку нових точок зростання, аналізу конкурентів та визначення кращих практик розвитку бізнесу. Вона є схемою, котра включає 9 питань, так звані, блоки, що описують різні бізнес-процеси (рис. 1.3).

Бізнес-модель Остервальдера дає загальне уявлення про бізнес: що робимо, кому продаємо, скільки витрачаємо, звідки отримуємо прибуток. Ця бізнес-модель користується своєю популярністю через простоту, 9 блоків відповідей на прості запитання дадуть знати з чим не варто працювати, а що потрібно покращити.

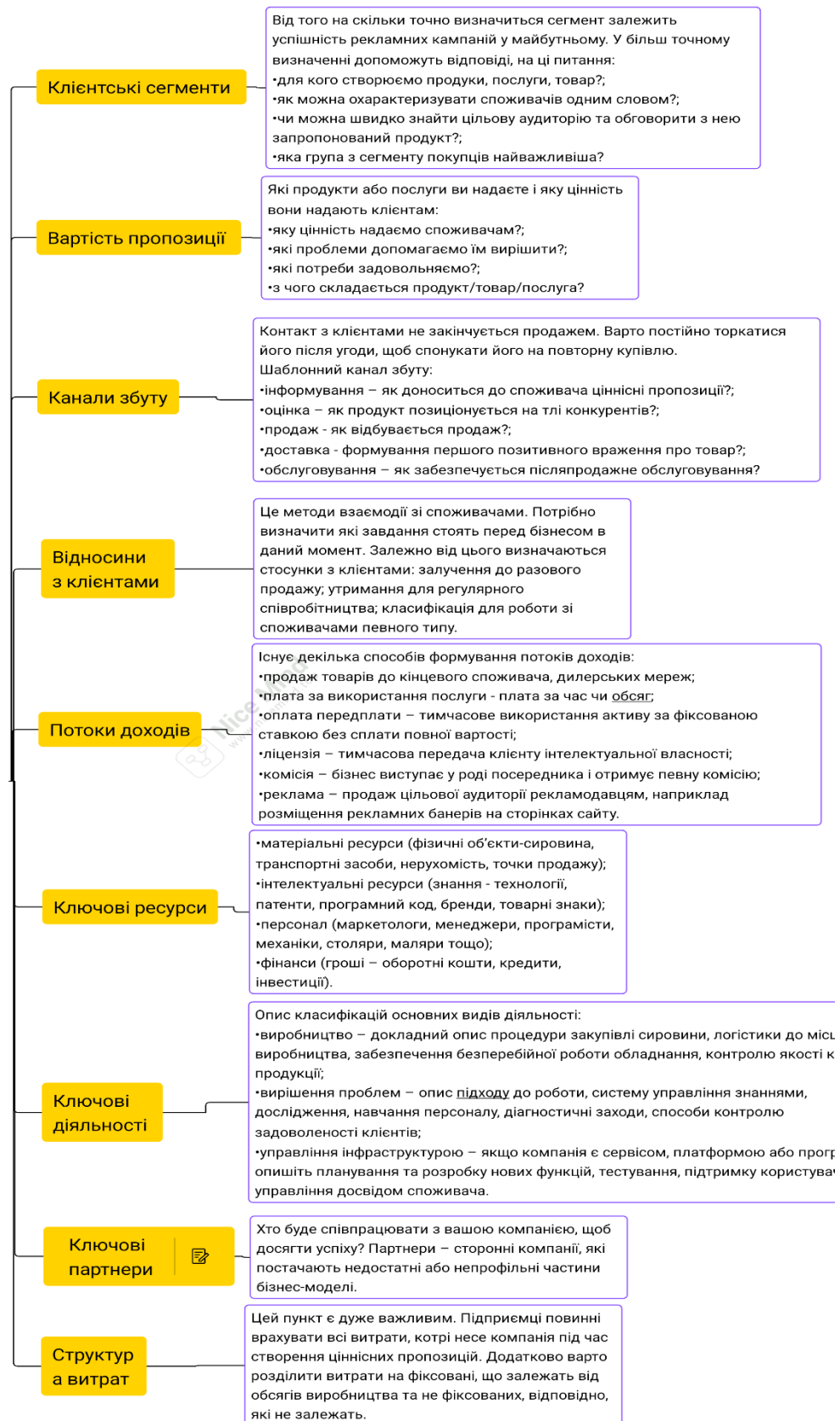


Рис. 1.3. Бізнес-модель Остервальдера

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Висновки до 1 розділу

Бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують базову логіку функціонування компанії, яка базується на ефективному використанні компетенцій і стратегічних ресурсів у бізнес-процесах для виробництва продуктів (послуг) з високою доданою вартістю, що задовольняють пріоритети клієнтів і забезпечують прибуткове зростання. Основне завдання бізнес-моделі компанії - перетворити внутрішні бізнес-виходи (ресурси, технології, здібності, компетенції) на зовнішні виходи (економічна цінність для клієнтів та фінансовий результат для компанії).

