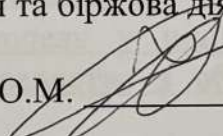


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

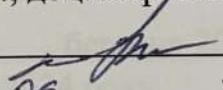
Бакалаврська дипломна робота на тему:

**ЕФЕКТИВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “РОЗЕТКА.УА”)**

Виконав: студент 4 курсу,
групи ПЗ-2063
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

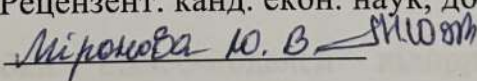
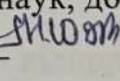
Чичуга О.М. 

Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛМ

Шварц І. В. 

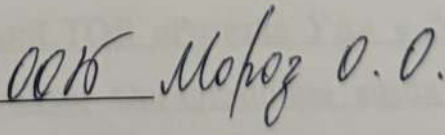
« 07 » 06 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф. МБІС


Міронова Ю. В. 

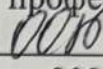
« 07 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ 

« 9 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д-р екон. наук, професор
Мороз О. О. 
«18» 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Чичузі Олександр Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Ефективна бізнес-модель у підприємстві як інструмент стратегічного планування (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА»)

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80

2. Термін подання студентом роботи: 7 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Розетка.УА».

4. Зміст текстової частини:

1 Теоретичні основи розробки бізнес-моделей підприємств у процесі стратегічного планування

2 Дослідження особливостей діяльності та бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА»

3 Напрями удосконалення стратегії розвитку бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: АВС-XYZ аналіз асортименту ТОВ «Розетка УА»; Динаміка чистого доходу компанії ТОВ «Розетка УА» у 2016-2023 рр.; Схема роботи маркетингу ТОВ «Розетка УА»; Організаційна карта процесу «Доставка товару» ТОВ «Розетка УА»; Переваги використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА»; Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І. В., к.е.н., доцент каф. ПЛМ	18.03.24	07.06.24

7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	Вик.
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12. 04. 2024 р.	Вик.
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	Вик.
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	Вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	Вик.
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	Вик.
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	Вик.

Студент

Керівник роботи

(підпис)
(підпис)

Чичуга О. М.,

Шварц І. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	
1.1 Сутність бізнес-моделей підприємств.....	5
1.2 Основні підходи до розробки бізнес-моделей.....	9
1.3 Ефективні бізнес-моделі підприємництва в умовах діджиталізації економіки.....	13
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «РОЗЕТКА УА»	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства та галузі.....	19
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА УА».....	29
2.3 Дослідження бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА».....	34
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «РОЗЕТКА УА»	
3.1 Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА»	41
3.2 Використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА».....	49
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «Розетка УА».....	65
Додаток Б Протокол перевірки дипломної роботи на наявність текстових запозичень.....	70
Додаток В Ілюстративний матеріал.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження бізнес-моделей у підприємництві є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. По-перше, сучасні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей швидко змінюють способи ведення бізнесу. Бізнес-моделі, які були ефективними декілька років тому, можуть втратити актуальність або потребувати значних адаптацій у зв'язку з новими технологічними можливостями та викликами. По-друге, глобалізація сприяє відкриттю нових ринків і підприємства повинні постійно переглядати та вдосконалювати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Окрім цього, споживачі стають все більш вимогливими та інформованими. Вони очікують персоналізованих продуктів і послуг, швидкої доставки та високого рівня обслуговування. Бізнес-моделі повинні враховувати ці зміни для задоволення споживчих очікувань. Загалом, у сучасних умовах постійних змін та інновацій, підприємства, які активно досліджують та оновлюють свої бізнес-моделі, мають значну перевагу перед конкурентами. Вони здатні швидше адаптуватися до нових умов, ефективніше використовувати наявні ресурси та задовольняти потреби своїх клієнтів. Таким чином, тема бакалаврської дипломної роботи є актуальною у сучасних умовах бізнесу.

Проблематиці формування та удосконалення бізнес-моделей підприємства присвячено численні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Д. Хома, О. Лотищ, М. Нагара, Н.Шведа, О.Краузе та ін. Проте питання розробки ефективних і релевантних сучасним економічним умовам бізнес-моделей мають багато перспектив для подальшого розвитку.

Метою бакалаврського дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА».

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність бізнес-моделей підприємств;
- проаналізувати основні підходи до розробки бізнес-моделей;

- визначити ефективні бізнес-моделі підприємництва в умовах діджиталізації економіки;
- надати характеристику господарської діяльності підприємства та галузі;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Розетка УА»;
- дослідити бізнес-модель ТОВ «Розетка УА»;-
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії розвитку бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА».

Об'єкт дослідження - процес управління бізнес-моделлю та стратегічним розвитком ТОВ «Розетка УА».

Предмет дослідження – методи та інструменти бізнес-моделювання та стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. В роботі використовувались наступні методи дослідження: метод узагальнення наукової літератури - для визначення методів оцінювання конкурентоспроможності; системний і структурний аналіз – для визначення теоретичних підходів до розуміння сутності бізнес-моделей у підприємстві та підходів до бізнес-моделювання діяльності підприємства; візуально-графічний – для подання результатів у наочній формі, розробки схем, таблиць та ілюстрацій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність бізнес-моделей підприємств

Хоча термін «бізнес-модель» широко використовується в сучасній літературі, не існує єдиного, загальноприйнятого визначення цього терміну. Найчастіше під бізнес-моделлю розуміють метод аналізу, який пропонує реальний спосіб повного розуміння процесів, за допомогою яких компанії заробляють гроші. Ділові люди та підприємці завжди використовували цей підхід переважно на інтуїтивному рівні.

Сучасні технології дозволяють створювати дуже складні бізнес-моделі, але ідея залишається незмінною: систематичне поєднання цілей і бізнес-процесів компанії з реаліями навколишнього середовища. Відомі американські дослідники бізнесу Ларрі Боссіді та Рам Чаран визначають бізнес-модель як живий процес мислення, заснований на реальності, який має на меті зрозуміти специфіку бізнесу як єдиного механізму. На їхню думку, ефективна бізнес-модель вимагає адаптації та гармонізації зовнішнього середовища, цілей компанії та її внутрішніх можливостей у формі ітерації [271]

Американські експерти з інновацій Марк Джонсон, Клейтон Крістенсен та німецький дослідник Хеннінг Кагерманн вважають, що бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів: цінності продукту для клієнта, формули прибутку, основних ресурсів та основних процесів [26].

Цінність продукту розглядається з точки зору підходу, запропонованого К. Крістенсеном. Він був запропонований Крістенсеном. Суть цього підходу полягає в тому, що компанія повинна зрозуміти, що потрібно людям, яку «роботу» для них виконує продукт компанії і як задовольнити цю потребу з вигодою для компанії (модель включає в себе інноваційний процес). Наступним компонентом бізнес-моделі є формула прибутку, або діаграма, яка показує, як компанія генерує дохід, надаючи продукти/послуги, які потрібні споживачам.

Компоненти формули прибутку включають модель доходу, структуру витрат, модель валового прибутку та оборотність ресурсів. Інші компоненти бізнес-моделі - ключові ресурси та процеси - визначають, як створюється продукт для виконання «роботи», необхідної клієнтам.

Дослідження, проведені Андріаном Сливоцьким, Девідом Моррісом та іншими експертами консалтингової компанії Mercer Management Consu, показали, що існує тенденція до застарівання традиційних бізнес-моделей і прискореного зміщення цінності від старих бізнес-моделей до нових бізнес-моделей, покликаних забезпечити максимальну вигоду (цінність) для споживачів і прибуток для компаній [24].

Бізнес-модель – це спосіб, у який компанія обирає споживача, формулює та диференціює свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона може виконати самостійно, а для яких потрібно залучати зовнішніх експертів, виходить на ринок, створює цінність для споживача та отримує від цього прибуток. Іншими словами, на думку експертів компанії, бізнес-модель компанії - це комплексна система дій та взаємовідносин. Визначення бізнес-моделі різними науковцями наведено на рисунку 1.1.

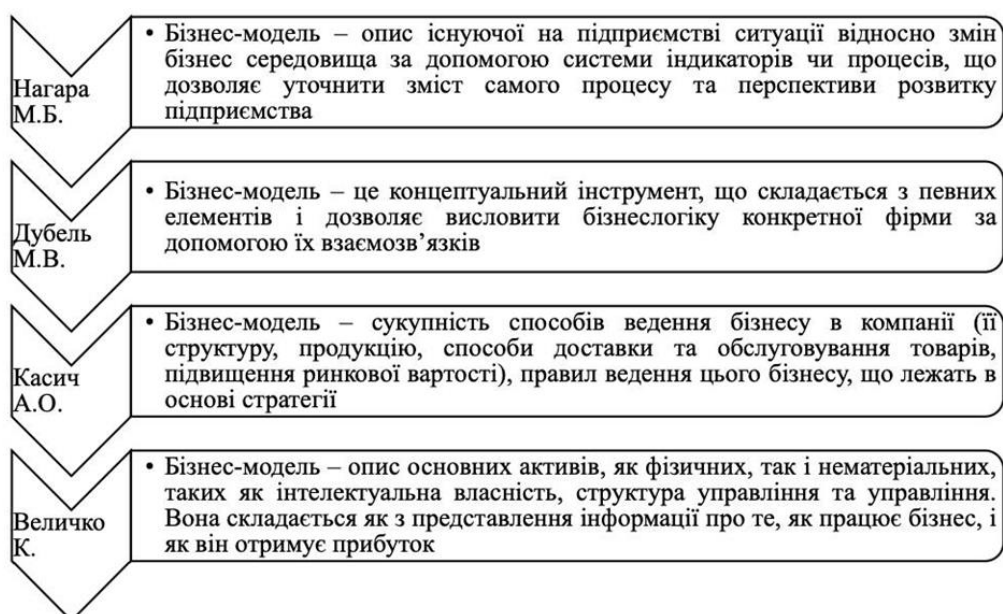


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «бізнес-модель»

По суті, всі наведені вище трактування поняття бізнес-моделі досить схожі: бізнес-модель відображає логіку і методи успішного ведення бізнесу. Відмінності виникають на наступному рівні деталізації, в кількості складових бізнес-моделі (від чотирьох до шести) і, головне, в контексті змісту.

А. Остервальдер, підприємець, «революціонер» у сфері моделювання бізнес-процесів, та Ів Піньє, американський вчений у галузі технологій та інформаційних систем, професор, у своїй спільній праці «Побудова бізнес-моделей. Посібник стратега та інноватора» [25], стверджують, що бізнес-модель інтерпретує те, як компанія створює, транспортує та реалізує цінність. Концепція авторів пояснює термін «бізнес-модель» у дев'яти блоках, які поділяються на чотири бізнес-сфери [25];

- споживачі
- функціональні характеристики та якість товарів і послуг
- спеціалізована інфраструктура
- стійкість ринку.

Водночас бізнес-модель містить план того, як стратегія компанії має бути реалізована у її внутрішніх структурах, процесах і системах.