Основні етапи її розвитку стратегічного управління включають:

- перший етап (1960-ті – перша половина 1970-х років) - поширення школи планування [27];
- другий етап (середина 1970-х – кінець 1980-х років) - домінування школи позиціонування [15];
- третій етап (початок 1990-х років – до теперішнього часу) - формування концепції бізнес-моделі компанії [20].

Бізнес-модель підприємництва – це стратегічний план, який передбачає, як підприємство буде заробляти гроші, пропонуючи продукти чи послуги певній цільовій аудиторії. Існує дуже багато видів бізнес-моделей, і вибір найбільш вдалої залежить від характеру ринку та стратегії підприємства. Деякі загальні типи бізнес-моделей включають продаж продукту, підписку, франчайзинг та інші. Бізнес-модель повинна бути інструментом для розвитку та оптимізації бізнесу, тому важливо розробити її гнучкою, яка зможе адаптуватися до змін на ринку та в компанії. Також важливо при виборі бізнес-моделі враховувати потреби цільової аудиторії та конкретний контекст бізнесу.

Вдосконалення бізнес-моделі відбувається безпосередньо як у здійснюваних бізнес-процесах, так і в тому як вона взаємодіє з партнерами. Щоб бізнес-модель була ефективною, важливо, щоб процеси, котрі створюють найбільшу споживчу цінність, залишалися в основному бізнесі та постійно

контролювалися керівництвом для забезпечення їх бездоганного виконання. Однією із найвідоміших є бізнес – модель за типом Остервальдера, котра включає 9 блоків питань, але є водночас простою, доступною та ефективною і підходить як для нових компаній, так і для вже давно створених.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ІОНО”

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “ІОНО”

ТОВ “ІОНО” - це власне, мережа магазинів “ProStor”. Підприємство створене на основі діючого законодавства України про господарські товариства та діє згідно Цивільного, Господарського кодексів та інших нормативних актів України. Статутний фонд підприємства складається з внеску керівника, величина якого визначається установчими документами підприємства [21].

ProStor - це інноваційна, стильна і прогресивна мережа магазинів краси та догляду в українському сегменті drogerie (тип магазинів, розташованих біля дому, чи в торгівельному центрі, де продаються нехарчові товари повсякденного вжитку).

Історія успіху ProStor - це 18 років безперервної роботи, це дорога від локального ритейлера, котрий відкрив свій перший магазин в 2005 році, в європейському форматі в місті Дніпро, до одного з національних лідерів, в активі якого понад 450 магазинів в 132 містах. На сьогоднішній день бренд ProStor широко відомий у всіх регіонах України і незважаючи на ситуацію в країні, продовжує відкривати нові магазини.

У формуванні асортименту магазинів вони багато в чому дотримуються формату магазинів біля дому, прагнучи забезпечити кожного покупця найнеобхіднішими предметами побуту, а також створюючи унікальні простори краси та догляду за собою.

Магазини ProStor пропонують широкий асортимент високоякісних товарів від відомих українських та зарубіжних виробників своїм покупцям:

декоративну косметику, парфуми, засоби для дому та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки.

З 2011 року мережа магазинів ProStor розвиває власні торгові марки. І на сьогоднішній день може запропонувати своїм покупцям особливі товари з маркуванням “Тільки в ProStor”. Ці товари відрізняються високою якістю, стильним дизайном і, головне, оптимальною ціною.

Портфель ProStor включає:

- жіночі серії: “Violetta”, “Ewa Schmidt”, “Queen collection”, “Glam collection”, “LORENA beauty”, “LORENA professional”, “FRESKO”, “Flirty”
- чоловічі серії: “Pixcell”, “Grand collection”, “Royal collection”,
- дитячі серії: “Bebis”, “Друзьки діточок”
- серії товарів для догляду: “NEO”, “Tendresse de la Nature”, “Vivafruits”
- household: “Bona”, “Glanzen”, “Super Diya”, “Секрети Господині”, “Зручні дрібниці”.

Кожного року магазини ProStor розвиваються та вдосконалюються, враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку. Але незмінною залишається турбота про покупців, щоб прийшовши в магазин ProStor, не виникло запитань щодо зручності, комфорту покупок та якості продукції. Тому основними задачами ProStor є:

- продаж оригінальної продукції. Магазин співпрацює з офіційними дистриб'юторами та постачальниками популярних світових брендів;
- збільшення асортименту. Понад 20000 найменувань продукції з різних куточків світу на полицях магазину ProStor;
- встановлювати лояльні ціни. Дбати про клієнтів, тому регулярно проводяться масштабні акції з метою надати найкращі пропозиції та забезпечити найнижчі ціни.
- надавати якісну доставку продукції по Україні.

Згідно з КВЕД ProStor має право здійснювати такі види діяльності [21]:

- Основний 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
- Інші: 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами.
- 96.02 Неспеціалізована оптова торгівля.
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Бонусна програма. ProStor club - це програма лояльності для постійних покупців роздрібних магазинів ProStor та інтернет магазину prostor.ua. Учасники програми можуть купувати товари за спеціальними цінами, накопичувати бонуси та витратити їх на наступні покупки, приймати участь у розіграшах та спеціальних акціях.

Переваги бонусної програми:

- купуй товари за спеціальною ціною: отримуй гарантовану знижку на весь асортимент і навіть на акційні товари;
- отримуй кешбек до 100% на бонусну карту;
- отримуй персональні акційні пропозиції та промокоди
- оплачуй бонусами 15% покупки
- накопичуй дрібну решту на бонусному рахунку
- приєднуйся до програми Матусина скарбничка і отримуй додаткові знижки на дитячі товари.

2.2. Визначення особливостей бізнес-моделі ТОВ “ЮНО”

Для українських підприємств актуальним питанням на сьогодні є фінансово-економічний стан підприємства. Аналіз фінансового стану дозволяє зробити висновки про наявність ресурсів компанії та ефективність їх використання. Фінансовий стан підприємства показує здібність підприємства фінансувати свою діяльність. Основною метою фінансової діяльності компанії є отримання прибутку шляхом збільшення обсягів виробництва та продажу,

збільшення власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Рівень забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ “ЮНО”,
2020 р-2022 рр.**

Показник	Одиниці виміру	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	1731332	2667223	2963854	1232522	171
Статутний капітал	тис. грн.	258124	258124	258124	0	100
Загальна вартість майна	тис. грн.	1236788	1260440	1284092	47304	103
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	2398700	3085927	3251857	853157	135
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	1276358	1328152	1428450	152092	111
Робочий капітал	тис. грн.	1202	1290	1310	108	108
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,12	0,11	0,12	0,01	1,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	осіб	3896	4072	4256	360	109
Фондоозброєність	тис. грн.	763300,00	809967,00	854336,00	91036,00	111

Джерело: розроблено автором за даними компанії ТОВ “ЮНО”

За даними таблиці можна виокремити деякі важливі аспекти:

1. Власний капітал зріс з 1731332 тис. грн у 2020 році до 2963854 тис.грн у 2022 році. Це свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства. Відсотковий ріст склав 71%
2. Статутний капітал залишився сталим на рівні 258124 тис.грн, що вказує на відсутність змін у структурі власного капіталу підприємства.
3. Загальна вартість майна зросла з 1236788 тис.грн у 2020 році до 1284092 тис.грн у 2022 році. Відсотковий приріст склав 3%.
4. Середня вартість основних засобів та оборотних засобів також зросла відповідно до року, що свідчить про розвиток і модернізацію активів підприємства.

5. Робочий капітал зріс на 8%, що вказує на стабільність фінансових оборотів.
6. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 9% від 2020 до 2022 року, що може свідчити про певний ступінь старіння активів.
7. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 360 осіб, що вказує на збільшення потреби в робочій силі.
8. Фондоозброєність підприємства зросла на 11% з 2020 до 2022 року.

В цілому, підприємство виявляє позитивну динаміку у багатьох показниках, що може свідчити про його стійкість та здатність до росту.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ “ЮНО”, тис. грн., 2020-2022рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3197462	4143947	4678952	1481490,00	146
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	63256	64908	66560	3304,00	105
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12635	13791	14947	2312,00	118
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	12963	14119	15275	2312,00	117
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	15963	17119	18275	2312,00	114
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	6285	7441	8597	2312,00	136
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	27367	36476	38567	11200,00	146

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ “ЮНО”

Отож, проаналізувавши дані таблиці, можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції зріс на 46%, що є позитивним показником і свідчить про збільшення обсягу продажів.

2. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 5%, що може бути зумовлено збільшенням витрат на виробництво.
3. Валовий прибуток від реалізації продукції збільшився на 18%, що є позитивним показником.
4. Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат від звичайної діяльності також зросли на 17 та 14 % відповідно.
5. Фінансовий результат від діяльності до оподаткування зріс на 36%, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та акціонерів.
6. Чистий фінансовий результат зріс на 11200 тис. грн, що є значним покращенням в порівнянні із попередніми роками.

Отже, загальний фінансовий результат підприємства покращився, що може свідчити про успішну фінансову діяльність.

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності ТОВ “ЮНО”, 2020-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2021р. до 2022р.	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт покриття	> 1,0	1,1	1,2	1,1	0,92	1,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,5	0,6	0,6	1,00	1,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,3	0,2	0,2	1,00	1,00
Частка оборотних засобів в активах	-	49,32	46,35	47,36	1,02	
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,6	0,7	0,7	1,00	1,40

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ “ЮНО”

Аналізуючи показники ліквідності, можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт покриття виріс з 1,1 в 2021 році до 1,2 в 2022 році, що перевищує нормативне значення більше, ніж на 10%. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних коштів для покриття своїх зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс з 0,5 в 2021 році до 0,6 в 2022 році, що відповідає нормативному значенню.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився на рівні 0,2 і не перевищує нормативного значення.
4. Частка оборотних засобів в активах зросла з 46,35% в 2021 році до 47,36% в 2022 році, що вказує на підвищену ліквідність активів підприємства..
5. Коефіцієнт забезпеченої ліквідності зріс з 0,6 в 2021 році до 0,7 в 2022 році, що перевищує нормативне значення більше, ніж на 40%.