Ефективність компанії базується на трьох важливих життєвих циклах: продукт, клієнтський попит і бізнес-модель. Якщо вчасно не розпізнати поворотні моменти в цих циклах і не управляти ними, це призведе до величезних втрат у вартості. Спільна робота дослідників призвела до низки важливих доповнень до визначення терміну «бізнес-модель»:

- термін «бізнес-модель» часто неправильно трактується і поєднується з терміном «модель бізнес-процесу»;
- бізнес-моделі часто описуються за допомогою мов моделювання: UML, EPC, мереж Петрі.

Насправді бізнес-модель описує процеси обміну цінностями між різними учасниками бізнес-процесу. У літературі бізнес-моделі класифікують за двома показниками, які диференціюють типи бізнес-моделей: рівень інвестицій для

підтримки бізнес-моделі та ступінь відкритості. Ця класифікація включає шість типів бізнес-моделей [26]:

- недиференційовані (сімейні ресторани);
- диференційовані (технологічні компанії-початківці);
- сегментовані (компанії, що просувають технологію);
- зовнішньо орієнтовані (компанії, що спеціалізуються на R&D та працюють у зрілих секторах);
- інтегровані в інноваційний процес (провідні фінансові компанії);
- адаптивні (Intel, Wall-Mart, Dell).

У дослідженні [25] виділено 6 альтернативних бізнес-моделей (БМ)

- мережева БМ;
- трансакційна БМ;
- франчайзингова БМ;
- агентська БМ;
- дистриб'юторська БМ;
- роздрібна БМ.

Спираючись на теоретичні та емпіричні дослідження науковців [8, 14], можна стверджувати, що основною метою компанії є збільшення її вартості, задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Саме тому бізнес-моделі слугують для визначення, обґрунтування та реалізації стратегічних цілей компанії на основі ідеальних релевантних схем. У цьому контексті доцільно визначити взаємопов'язані компоненти бізнес-моделей:

- види діяльності - основні та другорядні;
- організаційні одиниці, в яких зосереджені різні види діяльності (це можуть бути як корпоративні, так і зовнішні підрозділи);
- взаємодія між структурними підрозділами та управлінським персоналом; дії, з одного боку, та відносини між компанією та споживачами/партнерами/постачальниками/конкурентами, з іншого.
- механізми управління та контролю ефективності діяльності організаційних підрозділів і взаємовідносин між ними;

- сегментація клієнтів;
- джерела створення та утримання цінності;
- джерела отримання прибутку;
- матеріальні, технологічні, людські та інформаційні ресурси;
- ключові компетенції.

Таким чином, можна сказати, що бізнес-модель є подвійним за змістом поняттям, що враховує види діяльності з одного боку, та відносини між компанією та стейкхолдерами з іншого.

Варто підкреслити, що комплексна бізнес-модель сучасної компанії повинна відповідати певним критеріям. Реалізація цієї моделі сприяє формуванню сильної, збалансованої та розвиненої бізнес-моделі на всіх стадіях інноваційного процесу та елементів науково-технічного потенціалу, яка стане невід'ємною складовою стратегії компанії.

1.2 Основні підходи до розробки бізнес-моделей

Виходячи з системного підходу та загальних принципів управління виробництвом, при розробці бізнес-моделей необхідно діяти наступним чином [5, 6]. Оскільки управління на основі бізнес-моделі має на меті забезпечення ефективності основних функцій та підвищення конкурентоспроможності, в модель управління повинні бути інтегровані такі структурні елементи та процеси, як структури, процедури стратегічного планування розвитку, бізнес-модель, інновації, підсистеми, що відповідають за реалізацію заходів, проектів, програм, бізнес-планів, що забезпечують трансформацію планів у практичні результати. Всі бізнес-процеси компанії повинні бути формалізовані належним чином, з урахуванням технологічних і вартісних аспектів. Системним завданням управління бізнесом є необхідність організаційного розвитку на основі стратегічних процесів: виробничих та інноваційних [1; 2]. На нашу думку, необхідно виділити основні виробничі процеси як об'єкт стратегічних

перетворень поточної системи управління. Пріоритетними в процесі прийняття управлінських рішень мають бути наступні процеси

- еволюційний розвиток компанії в рамках зміни всіх елементів системи і самої організаційної структури, при збереженні і поліпшенні ефективного функціонування і вирішення всіх управлінських завдань, де цілі можуть коригуватися в залежності від зміни ринкової кон'юнктури:

- створення спеціалізованої системи управління окремим виробничим підрозділом з метою ефективного вирішення завдань забезпечення стабільності виробництва в рамках розробленої бізнес-моделі;

- реструктуризація існуючої виробничої структури в процесу з урахуванням поділу загального процесу управління на два незалежні, але взаємопов'язані процеси (інноваційний та операційний);

- використання в моделі управління спеціальних алгоритмів створення, фіксації та модифікації регламентів робочих процесів на всіх рівнях (організаційного навчання, формування людського капіталу, інновацій).

Необхідно встановити параметри цільового образу компанії, тобто набір стратегічних характеристик і показників, що формуються в результаті реалізації програми трансформації. Створення бізнес-моделі як інтегруючого елементу в ланцюжку створення цінності, що визначає конкурентну поведінку компанії в зовнішньому середовищі.

Бізнес-модель може бути створена в процесі діяльності компанії. В іншому випадку її вибір буде залежати від розміру допустимих витрат, доступу до необхідних ресурсів, впровадження управлінських інновацій та виробничих технологій. Набір факторів, що визначають архітектуру бізнес-моделі, представлений на рисунку. Умовно ці фактори поділяються на внутрішні та зовнішні (рис.1.2). Зовнішні фактори – це ті, на які об'єкт дослідження не може впливати, тоді як на внутрішні – може.

До зовнішніх факторів відносяться [11]:

- міжнародні (міжнародна політична ситуація, міжнародні конфлікти, глобальні кризи тощо);

- політичні (внутрішньополітична стабільність, дотримання прав і свобод громадян, відносини між трьома гілками влади тощо);
- економічні (розвиток конкуренції, економічне зростання, тиск держави на підприємства тощо);
- соціально-демографічні (структура населення, тривалість життя, рівень розвитку фінансової системи тощо);
- правові (відповідність законів потребам населення і підприємств, антимонопольне законодавство, захист прав споживачів тощо)
- природно-кліматичні (природні ресурси країни, характеристика кліматичних зон країни, розвиток бізнесу з переробки відходів тощо);
- науково-технічні (кількість винаходів, корисних моделей тощо, рівень патентів, рівень комп'ютеризації країни тощо);
- культурні (рівень освіти, забезпеченість культурними заходами, ставлення людей до навколишнього світу тощо).



Рисунок 1.2 – Основні фактори, що впливають на побудову бізнес-моделей

Розглянуті зовнішні фактори впливають на конкурентоспроможність опосередковано, оскільки для цілей дослідження неможливо ними керувати.

Внутрішні фактори: технологічні (рівень технологічної підготовки, якість відпрацювання технологічних процесів тощо); виробничі (якість виробництва, розподіл і використання виробничих потужностей, продуктивність праці тощо); маркетингові (здатність відділу збуту виконувати поставлені завдання, рівень післяпродажного обслуговування, широта асортименту продукції тощо); управлінські (компетентність персоналу, якість менеджменту в компанії, НДДКР тощо); екологічні (компетентність персоналу, якість менеджменту в компанії, НДДКР тощо); фактори сприйняття (ступінь довіри споживачів до виробника тощо) [5].

Незалежно від підходу до аналізу, бізнес-моделі дозволяють фахівцям і дослідникам побудувати історію складної взаємопов'язаної мережі виборів і результатів, які служать для створення і закріплення вартості компанії, допомагають контролювати складність системи і служать інструментом для реалізації її стратегії. Що стосується змісту процесу створення бізнес-моделі компанії, то його можна представити як сукупність наступних п'яти етапів.

Етап 1. Визначення елементів продукту або послуги. Перший етап полягає у виборі основних елементів продукту або послуги, які будуть комерціалізовані за допомогою бізнес-моделі. Коли елементи продукту або послуги визначаються на основі існуючих портфелів продуктів, процес розробки, як правило, спрямований на трансформацію існуючої бізнес-моделі. З іншого боку, коли компанія розробляє концепцію нового продукту на основі нових технологій, їй необхідно знайти нову бізнес-модель, яка зможе реалізувати можливі можливості розвитку [4].

Етап 2. Розробка концепції бізнес-моделі. Дизайн бізнес-моделі є основною частиною концепції бізнес-моделі. Поєднуючи різні стратегії та дизайн-моделі, необхідно генерувати різні ідеї, які підтримують розробку продукту.

Етап 3. Розробка механізму створення цінності. Третій етап ілюструє логіку створення цінності бізнес-моделі, визначаючи способи, за допомогою яких цінність буде обмінюватися між зацікавленими сторонами. На цьому етапі необхідно визначити, які типи учасників залучені до бізнес-процесів компанії і як вони взаємодіють між собою. Хоча ця діяльність схожа на процес аналізу ланцюжка створення цінності для клієнта або мережі створення цінності, вона сфокусована на бізнес-моделі конкретної компанії.

Етап 4. Розробіть пропозицію цінності. Ціннісні пропозиції описують загальні аспекти генерування прибутку бізнес-моделями. Спочатку визначаються вигоди кожної зацікавленої сторони. Потім ці вигоди узгоджуються з цінностями сторін. Нарешті, розробляється ціннісна пропозиція.

Етап 5. Впровадження бізнес-моделі. На цьому етапі розробляється операційна система бізнес-моделі. Детально описується процес залучення людських, фінансових та матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Оскільки ці проекти є дуже контекстно-специфічними, необхідний певний досвід стратегічного планування розвитку бізнесу, що базується на аналізі ринкового середовища та визначенні унікальних потреб клієнтів. На основі цього визначаються переваги компанії у створенні цінності для споживача та встановлюються шляхи надання цієї цінності

1.3 Ефективні бізнес-моделі підприємництва в умовах діджиталізації економіки

Цікаво проаналізувати трансформацію бізнес-моделей в умовах цифровізації української економіки в контексті зміни структури цифрового ринку та тенденцій, що його охоплюють. Джерело турбулентності та кризових явищ на ринку часто шукають у конкретних гравцях (наприклад, окремих послугах чи додатках) або певних тенденціях та явищах (наприклад, розвиток шерингової економіки), а не в структурних змінах на ринку, зумовлених появою гравців, здатних розвивати нові джерела прибутковості та методи оптимізації

процесів. Успіх ринкової економіки України зараз залежить від успішного впровадження цифровізації бізнесу; водночас можна зробити висновок, що цифровий бізнес все ще залишається новим напрямком у розвитку бізнесу українських компаній.

Сьогодні все більшого значення набуває здатність швидко трансформуватися та гнучко змінювати бізнес-моделі. При цьому бізнес-модель не обов'язково обмежується однією компанією (і одна компанія може базуватися на кількох бізнес-моделях). У цих макроекономічних умовах учасники ринку змушені шукати нові способи визначення, створення та доставки цінності, що означає виявлення нових конкурентів.