Отже, загальний аналіз фінансової стійкості підприємства показує позитивні тенденції, так як всі розглянуті показники відповідають або перевищують нормативні значення, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансових показників є лише першим кроком у його розумінні ефективності підприємства. Для повноцінного вивчення успішності необхідно перейти до осмислення його бізнес-моделі, котра є ключовим фундаментом ринку стратегічного розвитку та стійкості на ринку.

Мережева роздрібна торгівля, так званий ритейл, незважаючи на свою простоту, як здається, насправді всередині є досить складним і навіть інноваційним видом діяльності. Роздрібна торгівля (ритейл) - тип торгівлі товарами, а також виконання певних послуг, де покупцем є кінцевий споживач, фізична або юридична особа [19].

Роздрібні торгівельні мережі мають свої вагомі конкурентні переваги перед неорганізованими та дрібними формами роздрібною торгівлі:

1. Оскільки закупівлю товарів ритейлери проводять одразу великими партіями, це дозволяє отримувати переговорні переваги у відносинах з постачальниками, при цьому великі мережі диктують свої умови постачальникам. Великі мережі отримують можливість закуповувати якісніші та нові товари відразу після їх появи на ринку, повторні

замовлення виконуються без затримок, а товари поставляються за найнижчими цінами.

2. Великі мережі укладають контракти з постачальниками, за якими останні виробляють товари під торговими марками цих мереж (BTM - власна торгова марка), а ритейлер отримує виняткові права на продаж цих товарів. Як правило, ці товари дешевші для споживачів. Власними торговими марками ТОВ “ЮНО” є - “LORENA beauty”, “LORENA professional”, “Bebis”, “Друзьки діточок”, “Bona”, “Glanzen”, “Super Diya”, “Секрети Господині”, “Зручні дрібниці”.
3. Торгові мережі можуть дозволити собі використовувати новітнє та дороге програмне забезпечення, котре дозволяє набагато збільшити ефективність роботи.

Для ритейлерів найважливішою метою є постійна підтримка припливу покупців. Навіть якщо торгові точки розташовуються в дуже вдалих місцях, з часом, у них можуть виникнути проблеми з трафіком, і необхідно докладати усі зусилля для того, щоб підтримувати його мінімально достатній рівень.

Мережа магазинів “ProStor” - відноситься до магазинів формату дрогері. Це формат, котрий побудований на продажу непродовольчих товарів: побутова хімія, декоративна косметика, засоби для догляду, господарські товари. ТОВ “ЮНО” розташовує свої магазини як правило у зручних місцях біля будинків, в житлових районах. Так як, місія мережі звучить - “Ми завжди поруч, щоб ви могли купити все для себе та дому, за доступною ціною”.

В рамках національної роздрібної торгової мережі, ТОВ “ЮНО” обрало гібридну модель управління. Принципом цієї моделі є те, що одна частина магазинів працює за принципом холдингової моделі, а іншими магазинами керують централізовано. Таким чином, регіональні “гілки” можуть позиціонуватися для центрального офісу як сегменти з “холдинговим” управлінням, усередині яких можуть бути застосовані централізовані моделі.

Суть холдингової моделі полягає в тому, що регіональні торгові об’єкти самостійно займаються оперативним управлінням, а політику закупівель

(ціни, асортименти, постачальники) визначає центральний офіс. Однією з переваг даної моделі є гнучкість на рівні регіонів, а недолік полягає в тому, що слабо використовується, так званий синергетичний ефект і надмірно зростає управлінський апарат. Через це знижується загальна ефективність, так як зростають операційні витрати, незважаючи на те, що рівень конкурентоспроможності підрозділів, що знаходяться в регіонах, може деякий час триматися на досить високому рівні.

Висновки до 2 розділу

ТОВ “ЮНО” - це мережа магазинів “ProStor”, в українському сегменті drogerie, котра вже 18 років пропонує засоби для догляду за собою та домом. На власному рахунку підприємства вже більше 420 магазинів, розміщених в кожному куточку України.

Магазини ProStor пропонують своїм покупцям широкий та якісний асортимент товарів відомих українських і світових виробників: декоративну косметику, парфуми, засоби для дому та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки, а також товари власної торгової марки, котрі відрізняються високою якістю, стильним дизайном та оптимальною ціною.

Загальний аналіз фінансової стійкості підприємства показує позитивні тенденції, так як всі розглянуті показники відповідають або перевищують нормативні значення, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

ТОВ “ЮНО” обрало гібридну модель управління. Принципом цієї моделі є те, що одна частина магазинів працює за принципом холдингової моделі, а іншими магазинами керують централізовано. Таким чином, регіональні “тілки” можуть позиціонуватися для центрального офісу як сегменти з “холдинговим” управлінням, усередині яких можуть бути застосовані централізовані моделі.

Однією з переваг даної моделі є гнучкість на рівні регіонів, а недолік полягає в тому, що слабо використовується, так званий синергетичний ефект і

надмірно зростає управлінський апарат. Через це знижується загальна ефективність, так як зростають операційні витрати, незважаючи на те, що рівень конкурентоспроможності підрозділів, що знаходяться в регіонах, може деякий час триматися на досить високому рівні.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЮНО”

3.1. Напрями вдосконалення підприємницької структури

Однією з головних умов вирішення актуальних економічних і соціальних проблем у суспільстві є розвиток підприємницької діяльності. Зростання ефективної фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур є основною умовою цього розвитку. Підприємницькі структури є основною рушійною силою розвитку економіки. Вони допомагають вирішити проблеми зайнятості та безробіття, розвитку конкурентного середовища, підвищення добробуту населення та освоєння нових ринків виробництва чи збуту.

Удосконалення підприємницьких структур є завданням для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі щоб досягнути цієї мети підприємство має активно реагувати на зміни в економіці, технологіях та споживчих уподобаннях. Є декілька ключових напрямків, котрі посприяють вирішенню цього завдання:

1. Стратегічне планування. Ретельний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Воно формує основу для всіх управлінських рішень, визначає чіткі, досяжні цілі та стратегії (додаток Б).
2. Оцінка ефективності бізнес-процесів. Проведення аудиту бізнес-процесів для виявлення слабких місць та пошуку нових можливостей для оптимізації бізнесу. Впровадження ефективних методів управління якістю стандартів.
3. Використання технологій. Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів та підвищення продуктивності. Можливості використання штучного інтелекту, аналізу даних та інших інновацій.

4. Розвиток персоналу та командної культури. Забезпечення навчання та розвитку працівників задля адаптації до нових вимог. Встановлення мотивуючої та інноваційної корпоративної культури, проведення тренінгів задля поліпшення професійних знань і навичок, короткострокові відрядження задля обміну досвідом і навчання інших працівників.
5. Сталість управління. Включає в себе різні витрати, котрі пов'язані з ефективним функціонуванням торговельного підприємства. До складу цих витрат можуть входити бонуси та премії для працівників за виконання чи перевиконання денних планів по певним категоріям. Витрати на програмне забезпечення для обліку товарів та управління складом.

Ці кроки є загальними для підприємницьких структур та допоможуть підприємству стати більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним на ринку. Важливо постійно оновлювати стратегії та вдосконалювати процеси, щоб відповідати змінам у бізнес-середовищі. Вдосконалення підприємницьких структур є невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стабільності та успіху компаній.

Спроможність адаптуватися до швидкої зміни свого бізнес-середовища та своєчасно реагувати на виклики є вирішальною для підприємств, після чого це дозволяє їм зберегти конкурентні переваги та досягти сталого розвитку. Вдосконалення не повинно бути разовим заходом, але постійним процесом, що враховує зміну ринкових умов та потяг до інновацій.

Магазини Prostor, незалежно від того, що вони пропонують, чи товари для дому, одяг, чи інші товари, знаходяться у великому середовищі сучасного бізнесу. Для успішного функціонування та розвитку потрібно аналізувати різні аспекти макросередовища. SWOT-аналіз допоможе зрозуміти ключові фактори, котрі впливають на їхню діяльність:

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підприємства ТОВ “ЮНО”

Можливості	Загрози
Розширення географії магазинів. Вдосконалення просування інтернет магазину Оптимізація асортименту продукції. Використання сучасних засобів логістики Можливості взаємодії з іншими збутовими мережами.	Збільшення конкуренції з боку вітчизняних компаній. Вихід на ринок України компаній, котрі мають дешевші джерела фінансування. Зниження поточної кількості платоспроможного населення у зв'язку з війною Підвищення рівня податків.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливість тримати низьку ціну на товар, через запровадження акцій, механік 1=2, 1+1=3. Власні склади. Велика мережа. Вже запущений інтернет магазин. Великий асортимент товару Якісна продукція	Залежність підприємства від постачальників. Слаборозвинута інтернет торгівля. Велика кількість продукції, яка не користується попитом. Військовий час (через постійні повітряні тривоги магазини мусять зачинятися, тому знижується товарообіг.) Закриття великої кількості магазинів через військові дії. Високий рівень плинності кадрів.

Джерело: розроблено автором

Відповідно проведеного SWOT-аналізу, ТОВ “ЮНО” має значний потенціал та достатню кількість сильних сторін та можливостей, якими вони користуються, але не повною мірою.

Щоб максимізувати переваги та зменшити недоліки, магазинам Prostor рекомендується активно використовувати технологічні можливості для покращення ефективності, зосереджуватися на розвитку сталої бізнес-стратегії. Загальною метою буде розвиток гнучких стратегій, що дозволяють Prostor адаптуватися до змін у макросередовищі, створюючи тим самим умови для стійкого росту та успішної конкуренції на ринку.