У цифровій економіці бізнес-модель є фундаментальною концепцією, яка допомагає зрозуміти поточні способи ведення бізнесу (і як їх змінити) та забезпечує ідеальне поєднання переваг для галузі та інших зацікавлених сторін. Фактично, бізнес-модель у цьому контексті надає всебічний опис того, як громада, організація або інші учасники ланцюжка створюють і розподіляють цінність [7]. Найбільш прибуткові ланки в ланцюжку створення вартості переходять до компаній, що працюють у секторі нових технологій або принаймні ефективно впроваджують їх. Як наслідок, спостерігається серйозна криза на ринку «цифрових посередників» і значне послаблення прибутковості приватних постачальників послуг, а роль споживача лише посилюється за рахунок обмеження (іноді яскраво вираженої) інформаційної асиметрії.

Важливо зазначити, що експерти пов'язують ринкові здобутки компаній з розвитком цифрової економіки і тому зміни в бізнес-моделі іноді ототожнюють з технологічними змінами. У багатьох випадках, насправді, лише здобутки цифрової економіки створюють можливості для оптимізації процесів. Однак, з наукової точки зору, необхідно враховувати різні детермінанти зміни бізнес-моделі. Це дозволяє виділити три основні напрямки аналізу бізнес-моделі в контексті цифровізації української економіки:

- аспект управління інноваціями;
- аспект електронної комерції;

- стратегічний аспект (створення цінності та конкурентних переваг)

Здатність до зміни бізнес-моделі сприймається як умова подолання кризи або повільних і стійких змін зовнішнього середовища, як з боку попиту (соціальні та споживчі тенденції), так і з боку пропозиції (зміна структури пропозиції, створення нових секторів, продуктів і типів компаній). Поняття сучасної бізнес-моделі в умовах цифровізації української економіки фокусує увагу управлінців та дослідників на різних рівнях взаємодії. Платформові бізнес-моделі, що з'являються, створюють цінність для клієнтів завдяки використанню цифрових технологій, які дозволяють різним економічним суб'єктам взаємодіяти в режимі реального часу за допомогою електронних та цифрових каналів зв'язку, що забезпечують рівний доступ до інформації та її достовірність для всіх учасників [9]. Сервіс виклику автомобілів Uber, сервіс бронювання житла Airbnb та сервіс прокату автомобілів Delimobile є яскравими прикладами платформних бізнес-моделей, які приходять на зміну традиційним моделям. Всі ці моделі об'єднує те, що вони базуються на спільній платформі, яка дозволяє знизити транзакційні витрати на взаємодію між учасниками ринку за рахунок значного прискорення комунікації та усунення посередників.

І нові (платформні), і старі (традиційні) бізнес-моделі спрямовані на задоволення однієї і тієї ж потреби: доставити клієнта з однієї точки в іншу з мінімальними витратами часу. Це дозволяє виділити три основні напрямки аналізу бізнес-моделі в умовах цифровізації української економіки:

- аспект управління інноваціями;
- аспект електронної комерції;
- стратегічний аспект (створення цінності та конкурентних переваг).

Здатність до зміни бізнес-моделі сприймається як умова подолання кризи або повільних і стійких змін зовнішнього середовища, як з боку попиту (соціальні та споживчі тренди), так і з боку пропозиції (зміна структури пропозиції, створення нових секторів, продуктів і видів бізнесу).

Платформні бізнес-моделі, що з'являються, створюють цінність для клієнтів завдяки використанню цифрових технологій, які дозволяють різним

економічним суб'єктам взаємодіяти в режимі реального часу за допомогою електронних і цифрових каналів зв'язку, що забезпечують рівний доступ до інформації та надійність для всіх учасників [9]. На нашу думку, яскравими прикладами платформних бізнес-моделей, що приходять на зміну традиційним бізнес-моделям, є сервіс виклику автомобілів Uber, сервіс бронювання квартир Airbnb та сервіс прокату автомобілів Delimobile. Всі ці моделі об'єднує те, що вони базуються на спільній платформі, яка дозволяє знизити транзакційні витрати на взаємодію між учасниками ринку, значно прискорюючи комунікацію та усуваючи посередників.

Наприклад, і нова (платформа), і стара (традиційна) бізнес-моделі спрямовані на задоволення однієї і тієї ж потреби: доставити клієнта з однієї точки в іншу з мінімальними витратами часу. Традиційна бізнес-модель використовувала зв'язок між замовником – клієнтом таксі – і особою, яка безпосередньо надає послугу – водієм таксі – для створення цінності. Цією ланкою був колл-центр, який приймав і обробляв замовлення та відгуки (зазвичай негативні). Платформна бізнес-модель ліквідувала цю сполучну ланку - колл-центр – і замінила її новим, більш ефективним інструментом – мобільним додатком, який скорочує часові та фінансові витрати і додає цінності всім учасникам цих відносин [8].

Сучасна бізнес-модель – це довгостроковий план компанії, її стратегія, що враховує використання цифрових ресурсів, які приносять додатковий прибуток компанії, вибудовуючи її основні процеси, дозволяючи їй конкурувати і встановлювати нові стандарти (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Сучасні складові бізнес-моделі підприємства

Якщо розглядати бізнес-модель як складну систему, що з певною точністю відображає всі об'єкти, процеси, правила функціонування, поточну стратегію розвитку та критерії оцінки ефективності системи [3], то необхідно впроваджувати нові бізнес-моделі та нові технології, такі як Big Data, Data Analytics, Data Science, які дають можливість працювати з великими обсягами інформації з використанням нейронних мереж, машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту.

Наразі виділяють декілька стратегічних напрямків впровадження цифрової трансформації бізнес-процесів:

- діджиталізація бізнесу – перехід діяльності компанії на електронні платформи, що дозволяє значно скоротити кількість дій, необхідних для досягнення мети, замінивши діяльність персоналу компанії роботою програмних рішень [7];

- управління даними (Big Data, Data Analytics, Data Science) – робота з великими обсягами інформації, що дозволяє розробляти моделі поведінки клієнтів, прогнозувати попит та формувати вподобання - це дає можливість

адаптувати продукти до потреб клієнтів. Клієнтоорієнтована модель враховує цінність кожного окремого клієнта;

- впровадження інновацій – моніторинг, вивчення та тестування нових бізнес-напрямків, продуктів і технологій, які активно використовують сучасні цифрові канали та системи [8];

- управління цінністю – вжиття заходів для адаптації та персоналізації продуктів відповідно до мінливих вимог [9]. Цінність може включати простоту використання, можливість отримання нових послуг, удосконалення продукту та післяпродажного обслуговування.

Підводячи підсумки проведеному у даному розділі дослідженню, слід зазначити, що бізнес-модель – це довгостроковий бізнес-план компанії та спосіб схематичного представлення діяльності компанії. Вона створюється керівництвом з урахуванням місії компанії та періодичних цілей і використовується для максимізації отриманого прибутку та мінімізації понесених витрат. Бізнес-модель компанії визначає взаємовідносини між окремими учасниками ринку і часто може бути описана як структура потоку продуктів, послуг та інформації.

Розробка принципово нових бізнес-моделей дозволить українській економіці адаптуватися до сучасних умов та оптимізувати проекти з різним рівнем глибини взаємодії з партнерами в загальній цифровій інфраструктурі.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «РОЗЕТКА УА»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства та галузі

ТОВ «РОЗЕТКА УА» – це одна з найбільших і найпопулярніших онлайн-торговельних платформ в Україні, бізнес-модель якої можна описати терміном «маркетплейс».

Маркетплейс – це онлайн-платформа, яка об'єднує покупців і продавців для укладання угод. Зазвичай вона надає низку послуг в обмін на комісію за продажі, здійснені через платформу. Торгові майданчики пропонують зручний та економічно ефективний спосіб для продавців охопити більш широку аудиторію, а для покупців — отримати доступ до великого вибору товарів або послуг.

Бізнес-модель маркетплейсу ТОВ «РОЗЕТКА УА» базується на кількох ключових аспектах:

1. Основна діяльність ТОВ «РОЗЕТКА УА» – продаж товарів через інтернет-магазин. Платформа пропонує широкий асортимент продукції: від електроніки та побутової техніки до одягу, меблів та товарів для дому.

2. Підприємство працює не лише як інтернет-магазин, але й як маркетплейс, де треті сторони (продавці) можуть продавати свої товари через платформу. Це дозволяє збільшити асортимент товарів і отримувати комісію з продажів.

3. ТОВ «РОЗЕТКА УА» має власну розвинену логістичну систему, яка включає склади, службу доставки, а також пункти видачі замовлень. Це дозволяє забезпечити швидку та надійну доставку товарів клієнтам по всій Україні.

4. Компанія інвестує у високий рівень обслуговування клієнтів, що включає підтримку клієнтів через колл-центр, онлайн-чати та соціальні мережі. Це допомагає утримувати клієнтів і збільшувати їх лояльність.

5. ТОВ «РОЗЕТКА УА» активно використовує цифровий маркетинг, включаючи SEO, контекстну рекламу, SMM та email-маркетинг, акції та знижки, щоб залучати нових клієнтів і стимулювати продажі.

6. Компанія розробила мобільні додатки для iOS та Android, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки з мобільних пристроїв, що значно збільшує зручність і доступність сервісу.

7. ТОВ «РОЗЕТКА УА» пропонує різні фінансові послуги, включаючи розстрочку та кредитування, що дозволяє клієнтам купувати дорогі товари з меншими фінансовими навантаженнями.

8. Компанія постійно впроваджує нові технології та інновації для покращення якості обслуговування і ефективності внутрішніх процесів. Це включає автоматизацію складських операцій, вдосконалення IT-інфраструктури та аналіз даних для прийняття управлінських рішень.

Потужною складовою господарської діяльності компанії є бренд «Rozetka» який будувався роками. Друга основна сила – команда.

Під час повномасштабної війни в Україні ТОВ «РОЗЕТКУ УА» почала активно розвивати свою франшизу, поступово нарощуючи темпи: за весь 2022 рік онлайн-рітейлер відкрив 23 точки за франшизою, а за 2023 рік – 40.

На початок 2024 року франчайзингова мережа Rozetka налічує 116 франчайзингових точок видачі товарів. Це майже 30% загальної мережі, яка складається з 424 точки у 126 населених пунктах України. Українці, своєю чергою, охоче інвестують в такий бізнес – щотижня в Rozetka надходить близько 15 заявок на відкриття франчайзингових точок. Потенційних франчайзі приваблюють:

- відомий бренд;
- маркетингові потужності (щомісячні акції Rozetka розповсюджуються на всі магазини);
- безоплатна щоденна логістика;
- умови та строки окупності.

Проте, не кожен охочий може запустити бізнес по франшизі Rozetka. У компанії є свої критерії, яким має відповідати кандидат та його активи, щоб отримати шанс влитися в мережу. Наразі компанія пропонує два формати магазинів.

1. Робота виключно з клієнтськими посилками;
2. Точка видачі зі встановленою вітриною з алкоголем у клієнтській зоні.