3.2. Перспективи розвитку ТОВ “ЮНО” на основі вдосконалення бізнес-моделі

Внутрішня торгівля є надто важливою сферою економіки для України. В останні роки ситуація в роздрібній торгівлі залежить безпосередньо від рівня

доходів населення та економічної ситуації в країні. Ринок роздрібної торгівлі є найбільш швидко розвиненим сегментом української економіки, котрий щорічно зростає. Її ключовим показником розвитку є роздрібний товарообіг, через який виражається суспільне визнання вартості та споживчої цінності частини суспільного продукту, котрий спрямований у сферу споживання.

Сучасний ринок роздрібної торгівлі представляє велику різноманітність форм взаємодії між продавцем і покупцем, де частина працює на вузьку аудиторію, а інша відноситься до сфери ритейлу, тобто орієнтується на масові продажі. Головною особливістю ритейлу є пропозиція придбати товари великого асортименту, різних торгових марок і напрямів, по акціях і програмах лояльності в одному місці.

Мережа магазинів “ProStor” працює в секторі drogerie, так званий, непродовольчий ритейл, що продає товари для краси та дому. Даний ринок є найбільш зростаючий зараз і постійно розвивається, тому можна виокремити основні пріоритети його розвитку:

1. Зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce).

Online торгівля є одним з найбільш перспективних і швидкозростаючих напрямків ритейлу, що має ряд переваг в порівнянні з класичними магазинами. Тому ритейли мають оновлювати свою інформаційну систему задля максимального задоволення потреб клієнта. “ProStor” має свій власний онлайн-магазин, але про нього знають мало людей. Потрібно розробити якісну рекламу в соцмережах, задля розвитку магазину, і тут же, одночасно, виникає потреба якісних кур’єрських послуг доставки.

2. Розвиток інформаційних технологій (IT).

Інформаційні продукти, котрі застосовують в торгівлі, не тільки спрощують операційну діяльність підприємства, але й забезпечують управління взаєминами із клієнтами, постачальниками, контролюють процес продаж. Їх застосування обумовлює ефективність торговельної організації. Саме до розвитку та формування IT в торговельних мережах

відносять:

- інформаційні технології, котрі сприяють мінімізації взаємодії між покупцями й персоналом (термінали самообслуговування, селф-сервіси, прайс-чекери).
- IT-підтримка програм системи лояльності клієнтів, збору й обробки персональних даних клієнтів.
- широке використання соціальних мереж в просуванні товарів та комунікаціях.

3. Збільшення частки в товарообороті власних торгових марок. встановлення private label як товару з меншою ціною та якістю, котру контролює ритейлер, дозволить втримати свої позиції під час економічного спаду, коли клієнти будуть економити на придбанні продукції відомих торгових марок. Тому, мережі слід розширити свій портфель, щоб залучати ще більше покупців.

Підприємство може успішно розвиватися, використовуючи стратегічне планування, інновації та технології. Важливо збалансувати фінанси та ефективно управляти ресурсами. Розвиток кваліфікованого персоналу та створення стимулюючого середовища також ключові елементи для успіху (додаток А). Тож варто розробити якісну програму навчання та розвитку персоналу, котра буде включати щомісячні тренінги, де персонал зможе покращувати свої знання та обмінюватися досвідом з новачками.

Висновок до 3 розділу

Одна з головних умов вирішення нагальних економічних та соціальних проблем у суспільстві - це розвиток підприємницької діяльності.

Підприємницькі структури є основною рушійною силою розвитку економіки. Вони допомагають вирішити проблеми зайнятості та безробіття, розвитку

конкурентного середовища, підвищення добробуту населення та освоєння нових ринків виробництва чи збуту.

Мережа магазинів “ProStor” працює в секторі drogerie, непродуктовий ритейл, що продає товари для краси та дому. Даний ринок є найбільш зростаючий зараз і постійно розвивається, тому можна виокремити основні пріоритети його розвитку:

1. Зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce).
2. Розвиток інформаційних технологій (IT)
3. Збільшення частки в товарообороті власних торгових марок.

Підприємство може успішно розвиватися, використовуючи стратегічне планування, інновації та технології. Важливо збалансувати фінанси та ефективно управляти ресурсами. Розвиток кваліфікованого персоналу та створення стимулюючого середовища також ключові елементи для успіху.

Магазини ProStor знаходяться перед рядом важливих викликів та можливостей у сучасному бізнес-середовищі. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволяє зрозуміти ключові фактори, які впливають на їхню діяльність.

ВИСНОВОК

Сучасна економіка характеризується значними змінами, зумовленими переходом від масового виробництва товарів і послуг 20 століття до роботизованої та одночасно індивідуалізованої економіки, яка спирається на збільшені та все більш різноманітні потреби споживачів нового століття.