Також у планах компанії розробити для франчайзі можливість продажу супутніх товарів у клієнтській зоні магазинів.

Інвестиції у відкриття точки залежать від стану приміщення та формату.

- Точка з алкогольною вітриною потребує інвестицій до 850 000 грн.
- Без алкогольної вітрини – від 650 000 грн.

Як стверджують в компанії,

- строки окупності – до 24 місяців;
- прибуток – від 35 000 грн на місяць.

ТОВ «РОЗЕТКА УА» супроводжує франчайзі таким чином:

- Надає індивідуальний бізнес-план кожному франчайзі на етапі погодження приміщення;
- З моменту погодження до повноцінного відкриття магазину за франчайзі закріплюється менеджер, який супроводжує та консультує на всіх етапах;
- Компанія передає франчайзі індивідуальний дизайн-проект магазину, надає візуалізацію рекламних носіїв з вихідними файлами;
- Під кожний магазин менеджер з відкриття готує план з чіткими діями франчайзі та представників компанії;
- Rozetka також надає своїм франчайзі підрядників з виготовлення меблів, складських стелажів, вивісок, фірмового одягу та інших підрядників, які необхідні для повноцінного відкриття магазину.

Бізнес-процеси ТОВ «РОЗЕТКА УА» максимально автоматизовані та налаштовані таким чином, що франчайзі необхідно буде зосереджувати увагу

лише на якісному та швидкому обслуговуванні клієнтів. Якщо магазин відкривається у місті, де ТОВ «РОЗЕТКА УА» ще не представлена, тоді франчайзі треба буде розширити впізнаваність послуг компанії шляхом розміщення у місті додаткових рекламних носіїв», – пояснюють в компанії.

У табл. 2.1 наведено аналіз асортименту компанії.

Таблиця 2.1 – ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «РОЗЕТКА УА»

	А	В	С
Х	Смартфони Телевізори Гаджети електронні аксесуари	Комп'ютерна техніка (ноутбуки, комплектуючі) Побутова техніка (пральні машини, холодильники) Гарнітури та аудіотехніка	Аксесуари для смартфонів, ноутбуків Електроніка для дому Мобільні аксесуари (кабелі, захисні плівки)
У	Фітнес-трекери та спортивні годинники Смарт-дом технології Білизна та товари для дому	Мода та взуття Електроніка для автомобілів Косметика та парфумерія	Іграшки та розвиваючі товари для дітей Товари для активного відпочинку та подорожей Товари для кухні та приготування їжі
Z	-	-	-

Як видно з табл.2.1, смартфони, телевізори та електронні аксесуари є найбільш вартісною категорією та мають високу вірогідність прогнозування клієнтського попиту .

Для впливу на аудиторію та постійної підтримки частки на ринку компанія використовує різноманітні засоби маркетингових комунікацій (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Складові маркетингових комунікацій підприємства	Короткий опис	Оцінка у балах (від 1 до 10)
Реклама	ТОВ «Розетка.уа» активно використовує рекламні кампанії в онлайн та офлайн середовищах. Компанія співпрацює з відомими брендами та проводить акції для привертання уваги покупців.	8
Зв'язки з громадськістю	Підприємство активно взаємодіє з громадськістю, надає інформацію про свої соціальні та екологічні ініціативи, проводить заходи для залучення громадської уваги та підтримки.	7
Програми лояльності	ТОВ «Розетка.уа» запровадила програму лояльності, що дозволяє клієнтам отримувати бонуси та знижки за покупки, а також брати участь в ексклюзивних акціях та подіях.	9
Фірмовий сайт	Сайт компанії відзначається зручним інтерфейсом, широким асортиментом товарів, та регулярно оновлюється інформацією. Професійний та інформативний веб-сайт є основним каналом продажів.	10

ТОВ «РОЗЕТКА УА» запустив власний бренд побутової та напівпрофесійної техніки RZTK щоб мати можливість повністю відповідати за продукт: впливати на виробничі процеси, на якість, логістику та ціноутворення, Наразі це товари в 5 категоріях: садова техніка, клінінгове обладнання, системи поливу, снігоприбиральна техніка та генератори.

Проаналізуємо ринок, де здійснює господарську діяльність ТОВ «РОЗЕТКА УА».

За статистичними даними останніх років, до 2022 року відбувалося значне зростання обсягу продаж на ринку електронної комерції в Україні (рис. 2.1)

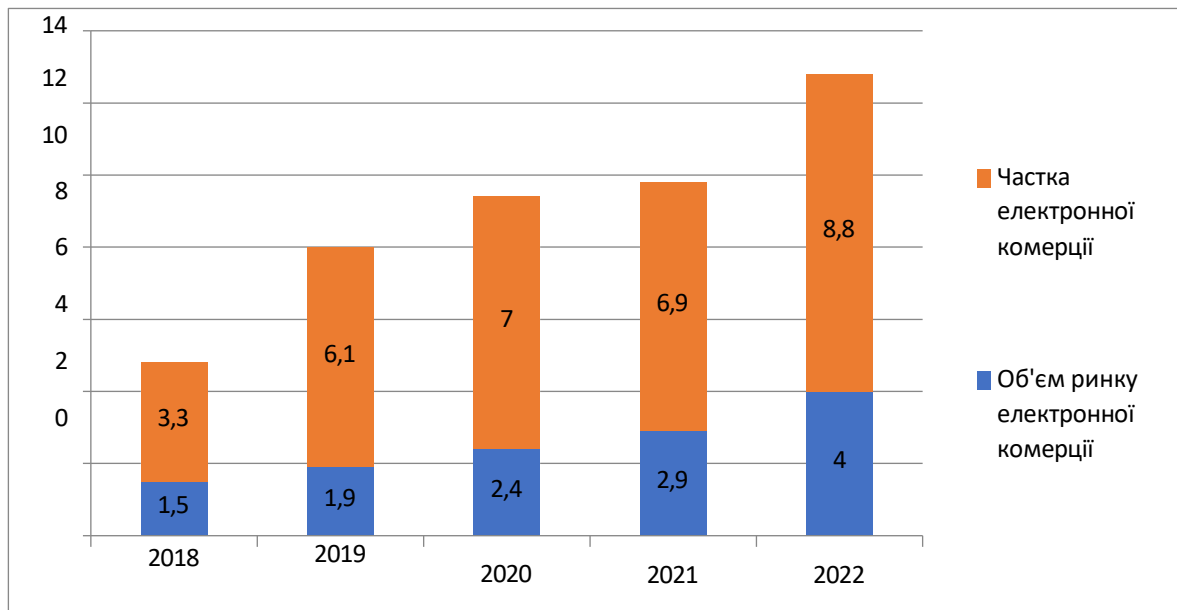


Рисунок 2.1 – Динаміка ринку електронної комерції в Україні, млрд дол. США [11]

Початок війни виявився викликом для ринку електронної комерції. Середньоринковий рівень відвідування магазинів станом на 22.02.2023 впав на 82,7 %, у той час як дохід у середньому зменшився на 92 % [18]. Протягом лютого-березня 2022 року спостерігалася тенденція до зниження величини доходу на одного покупця [12]. І хоча є певні позитивні прогнози стосовно відновлення рівня ринкового доходу у 2024 році на рівні 52 % проти довоєнного періоду, очікується, що на кінець 2027 року рівень доходу зможе лише перевищити показники 2020 року (рис. 2.2).

Станом на 2023 рік частка електронної комерції становить 11 %, що вказує на продовження розвитку ринку [18]. Як зазначає Л. Березовська та А. Кириченко «електронна комерція пережила спочатку шокове падіння, потім зростання попиту на окремі категорії товарів і нарешті певну стабілізацію після масового переміщення людей, релокації складів та виробництв» [18].

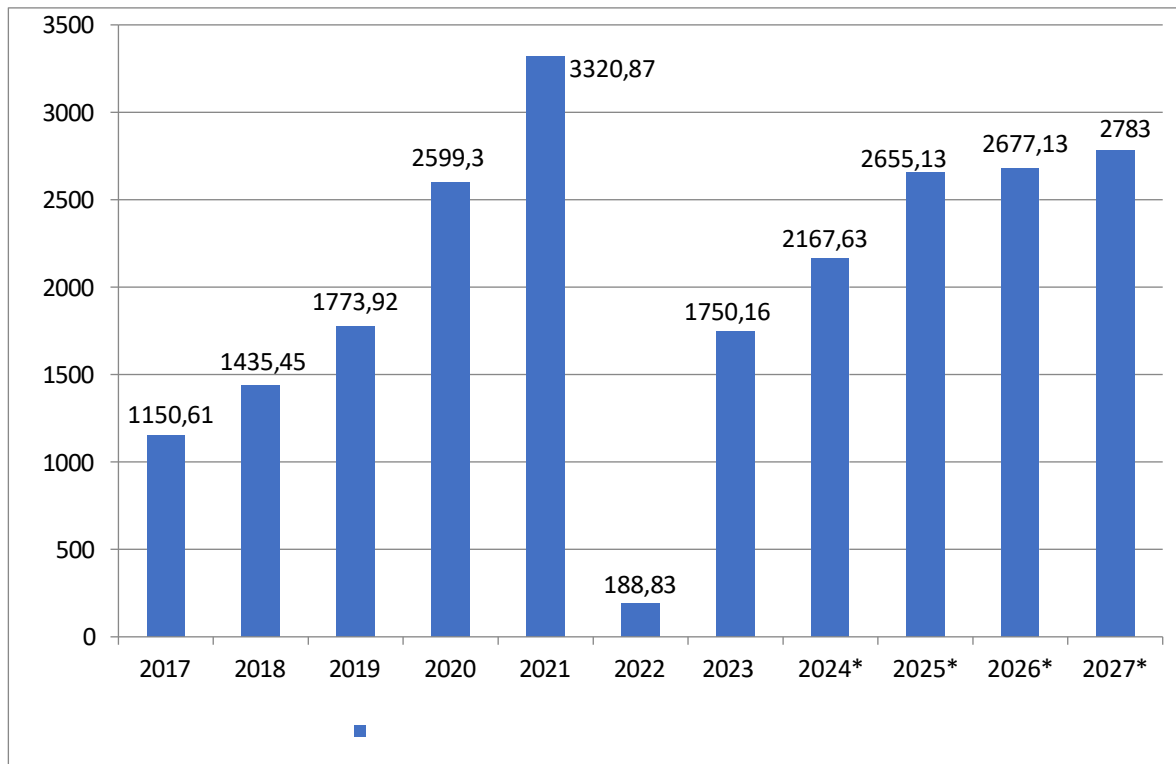


Рис. 2.2 – Дохід ринку електронної комерції в Україні за період 2017-2027 років, млн дол. США [18; 20]

Певний рівень стабілізації ринку було забезпечено за рахунок категорій товарів, не-стачу яких споживачі відчували найбільше (наприклад, гігієнічні товари, го-сподарські товари, товари для тварин тощо).