Бізнес-модель – це основна стратегія компанії для прибуткового ведення бізнесу. Вона є важливою як для нових, так і для існуючих підприємств. Бізнес-моделі допомагають новим компаніям, що розвиваються, залучати інвестиції, мотивувати керівництво та персонал, набирати нові таланти. Термін бізнес-модель стосується плану компанії щодо отримання прибутку. Він визначає продукти чи послуги, котрі бізнес планує продавати, цільовий ринок і будь-які очікувані витрати.

Існує безліч різних бізнес-моделей підприємництва, і вибір конкретної залежить від характеру створюваного бізнесу, який використовується на ринку та вашої стратегії. Скільки типів бізнесу, стільки і існує типів бізнес-моделей. Наприклад, франчайзинг, прямі продажі, рекламні та звичайні магазини – це все приклади традиційних бізнес-моделей. Також існують гібридні моделі, наприклад коли компанія поєднує роздрібну торгівлю через мережу Інтернет з звичайними магазинами.

ProStor - це інноваційна, стильна та прогресивна мережа магазинів краси та догляду, яка діє в українському сегменті drogerie. Історія успіху ProStor налічує 18 років безперервної роботи, починаючи як локальний ритейлер, котрий відкрив свій перший магазин в 2005 році європейського формату в місті Дніпро, і ставши одним із національних лідерів з мережею більш як 427 магазинів у 132 містах України.

Мережа ProStor формує асортимент магазинів, спрямовуючи зусилля на створення унікального простору краси та догляду для клієнтів. Вони пропонують широкий вибір товарів відомих українських і світових виробників, включаючи декоративну косметику, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки і сувеніри.

З 2011 року мережа ProStor також розвиває власні торгові марки. Ці товари відрізняються високою якістю, стильним дизайном і доступними цінами. ProStor розширює свій асортимент з року в рік, враховуючи потреби споживачів та тенденції розвитку ринку. Їхнім пріоритетом залишається забезпечення зручності та комфорту покупок для клієнтів, які можуть розраховувати на якість товару і професіоналізм продавців-консультантів.

Фінансовий стан підприємства показує здібність підприємства фінансувати свою діяльність. Основною метою фінансової діяльності компанії є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу та забезпечення стабільного фінансового стану. В цілому, підприємство ТОВ “ЮНО” виявляє позитивну динаміку у багатьох показниках, що може свідчити про його стійкість та здатність до росту. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції зріс на 46%, що є позитивним показником і свідчить про збільшення обсягу продажів. Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат від звичайної діяльності також зросли на 17 та 14 % відповідно. Чистий фінансовий результат зріс на 11200 тис. грн, що є значним покращенням в порівнянні із попередніми роками.

Загальний аналіз фінансової стійкості підприємства показує позитивні тенденції, так як всі розглянуті показники відповідають або перевищують нормативні значення, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

В рамках національної роздрібної торгової мережі, ТОВ “ЮНО” обрало гібридну модель управління. Принципом цієї моделі є те, що одна частина магазинів працює за принципом холдингової моделі, а іншими магазинами керують централізовано. Таким чином, регіональні “гілки” можуть позиціонуватися для центрального офісу як сегменти з “холдинговим” управлінням, усередині яких можуть бути застосовані централізовані моделі.

Мережа магазинів “ProStor” працює в секторі drogerie, що продає товари для краси та дому. Даний ринок є найбільш зростаючий зараз і постійно

розвивається, тому для ТОВ “ЮНО” було запропоновано розвивати свій онлайн-магазин для максимального задоволення потреб клієнта. Розробити якісну рекламу в соціальних мережах та послугу доставки. Також слід розвивати інформаційні продукти, котрі застосовують в торгівлі, вони будуть не тільки спрощувати операційну діяльність підприємства, а й забезпечать управління взаєминами з клієнтами, постачальниками та контролюватимуть процес продаж. Слід не забувати про розвиток та збільшення частки власних торгових марок в товарообороті, щоб залучати ще більше покупців. Важливо збалансувати фінанси та ефективно управляти ресурсами. Розвиток кваліфікованого персоналу та створення стимулюючого середовища також виступають ключовими елементами для успіху.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ “ЮНО” показав сильні та слабкі сторони, звертаючи увагу на можливості, котрі можуть бути використані для забезпечення успішності, а також на загрози, котрі можуть вплинути на їх діяльність. Враховуючи динамічні зміни в сучасному бізнес-середовищі, важливо визначити стратегії, які дозволять магазинам ProStor використовувати переваги середовища та відповідати на виклики для досягнення стабільності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі: вісник Київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2017. № 3. С. 48-64
2. Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? : веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model> (дата звернення: 27.11.2023)
3. Бізнес-модель остервальдера: що це таке? : веб-сайт. URL: <https://www.arabc.com.ua/biznes-model-ostervalder-shho-cze-take/> (дата звернення: 25.11.2023)
4. Валінкевич Н.В., Біляк Т.О., Бірюченко С. Ю. Та інші. Основи підприємництва. Підручник. 2019: веб-сайт. URL: https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf (дата звернення: 25.11.2023)
5. Валінкевич Н. В. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : колективна монографія / за заг. Ред. Д. Е. Н., доц. Валінкевич Н. В. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2017. 464 с.
6. Васильчук Б. С., Машевська О. В., Місіньова Д. А., Сероветник Т. С. Стратегія розвитку комерційної діяльності підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. Пр. Учасн. Міжнар. Наук.-практ. Конф. Житомир : Поліський національний університет, 2022. 308 с.
7. Інтернет магазин ФОКСТРОТ : веб-сайт. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk> (дата звернення: 24.11.2023)
8. Ісаченко І. І., Ісаєв Н. П., І. Макаров А., Горішків І. В., Шаронін П. Н./ Організаційні аспекти управління економічними суб'єктами / Київ: ДАУП, 2009. – 192 с
9. Касатонova І. А. Сучасний підхід до трактування сутності поняття “бізнес-модель підприємства”: збірник наук. Праць. Харківський Національний автомобільно-дорожній університет, 2017, 70-73 с.