Довоєнною тенденцією вітчизняного ринку електронної комерції було зростання частки населення, що має доступ до мережі Інтернет. Так, згідно зі звітом EcommerceEurope, станом на 2022 рік частка населення, що користувалася Інтернетом, дорівнювала 67 %, причому за період 2020-2021 років ці значення були на рівні 62 та 65 % відповідно [14]. Станом на 2022 рік частка населення, що проживає на території України, зменшилася орієнтовно на 15 % за рахунок значної кількості внутрішньо переміщених осіб, міграційних процесів, а також тимчасової окупації частини території країни. Таким чином, на сьогодні серед 22,1 млн громадян України доступ та можливість використовувати Інтернет мають орієнтовно 19,0 млн осіб, що становить орієнтовно 85 % [12]. При цьому частка користувачів, що здійснюють купівлю товарів та послуг через онлайн-

канали, традиційно була нижчою та станом на 2021 рік становила 44 %. Іншими словами, населення країни зменшилося орієнтовно на 23 %, у той час як частка інтернет-користувачів – на 22,5 % (із 24,5 млн до 19,0 млн осіб) [15].

Можна стверджувати про одночасне значне зменшення частки населення, що фактично проживає на території України, і зниження частки населення, що фактично купує товари в Інтернеті та має достатню купівельну спроможність насамперед за рахунок інфляційних процесів. При цьому в майбутньому можливе уповільнення розвитку ринку електронної комерції.

У подальшому з поширенням електронної комерції також прогнозується збільшення частоти покупок, таким чином, відбуватиметься посилення конкурентної боротьби з використанням маркетингових онлайн-інструментів за увагу та лояльність споживачів. Поширення автоматизованих маркетингових інструментів дозволяє використовувати персоналізовані методи стосовно потреб споживачів і підвищити лояльність та активність споживачів.

Споживча поведінка українських покупців була піддана значним змінам, викликаним пандемією COVID-19 та війною. Однак, якщо у 2021 р. вже 60 % опитаних споживачів підкреслили відсутність значного впливу карантинних обмежень на їхню споживчу поведінку [12], ринкові збурення 2022 року є більш масштабними за своїми проявами. По-перше, криза призвела до зниження доходу покупців, що спричинило падіння споживчого попиту, та відповідно, падіння продажів ритейлерів. Панічні настрої серед покупців, що прагнуть зробити запаси, сприяли підвищенню вартості середнього замовлення навіть попри зниження купівельної спроможності покупців. Так, дослідження Raport Last Mile [6] стверджує, що наприкінці 2022 року середній чек при здійсненні купівлі товарів онлайн становив 42,25 USD, що хоча і є нижчим за показники багатьох європейських країн, проте значно зріс у порівнянні з докризовими витратами споживачів. Миттєве підвищення попиту є викликом для підприємства електронної комерції, обсяги запасів якого можуть бути обмежені, а доступ до постачальників ускладнено внаслідок порушення логістичних ланцюжків, що спричиняє значне підвищення цін на товари.

Основою вітчизняного ринку електронної комерції є 5 основних галузей, зокрема:

- харчові продукти та засоби особистої гігієни є найбільшим ринком, на який припадає 35,7 % доходу української електронної комерції;
- ринок електроніки та медіа (25,8 %);
- мода (19,9 %);
- меблі та побутова техніка (11,1 %);
- іграшки, хобі та нішевий ринок Do It Yourself (DIY) – 7,6 % загального обсягу ринку [12].

Через значні зміни структури споживачів можна стверджувати, що можливе зниження попиту на окремі категорії товарів, наприклад, у контексті електроніки та побутової техніки, що зазвичай є великогабаритними товарами, вартість яких є значною та залежить від курсу іноземної валюти, у той час як ринок будматеріалів має тенденцію до зростання. Загалом спостерігатиметься тенденція до збільшення популярності товарів першої необхідності, у яких у споживачів виникає першочергова потреба, на противагу дороговартісним товарам, на яких споживачі мають тенденцію заощаджувати, не маючи достатньої впевненості в майбутньому.

Важливою тенденцією, що робить можливим розвиток та становлення більш зрілого ринку електронної комерції в Україні, є тенденція зростання обсягів онлайн-ринку. Так, дослідження Deloitte підкреслює, що починаючи із 2020 року помітне двократне переважання темпів зростання онлайн-продажів у порівнянні з офлайн-сегментом, де 22 % споживачів відзначили збільшення кількості онлайн-покупок, а 9 % споживачів віддають перевагу офлайн-купівлі товарів [25]. При цьому офлайн-канали продажів продовжать відігравати значну роль у процесі продажу товарів, адже значна частка підприємств продовжує використовувати фізичну присутність, паралельно розвиваючи онлайн-канали присутності.

В останні роки дедалі більше підприємств розглядають можливість прийняття електронної комерції як перспективний напрям розвитку торгового

підприємства. Така тенденція бере свій початок із поширенням COVID- 19, що суттєво обмежив діяльність фізичних ритейлерів та спричинив зниження обсягів офлайн-продажів, що могли бути частково компенсовані за рахунок інструментів онлайн-присутності, у тому числі на маркетплейсах, соцмережах та інтернет-магазинах. За результатами опитування Colliers Retail, проведеного в травні 2020 року, понад 49 % роздрібних торговців виявили бажання розвивати онлайн-канали збуту в найближчому майбутньому [25]. Як наслідок, підприємства дедалі більше фіксуватимуть збільшення кількості онлайн-конкурентів на ринку, що загалом збільшить рівень тиску з боку конкурентів та змусить підприємства шукати альтернативні шляхи забезпечення конкурентоспроможності.

До найбільш поширених бізнес-моделей, що використовуються на ринку електронної комерції, є інтернет-магазини, дошки оголошень, маркет-плейси та прайс-агрегатори. Останніми роками традиційно основними каналами продажів товарів та послуг виступали маркетплейси, інтернет-магазини та соціальні мережі. При цьому, за даними Promodo, 82,6 % українського ринку займають маркетплейси Rozetka, Prom.ua, Epicentrk.ua, Bigl, Zákupka та Allo, а 14,8 % припадає на великі магазини, зокрема Comfy, Фокстрот, Цитрус, Eldorado, MOYO, і лише 2,6 % магазинів належить до мультикатегорійних підприємств [25; 26].

Станом на 2020 рік 63 % онлайн-покупців віддавали перевагу маркет-плейсам як каналу купівлі товару [24], а решта споживачів – спеціалізованим вебплатформам електронної комерції. Як наслідок, підприємства дедалі більше фіксуватимуть збільшення кількості онлайн-конкурентів на ринку, що загалом збільшить рівень тиску з боку конкурентів та змусить підприємства шукати альтернативні шляхи забезпечення конкурентоспроможності.

Починаючи із 2017 року помітною є тенденція трансформації ключових онлайн-ритейлерів та зміни їхньої бізнес-моделі зі спеціалізованого інтернет-магазину в маркетплейси, адже така бізнес-модель дозволяє отримувати прибуток у вигляді комісії із продажу, а також характеризується більшим ступенем довіри з боку покупців за рахунок сформованого бренду та підвищеної

уваги до безпеки транзакцій та перевірки надійності партнерів, що розміщують торгові пропозиції всередині майданчика. Покупці активно користуються як вітчизняними платформами маркетплейсів, так і закордонними, передусім маркетплейсами AliExpress та Amazon, які популярні серед покупців через ширший вибір пропозицій, кращі сервіси, зручність та багатоваріантність способів оплати, а також відносно нижчі цінові пропозиції.

Для вітчизняних маркетплейсів характерна тенденція втрати значної кількості трафіку та замовлень у перші місяці війни, однак, за рахунок специфічності бізнес-моделі, наприклад, станом на грудень 2022 року кількість замовлень на маркетплейсі Prom.ua відновився до показників 2021 року, причому товарообіг за аналогічний період зріс на 55 % [25]. Водночас є труднощі з підрахунком точної кількості підприємців, які припинили торгову діяльність на маркетплейсі.

Війна призвела до втрати робочого місця значної кількості споживачів, їх вимушеного переміщення у більш безпечні області всередині країни чи за кордон. Однак підприємства також відчують значну кількість перешкод стосовно введення діяльності. Так, значна кількість підприємств зазнала руйнування чи знищення складських та торговельних приміщень, транспортних засобів, які підприємство використовувало в логістичних цілях. На ланцюгах, що спричиняють проблеми з доставкою товарів кінцевим споживачам; обмеження здійснення розрахунків із закордонними постачальниками, значне зростання вартості товарів та послуг внаслідок інфляційних процесів.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Розетка УА»

За даними фінансової звітності (дод. А) проаналізуємо фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Назва показника	Джерело інформації	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2016 від 2015	2017 від 2016	2016 від 2015	2017 від 2016
1	2	3	4	5	6	7		
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Ф.2 р.2000	1762 9595	2117 2647	183906 10	- 278203 7	761015	-13,14	4,32
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф.2 р.2050	152844 48	179358 21	148407 59	-3095062	-443689	-17,26	-2,90
3. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф.2 р. 2050 + р.2130 + р. 2150	17462 884	21149 294	18006 149	- 3143145	543265	-14,9	3,11
4. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 1 - р. 3), тис. грн.		16671 1	23353	38446 1	361108	217750	1,76	1,21
5. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	Ф.2 р.2090 (2095)	323682 6	234514 7	354985 1	1204704	313025	51,37	9,67
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Ф.2 р.2350 (2355)	111011	33962	113431	79469	2420	234	2,18
7. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	Ф.1 р.1125 + р.1130 + р.1135 + р.1155) + ст.3 + ст.4/2	1030 6819	1170 1214	1068 7326	- 1013888	38050 7	-8,7	3,7
8. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	Ф.1 р.1595 + р.1695 (ст.3 + ст.4)/2	1283 3774	1314 1368	1321 4281	72913	380507	0,55	2,96
9. Валюта балансу, тис. грн.	Ф.1 р.1900	2734 853	4232 747	3652 590	- 580157	917737	-13,71	33,56
10. Середньорічна валюта балансу, тис. грн.	Ф.1 р.1900 (ст.3 + ст.4)/2	2675 542	3857 833	3936 532	78699	1260990	2,03	47,13
11. Необоротні активи, тис. грн.	Ф.1 р.1095	3730 4	6512 8	8974 4	2 4616	52440	37,80	140,57
12. Оборотні активи, тис. грн.	Ф.1 р.1195	2697 549	4167 619	3562 846	- 604773	865297	-14,51	32,08
13. Власний капітал, тис. грн.	Ф.1 р.1495	1798 09	2137 71	3272 02	113431	147393	53,06	81,97

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7		
14. Середньорічне значення власного капіталу, тис.грн.	$\Phi.1 \text{ p.1495} (\text{ст.3} + \text{ст.4})/2$	12580 2	196 79 0	27048 6	73696	14468 4	37,4	115,0
15.Питома вага необоротних активів в загальній сумі активів, %	$(\text{p.11} / \text{p.9}) \times 100$	1,36	1,54	2,46	0,92	1,1	-	-
16.Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів, %	$(\text{p.12} / \text{p.9}) \times 100$	98,64	98,46	97,54	-0,92	-1,1	-	-
17.Коефіцієнт рентабельності витрат, %	$(\text{p.4} / \text{p.3}) \times 100$	0,95	0,11	2,14	2,03	1,19	-	-
18.Коефіцієнт рентабельності активів, %	$\text{p.6} / \text{p.10}^*$	4,15	0,96	2,88	1,92	-1,27	-	-
19.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	$\text{p.6} / \text{p.14}^*$	0,88	0,17	0,42	0,25	-0,46	-	-
20.Коефіцієнт оборотності запасів*	$\text{гр.3} / \Phi.1 \text{ p.1100} (\text{ст.3} + \text{ст.4})/2$	13,09	5,32	7,74	2,42	-5,35	-	-
21.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*	$\text{гр.1} / \text{p.7}^*$	1,71	1,81	1,72	-0,09	0,01	-	-
22.Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	360 днів / p.21	210,53	198,90	209,30	104	-1,23	-	-
23.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості*	$\text{гр.2} / \text{гр.8}^*$	1,19	1,36	1,12	-0,24	-0,07	-	-
24.Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	360 днів / p.23	302,5	264,71	321,42	56,71	18,92	-	-
25.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 (\text{p.1160} + \text{p.1165}) : \text{p.1695}$	0,04	0,03	0,03	0	-0,01	-	-

* Дані з балансу розраховані як середньорічні

Український маркетплейс Rozetka переживав коливання у своїй діяльності, які паралельно відбувалися з воєнними подіями в Україні. У березні місячний оборот компанії скоротився з 4 мільярдів гривень до 23 мільйонів гривень, але вже з серпня компанія майже відновила минулорічні показники.

До 24 лютого було 270 магазинів. У результаті війни втратили 26 з них. Деякі магазини були під окупацією, деякі залишилися в окупованих територіях, деякі були пограбовані і знищені, а деякі стали жертвами власних працівників.

Як видно з табл.2.3, чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 21172647 тис. грн, що на 3543052 тис. грн (20,10%) більше за попередній рік, а у 2022 році показник зменшився на 2782037 тис. грн (13,14%) відносно минулого року та більше на 761015 тис. грн (4,32%) за 2020 рік.

Валовий прибуток склав 2345147 тис. грн у 2021 році, що менше за 2020 рік на 891679 тис. грн (27,55%), а у 2022 році він зріс до показника 3549851 тис. грн, відносно 2021 року це більше на 51,37% та на 9,67% відносно 2020 року.

загальна сума майна у 2021 році збільшилась на 1497894 тис. грн (54,77%), сума майна у 2022 році зменшилась на 580157 тис. грн, тобто 13,71%. Якщо ж порівнювати 2022 та 2020 роки то майно збільшилось на суму 917737 тис. грн (33,56%).

Показник необоротних активів має тенденцію до збільшення, у 2021 році він становить 65128 тис. грн, що більше за попередній рік на 27824 тис. грн (74,59%), а у 2022 році показник збільшився на 24616 тис. грн, тобто 37,8% відносно 2021 року, та зріс на 52440 тис. грн (140,57%) відносно 2020 року.

Показник оборотних активів у 2021 році становить 337 тис. грн, що менше за попередній рік на 182 тис. грн (35,07%), а у 2022 році показник становить 446 тис. грн, тобто він збільшився на 109 тис. грн, тобто 32,34% відносно 2021 року, але зменшився на 73 тис. грн (14,07%) відносно 2020 року.

Сума оборотних запасів у 2021 році становить 2495481 тис. грн, це більше за минулий рік на 1017026 тис. грн, у 2022 році спостерігається зменшення на суму 335847 тис. грн (13,46%) відносно 2021 року, та збільшення на 681179 тис. грн (46,07%) відносно 2020 року.

На рис. 2.3 наведено динаміку чистого доходу компанії впродовж 2016-2023 рр.



Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу компанії ТОВ «РОЗЕТКА УА» у 2016-2023 рр.

Згідно офіційної фінансового звіту компанії Розетка.УА, її виторг в 2023 році становив 25.5 млрд грн, що на 38% більше, ніж в попередньому році.

При цьому, за рахунок зростання збутових витрат, прибутковість компанії, згідно офіційних даних, зменшилась, - операційний прибуток за 2023 рік становив лише 3 млн грн (170 млн грн в 2022 році), чистий прибуток – 12 млн грн (119 млн грн).

Виторг сестринської для Розетка.УА компанії – ОТК Європлюс – за 2023 рік становив 12.7 млрд грн (+37% у порівнянні з попереднім роком), але чистий прибуток також зменшився – до 18 млн грн (66 млн грн в 2022 році).

Найбільш прибутковою з точки зору звітності за 2023 рік компанією групи стала УАПром. Чистий прибуток цієї компанії у звітному році склав 351 млн грн (221 млн грн в 2022 році). При цьому, виторг компанії УАПром в 2023 році становив 1.8 млрд грн (1.2 млрд грн в 2022 році).

Слід взяти до уваги, що чистий дохід від реалізації ТОВ «РОЗЕТКА УА» згідно офіційної фінансової звітності відображає лише реалізацію власних

товарів, оскільки при реалізації товарів сторонніх продавців через маркетплейс, компанія отримує лише комісію від реалізації.

Вже наприкінці 2022 року компанія повернулась до розвитку, відкриваючи нові точки видачі товару – як власні, та і франчайзингові.

Станом на кінець 2023 року кількість точок видачі становила 449 в 135 населених пунктах України, тож 2023 року було відкрито приблизно 150 нових точок (всього під час повномасштабного вторгнення – більше 200).

Приблизно чверть точок видачі було відкрито за франчайзинговою схемою, всі інші – власні.

2.3 Дослідження бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА»

ТОВ «РОЗЕТКА УА» використовує бізнес-модель B2C (Business-to-consumer) – це сегмент ринку, де бізнес взаємодіє напряду з кінцевим споживачем. Тут угоди укладаються між підприємствами та окремими особами, які придбають товари або послуги для особистого використання. Компанія продає товари кінцевим споживачам, які використовують їх для своїх особистих потреб.

Масштаби діяльності компанії та те, що вона активно співпрацює з іншими продавцями дає підстави стверджувати, що ТОВ «РОЗЕТКА УА» також використовує бізнес-модель b2b (Business-to-business), надаючи різноманітні послуги для бізнесів, які бажають продавати свої товари на платформі. Основні аспекти B2B сегменту компанії включають:

1. Реєстрація та партнерство. Щоб стати партнером Rozetka, компанії мають заповнити заявку та надати детальну інформацію про свій бізнес. Це включає коротку характеристику бренду, квартальний оборот, маркетингові фонди, умови кредиту та багато іншого. Такі вимоги дозволяють Rozetka оцінити потенціал та надійність партнера

2. Доступ партнерам до спеціального кабінету продавця, де вони можуть керувати своїми товарами, замовленнями та стежити за продажами. Цей інструмент дозволяє компанії ефективно управляти своєю присутністю на платформі

3. Платформа ТОВ «РОЗЕТКА УА» надає детальні інструкції з управління товарами, включаючи вимоги до інформації про товари (ціна, наявність, опис, фото, характеристики) та інструкції з використання XML файлів для завантаження прайс-листів. Крім того, доступні різні послуги та сервіси для просування товарів, такі як відеоогляди та маркетингові позначки на сторінках товарів.

4. ТОВ «РОЗЕТКА УА» пропонує рішення для доставки замовлень з власних сайтів та ресурсів у магазини Rozetka, що забезпечує зручність та надійність для партнерів. Також платформа компенсує втрати чи пошкодження товарів при доставці, що додає додатковий рівень захисту для бізнесів.

5. Для партнерів важливими є маркетингові фонди та можливість проведення тренінгів для покращення знань про продукцію та підвищення продажів. Rozetka також допомагає партнерам аналізувати ринок, визначати конкурентів та їхні частки на ринку, що допомагає у стратегічному плануванні.

Щодо бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА» як маркетингплейсу, то принцип роботи будується за таким ланцюжком:

1. Залучення клієнтів

Залучення клієнтів до ТОВ "Розетка.уа" відбувається через комплексні стратегії та маркетингові заходи. ТОВ "Розетка.уа" використовує різноманітні підходи для привертання уваги та створення позитивного іміджу серед споживачів.

Важливим аспектом є онлайн присутність та веб-сайт "Розетка.уа", який не лише надає користувачам зручну платформу для покупок, але й представляє широкий асортимент товарів з детальними описами. Це дозволяє клієнтам здійснювати інформовані вибори та ефективно користуватися сервісом. "Розетка.уа" активно використовує цільову рекламу та рекламні

кампанії на різних платформах для досягнення цільової аудиторії. Запуск різноманітних рекламних ініціатив, таких як розпродажі, знижки та спеціальні пропозиції, сприяє стимулюванню попиту та привертанню нових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам

"Розетка.уа" пропонує різноманітний вибір товарів, що задовольняє різні потреби та вподобання клієнтів.

Продукція, представлена на сайті, відома своєю якістю, що сприяє позитивному сприйняттю бренду.

"Розетка.уа" пропонує конкурентоспроможні ціни, забезпечуючи клієнтам можливість отримати доступні товари.

Інтуїтивний та зручний інтерфейс веб-сайту дозволяє клієнтам легко знаходити та замовляти товари.

"Розетка.уа" пропонує швидку та надійну доставку товарів, що сприяє задоволенню клієнтів.

Програми лояльності, знижки та бонусні системи надають додаткові переваги постійним клієнтам.

3. Пропонування і продуктів і послуг, що забезпечують прибуток

"ТОВ 'Розетка.уа'" активно розвиває пропозиції продуктів і послуг, спрямовані на забезпечення прибутку та задоволення клієнтів. Ключові стратегії включають продаж різноманітних товарів, розвиток електронної комерції та надання додаткових послуг, таких як розширені гарантії та консультації експертів. Взаємодія з партнерами та рекламні послуги також відіграють важливу роль у формуванні додаткових потоків прибутку. Крос-продажі, платні послуги для продавців та організація спеціальних акцій розширюють можливості для максимізації обсягів продажів та прибутковості на платформі 'Розетка.уа'."

4. Забезпечення задоволення клієнтів

Компетентна та дружелюбна підтримка клієнтів готова вирішити питання та надати консультації, створюючи позитивний досвід спілкування.

Інтуїтивний та зручний інтерфейс веб-сайту дозволяє клієнтам легко знаходити та замовляти товари, що сприяє позитивному враженню від покупки.

"Розетка.уа" пропонує швидку та надійну доставку товарів, а також гарантує високу якість продукції, забезпечуючи довіру покупців.

Політика повернення товарів створює відчуття безпеки для клієнтів та підвищує довіру до бренду.

Наявність програм лояльності, знижок та бонусів дозволяє стимулювати повторні покупки та підвищує задоволення від взаємодії з брендом.

На рис.2.4 представлено схему роботи маркетплейсу ТОВ «Розетка УА».