10. Логотипи із великим впливом на успіх компанії: неймовірна історія Ford : веб-сайт. URL: <https://designtalk.club/logotypy-iz-velykym-vplyvom-na-uspikh-kompaniyi-istoriya-ford/> (дата звернення: 24.11.2023)
11. Мірова М. Р., Кручак А. Б., Машевська О. В., Місіньова Д. А., Перспективи розвитку інноваційного бізнесу в Україні. Без коріння саду не цвісти : зб. Наук. Праць наук.-практ. Конф. Житомир : Поліський національний університет, 14 жовтня 2022 . 343 с
12. Огляд новин: drogerie&beauty : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/oglyad-novyn-drogerie-beauty/> (дата звернення: 02.12.2023)
13. Омніканальність : веб-сайт. URL: <https://decisiontele.com/uk/news/320-omnichannel-communications---what-is-it-in-simple-words.html> (дата звернення: 27.11.2023)
14. Остервальдер А., Піньє І., Створення бізнес-моделі / пер. з англ. Р. Корнута: Наш Формат, 2017, 288 с.
15. Портер М. Конкуренція: навч. Посіб / пер. з англ. М. Вільямс, 2000. 495 с.
16. Прохорова В. В. Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки № 2 (44), 2020, 274-280 с.
17. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): автореф. Дис. Канд. Екон. Наук: / Н.В. Ревуцька; Київ. Нац. Екон. Ун-т. К., 2005. 20 с.
18. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. Посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 375 с.
19. Роздрібна торгівля : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%8F (дата звернення: 25.11.2023)

- 20.Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. З англ. К.: Унів. Вид-во «Пульсари», 2001. 296 с
- 21.ТОВ “ЮНО” - Код ЄДРПОУ 44762158 : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44762158/ (дата звернення 01.12.2023)
- 22.Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник національного торговельно-економічного Київського університету*. 2017. № 3. С. 48–64.
- 23.Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 109–112.
- 24.Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3 (181). С. 131–137. 31.
- 25.Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія Облік і фінанси*. 2016. Вип. 12. С. 170–178.
- 26.Швець Т. В., Михайльонка О. С. Бізнес-модель як елемент стратегії розвитку суб’єкта підприємництва. *Механізми управління розвитком територій: зб. наук праць*. Ч. 1. Житомир. 2022. С. 110-112.
- 27.Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.
- 28.Шевчук О. В. Сертифікація як механізм забезпечення безпеки та якості товарів. *Механізми управління розвитком територій* : зб. Наук. Праць 2 Ч. Житомир : Поліський національний університет, 2023. 224 с.
- 29.Що таке бізнес-модель? : веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (дата звернення 20.11.2023).

- 30.10 головних трендів у ритейлі в 2022 : URL: <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313487> (дата звернення: 02.12.2023)
- 31.Belitski M., Mariani M. The effect of knowledge collaboration on business model reconfiguration. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, Issue 2. P. 223–235.
- 32.Casadesus-Masanell R. Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.
- 33.Chan Kim W., Mauborgne Renee. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. 2005.
- 34.DaSilva C., Trkman P. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*. 2014. Vol. 47, Issue 6. P. 379–389.
- 35.Gambardella A. McGahan A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 267–271.
- 36.Kulakova Svitlana, Chevhanova Vira, Novikova Olha. Features of the formation and implementation of the enterprise business strategy. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ. 2019. Т. (2(73)). С. 60–72. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2\(73\).1628](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2(73).1628).
- 37.PROSTOR : веб-сайт. URL: <https://prostor.ua/> (дата звернення: 01.12.2023).
- 38.Ritter M., Schanz H. The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Cleaner Production*. 2019. Vol. 213. P. 320–331.
- 39.Saebi T., Foss N. J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*. 2015. Vol. 33, Issue 3, P. 201–213.
- 40.What is a business model? : веб-сайт. URL: <https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model> (дата звернення 27.11.2023).

ДОДАТКИ