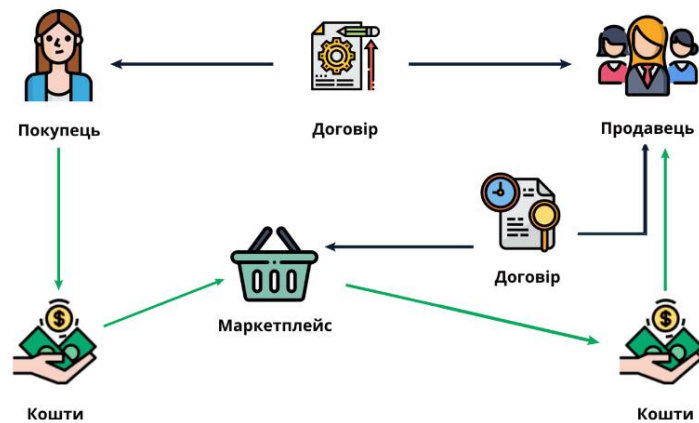


Рисунок 2.4 – Схема роботи маркетплейсу ТОВ «Розетка УА»

Маркетплейс приймає від покупця кошти, що згідно з договором між покупцем та продавцем повинні належати саме продавцю. Однак із юридичної точки зору прийняття маркетплейсом таких коштів не означає, що покупець оплатив продавцю вартість товарів (послуг). За такої моделі маркетплейс фактично виступає комерційним представником одночасно двох сторін:

- від імені покупця – здійснює замовлення та перераховує кошти продавцю;
- від імені продавця – здійснює продаж товарів (послуг) та приймає платежі.

Основою злагодженої роботи бізнес-моделі підприємства є організація роботи за процесним підходом. Оскільки доставка товару є одним з визначальних бізнес-процесів ТОВ «РОЗЕТКА УА», розглянемо на його прикладі основний інструмент оперативного управління бізнес-моделлю – організаційну карту процесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Організаційна карта процесу «Доставка товару» ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Організаційна картка процесу		
Найменування процесу: Доставка товару		
Керівник підрозділу:	Власник процесу:	Шифр: 54636324
		Дата набуття чинності: 25.11.23
Нормативні документи: Відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів" (1023-12) та постанови Кабінету Міністрів України від 08.02.95 N 108 (108-95-п) "Про Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення", а також з метою впровадження передових технологій продажу товарів		
Вхідні потоки: процес Оброблення замовлень		
Форма отримання вхідних потоків і вимоги до них: Інтернет заявки Основні вимоги: чіткість; завчасність; відповідність вимогам		
Перевірка: -точності та повноти інформації в замовленнях. - ступеня відповідності замовлень стандартам та нормативам. - правильності ідентифікації клієнтів та їхніх адрес для доставки		
Особа що відповідає за приймання: Менеджер з продажу		
Вихідні потоки: Процес доставки		
Форма передачі вихідних потоків і вимоги до них: Електронна форма. Основні вимоги: чіткість, структурованість, повнота		
Перевірка: - правильності та повноти документації з завершених замовлень. - відповідності замовлень вимогам та стандартам доставки. - актуальності інформації для підготовки та відправлення товарів.		
Особа що відповідає за приймання: Координатор з доставки		
Критерії оцінки процесу: Швидкість доставки, співвідношення вартості та якості, рівень задоволення клієнтів		
Необхідні записи і передача інформації: Записи про завершені замовлення, записи про статус доставки, інформація про взаємодію з клієнтами		
Дії у випадку якщо ціль не досягнута: аналіз причин невдачі; корекція помилок; удосконалення процесу		
Відповідальність керівника підрозділу: Постійно відслідковувати та оцінювати ефективність процесу доставки товарів, виділяти можливості для оптимізації та покращення ефективності доставки, забезпечення належного навчання та організації роботи персоналу, узгодження роботи між частинами компанії для забезпечення плавного перебігу процесу		
Повноваження керівника підрозділу: - Планування та організація робочих процесів - Прийняття управлінських рішень - Керування персоналом		

Як видно з табл.2.3, організаційна карта процесу охоплює весь спектр дотичних до процесу питань: визначення власника процесу, нормативну базу, яка регулює процес та його складові; форму отримання вхідних потоків і вимог до них; критерії перевірки якості вхідних ресурсів; осіб, відповідальних за прийом вхідних ресурсів; форму передачі потоків всередині процесу; критерії перевірки завершених замовлень; критерії оцінки процесу; порядок дій у випадку невдалої реалізації процесу; межі відповідальності керівника підрозділу, відповідального за процес та його повноваження.

Загалом, бізнес-процес "Доставка товару" в ТОВ "РОЗЕТКА.УА" виглядає добре організованим та зорієнтованим на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Організаційна карта та визначені повноваження створюють основу для ефективного управління процесом доставки та постійного вдосконалення.

За результатами даного розділу можна зробити висновок, що ТОВ «Розетка УА» є сучасним підприємством, одним з найбільш потужних представників галузі комерційної діяльності в Україні.

Бізнес-модель ТОВ «Розетка УА» є багатогранною і включає різні аспекти, які дозволяють компанії залишатися лідером на ринку електронної комерції в Україні. Основні складові успіху – це широкий асортимент товарів, власна логістика, високий рівень обслуговування клієнтів, активний маркетинг і впровадження нових технологій.

Rozetka.ua надає комплексні рішення для бізнесів, що дозволяє їм ефективно продавати свої товари онлайн, отримуючи доступ до широкої аудиторії та користуючись інструментами для покращення своєї ефективності та продажів.

Чистий дохід (виручка) компанії має стабільну тенденцію до збільшення (єдине виключення становить 2022 рік, коли внаслідок військової агресії багато точок компанії були тимчасово закриті). Проте вже починаючи з 2023 року компанії вдалося відновити позитивні тенденції фінансових результатів. Багато

в чому успішна діяльність компанії попри фінансову кризу пояснюється тим, що стратегія "Розетки" спрямована на зміцнення лідерських позицій на ринку електронної комерції в Україні, розширення асортименту та покращення сервісу для клієнтів. ТОВ «РОЗЕТКА УА» продовжує активно розширювати свій асортимент, включаючи нові категорії товарів, такі як меблі, дитячі товари, одяг, косметика та багато іншого. Це дозволяє залучати ширшу аудиторію та задовольняти різноманітні потреби споживачів. Також компанія приділяє значну увагу оптимізації процесів доставки, співпрацюючи з кількома службами доставки, включаючи Meest, Укрпошту та Нову пошту, що дозволяє забезпечити швидку та зручну доставку товарів по всій Україні. Підприємство активно працює над розширенням своєї присутності в регіонах, відкриваючи нові пункти видачі замовлень у різних містах, що робить покупки більш доступними для клієнтів по всій країні.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «РОЗЕТКА УА»

3.1 Напрями стратегічного розвитку ТОВ «РОЗЕТКА УА»

У сучасній динамічній ринковій економіці компанії стикаються з безпрецедентними викликами та можливостями. Для успішного функціонування та досягнення сталого розвитку компанії повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку. Процес розробки стратегії розвитку компанії є невід'ємною частиною забезпечення успішного управління та конкурентоспроможності. Зміни в технологіях, зростаючі очікування споживачів та постійний розвиток електронної комерції створюють необхідність постійної переорієнтації та модифікації стратегії розвитку компанії. Наприклад, зміна споживчих звичок, коли клієнти все частіше використовують мобільні пристрої для здійснення покупок, може вимагати змін в організації та оптимізації мобільного додатку або мобільної версії веб-сайту.

Крім того, зміна швидкості доставки товарів може вимагати використання нових логістичних технологій та організації складських операцій. Для подолання цієї проблеми ТОВ «РОЗЕТКА УА» може приділяти більше уваги моніторингу ринкових тенденцій та швидкому реагуванню на зміни. Важливо налагодити механізми збору та аналізу даних про споживачів, конкурентів та інноваційні рішення у сфері електронної комерції. Компанія повинна бути готова швидко адаптувати свою стратегію та впроваджувати нові рішення і технології для задоволення потреб споживачів. Компанія працює у висококонкурентній галузі електронної комерції. Конкуренція з іншими гравцями, такими як Amazon, Alibaba, eBay та іншими, може становити значну загрозу для стратегічного розвитку компанії. Конкуренти можуть пропонувати схожі товари та послуги, конкурувати за ціною, якістю обслуговування та інноваціями. Для подолання цієї проблеми ТОВ «Розетка» має створити стратегічну перевагу, яка зробить її унікальною порівняно з конкурентами. Це можна зробити шляхом покращення

обслуговування клієнтів, створення власних брендів та продуктів, покращення логістики та доставки, розширення асортименту товарів та послуг, впровадження інноваційних рішень. Також важливо постійно відстежувати та аналізувати конкурентне середовище, спостерігати за стратегіями та діями конкурентів і адаптувати власну стратегію відповідно до змін на ринку та тиску з боку конкурентів. Крім того, важливо розвивати партнерські відносини з постачальниками та партнерами, щоб отримати конкурентну перевагу та забезпечити успіх на ринку електронної комерції. 3. брак інновацій Інновації в електронній комерції можуть бути ключовим фактором успіху для компаній, що працюють у цьому секторі. Однак відсутність інновацій може уповільнити стратегічний розвиток ТОВ «РОЗЕТКА УА».

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Розетка» може створити спеціалізовані команди або відділи, які будуть відповідати за дослідження та розробку нових інноваційних продуктів і послуг. Важливо залучити талановитих професіоналів зі сфер технологій, маркетингу та дизайну, які зможуть спільно працювати над створенням інноваційних рішень. Варто також розглянути можливість партнерства з університетами або дослідницькими центрами для спільних науково-дослідних проектів.

Управління ризиками є важливим аспектом стратегічного управління ТОВ «РОЗЕТКА УА». Ризики можуть виникати з різних джерел і мати різний вплив на діяльність компанії. Для того, щоб успішно долати ризики і забезпечувати сталий розвиток, компанія повинна приділяти достатню увагу управлінню ризиками. Одним з видів ризиків, з якими може зіткнутися компанія, це кібербезпека. Через зростання онлайн-торгівлі компанія може стати мішенню для кібератак і витоків конфіденційної інформації. Вразливості можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних збитків та втрати довіри споживачів. Для управління цими ризиками ТОВ «РОЗЕТКА УА» має розробити та впровадити ефективну стратегію управління ризиками. Перш за все, компанія повинна провести аналіз ризиків, виявити потенційні загрози та оцінити їхній вплив на бізнес. Наступним кроком є розробка планів запобігання та

пом'якшення ризиків, включаючи політики, процедури та технічні заходи безпеки. Важливо також створити систему моніторингу та контролю ризиків, яка дозволить компанії відстежувати зміни в ризиковому середовищі та реагувати на них, а також вживати відповідних заходів. Регулярна оцінка ризиків та аудит безпеки також є ключовими елементами забезпечення ефективного управління ризиками. Належне управління ризиками допоможе мінімізувати потенційні збитки та вдосконалити внутрішні процеси, а також зберегти довіру клієнтів і партнерів.

Розглянемо стратегічні напрямки розвитку, які ТОВ «Розетка УА» може реалізувати для досягнення своїх стратегічних цілей. Аналіз ринкового потенціалу для розширення діяльності є важливим етапом стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА». Ці дії дозволять компанії зрозуміти ринкові тенденції, виявити можливості для зростання і розширення свого бізнесу, визначити найбільш прибуткові напрямки діяльності. ТОВ «Розетка УА» може зробити наступні кроки при аналізі ринкового потенціалу для розширення інтернет-магазину:

- Дослідження ринкових тенденцій: аналізуються тенденції електронної комерції, споживчі переваги, поведінка покупців і зміни в ринковій конкуренції. Ми вивчаємо поточні тенденції, такі як зростання популярності онлайн-покупок, зміни в споживчих звичках і попиті на певні товари.

- Аналіз конкурентного середовища: аналізуються конкуренти ТОВ «Розетка УА» та їхні стратегії розвитку. Аналізуються пропозиції товарів і послуг, цінова політика, маркетингові стратегії та задоволеність клієнтів. Це допомагає виявити конкурентні переваги та прогалини, які можна використати для розширення інтернет-магазину.

- Визначення цільової аудиторії: аналізується цільова аудиторія та потреби ТОВ «Розетка УА». Аналізуються демографічні дані, поведінка споживачів, купівельні звички, соціальні мережі та канали комунікації. Впровадження нових функцій і сервісів на платформі маркетплейсу Rozetka є важливим напрямком

стратегічного розвитку компанії. Це дозволяє покращити користувацький досвід, залучити нових покупців і підвищити задоволеність існуючих клієнтів.

Оптимізація функціоналу і впровадження нових сервісів допомагає ТОВ «Розетка УА» залишатися конкурентоспроможною і відповідати постійно мінливим потребам ринку.

При додаванні нових функцій і сервісів на платформу Rozetka можна виконати наступні кроки:

- Дослідження клієнтів. Опитування, фокус-групи та аналіз поведінки клієнтів, щоб зрозуміти, які нові функції можна впровадити для покращення їхнього досвіду. Розробка нових функцій: На основі результатів дослідження розробляються нові функції для забезпечення зручності, персоналізації та ексклюзивності платформи. Наприклад, це можуть бути розширені функції фільтрації продуктів, інтерактивні елементи інтерфейсу, персоналізовані рекомендації або інтерактивна підтримка клієнтів.

- Впровадження нових послуг. На додаток до функціональності, платформа Rozetka може також пропонувати нові послуги, які покращують клієнтський досвід. Наприклад, це може бути розширена гарантія на товар, швидка доставка, персональна консультація або розширене післяпродажне обслуговування.

- Тестування та зворотній зв'язок: Після впровадження нових функцій та послуг важливо протестувати їх та отримати відгуки від користувачів. Це допоможе виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед повномасштабним впровадженням інновацій.

- Маркетингова стратегія. Впровадження нових функцій та послуг супроводжується розробкою маркетингової стратегії, спрямованої на ефективну комунікацію та просування нововведень серед існуючих та потенційних клієнтів. Впровадження нових функцій і сервісів на платформі Rozetka дозволяє компанії зайняти конкурентну позицію на ринку електронної комерції та задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

Популяризація мобільного додатку є одним з основних напрямків стратегічного розвитку для ТОВ «Розетка». Зростання використання мобільних

пристроїв і зміна споживчих звичок створюють великі можливості для поліпшення взаємодії з клієнтами і забезпечення їх зручності. Для розвитку мобільного додатку та забезпечення зручності клієнтів ТОВ «Розетка УА» має постійно вдосконалювати додаток за такими напрямками:

- Персоналізація та рекомендації. Розробити алгоритми персоналізації, які допоможуть клієнтам знайти продукти, що найкраще відповідають їхнім потребам та вподобанням. Це може включати персоналізовані рекомендації, спеціальні пропозиції та індивідуальні знижки.

- Послуги мобільних платежів: інтегрувати зручні та безпечні послуги мобільних платежів, щоб клієнти могли швидко і легко здійснювати покупки за допомогою мобільного додатку. Це може включати використання мобільних гаманців, платіжних систем або технологій NFC для безконтактних платежів.

- Контент та інформаційна підтримка: Надання корисного та релевантного контенту в мобільному додатку, щоб допомогти клієнтам зробити усвідомлений вибір при покупці товарів. Це може включати огляди продуктів, поради щодо використання, рейтинги або коментарі інших клієнтів.

- Аналіз та зворотній зв'язок: збір та аналіз даних про використання мобільного додатку, щоб зрозуміти потреби та вподобання клієнтів. Це допомагає покращити функціональність додатку, виявити можливості для вдосконалення та задовольнити мінливі потреби користувачів.

Вдосконалення мобільного додатку та надання зручності покупцям дозволить ТОВ «Розетка УА» залучати більше користувачів, збільшувати кількість покупок і зміцнювати свої позиції на ринку електронної комерції.

Оптимізація логістичних процесів є одним з основних напрямків стратегічного розвитку в сфері логістики для ТОВ «Розетка». Це передбачає оцінку можливостей поліпшення різних аспектів логістики з метою досягнення більшої ефективності і точності в управлінні логістичними операціями. Основні аспекти цього напрямку включають

- Управління запасами: Впровадження автоматизованих систем управління запасами для точного прогнозування потреб у продукції, оптимізації рівня

запасів і забезпечення адекватного планування попиту. Це може включати використання систем «точно вчасно» (ІТ), моделей прогнозування попиту та ефективне управління ланцюгами поставок.

- Управління складом: вдосконалення процесів управління складом, включаючи організацію складського простору, оптимізацію процесів приймання, сортування, зберігання та відвантаження. Використання технологій автоматизації, таких як сканування штрих-кодів, робототехніка та системи управління складом, може допомогти скоротити час і зменшити кількість помилок у складських операціях.

- Оптимізація маршрутів: Використання аналітичних інструментів і геоінформаційних систем допоможе оптимізувати маршрути доставки товарів. Це зменшить витрати на паливо, скоротить час доставки, підвищить швидкість і точність доставки та задоволеність клієнтів.

- Розробка та впровадження методів доставки на останній милі, зокрема, популяризація самовивозу з пунктів самовивозу, розвиток прямої доставки дронами та інших альтернативних методів доставки, які

Аналіз споживчого попиту та тенденцій є важливим кроком у розширенні асортименту товарів та послуг ТОВ «Розетка УА». Цей аналіз дозволяє виявити потенційні сегменти ринку, визначити популярні товари і послуги та спрогнозувати майбутні споживчі тенденції. Основні етапи такого аналізу:

- Дослідження ринку: а саме основних ринкових тенденцій та змін у споживчих звичках. Це може включати аналіз статистичних даних, дослідження ринкових звітів, журналів та інших джерел інформації. Дослідження ринку допомагає зрозуміти, які продукти та послуги користуються популярністю у споживачів, а які сегменти ринку є недостатньо насиченими.

- Збір та аналіз даних: Збір даних про попит на конкретні продукти та послуги є важливим етапом аналізу. Це може включати аналіз продажів, замовлень, опитування клієнтів, огляди та рейтинги продуктів. Аналіз цих даних допомагає виявити найпопулярніші продукти та послуги, їхні характеристики та конкурентні переваги

- Споживчі тенденції: Аналіз споживчих тенденцій дає можливість прогнозувати майбутні зміни у звичках споживачів та попиті на товари і послуги. Це може включати аналіз модних тенденцій, технологічних інновацій, змін у соціальних та екологічних уподобаннях споживачів. Вивчення споживчих трендів допомагає адаптувати асортимент товарів і послуг до постійно мінливих потреб клієнтів:

- Сегментація ринку, тобто розділення споживачів на групи зі схожими потребами та вимогами. Це дозволяє визначити ринкові ніші та виявити потенційні сегменти, які можна наситити новими продуктами та послугами.

- Вибір продуктів і послуг для розширення: На основі аналізу попиту і тенденцій споживання можна вибрати продукти і послуги з найбільшим потенціалом для розширення. Ці продукти та послуги можуть відповідати популярним трендам, бути унікальними на ринку або користуватися високим попитом у певних сегментах.

Аналіз попиту та споживчих тенденцій надає компанії цінну інформацію для прийняття рішень щодо розширення асортименту продукції та послуг. Результати такого аналізу є основою для розробки стратегій і планів розширення, які допоможуть компанії досягти успіху на ринку роздрібної торгівлі.

Впровадження нових товарних категорій і брендів є одним з напрямків стратегічного розвитку ТОВ «Розетка». Цей процес включає в себе наступні етапи:

- Маркетингові дослідження: Проведення маркетингових досліджень допомагає визначити можливі товарні категорії та бренди, які можуть зацікавити покупців і мають ринковий потенціал. Сюди входить аналіз потреб споживачів, конкурентного середовища, ринкових тенденцій та інших факторів.

- Оцінка потенціалу: Визначення потенціалу нових товарних категорій і брендів на основі аналізу попиту, розміру ринку, конкурентного середовища та інших факторів. Оцінка потенціалу допомагає вибрати найбільш перспективні категорії товарів і бренди для виходу на ринок. Пошук та відбір постачальників: встановлення контактів з потенційними постачальниками товарів та брендів у

вибраних категоріях. Ведення переговорів, оцінка якості продукції, укладання угод та встановлення довгострокових партнерських відносин.

- Розробка маркетингових стратегій: Розробка маркетингових стратегій для нових товарних категорій та брендів, включаючи позиціонування на ринку, ціноутворення, просування та комунікацію з клієнтами. Важливо створити ексклюзивну пропозицію для споживачів і привернути їхню увагу до нових продуктів і брендів.

- Просування продуктів і брендів: Здійснення ефективного процесу виведення нових продуктів і брендів на ринок, включаючи розробку маркетингових кампаній, навчання персоналу, забезпечення належного розміщення продуктів в інтернет-магазині та післяпродажного обслуговування.

- Постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження нових товарних категорій та брендів. Це дозволяє оцінити ефективність стратегій та внести необхідні корективи для досягнення успіху.

Реалізація стратегій розширення асортименту товарів і послуг за рахунок впровадження нових товарних категорій і брендів дозволить ТОВ «Розетка УА» залучити нових клієнтів, розширити частку ринку і збільшити продажі.

Розвиток партнерських програм є ще одним важливим напрямком стратегічного розвитку ТОВ «Розетка». Цей підпункт включає наступні етапи:

- Визначення потенційних партнерів, які можуть бути взаємовигідними та підтримувати стратегічні цілі компанії. Це можуть бути постачальники товарів, логістичні компанії, рекламні агентства та інші учасники ринку.

- Встановлення партнерських відносин шляхом укладання вигідних угод з обраними партнерами. Угоди можуть включати спільну маркетингову діяльність, спільну розробку продуктів, спільне використання ресурсів та інші форми співпраці.

- Забезпечення ефективного управління партнерськими відносинами, включаючи створення системи комунікації, координацію діяльності, вирішення конфліктів та моніторинг результатів співпраці.

– Розробка та реалізація спільних маркетингових кампаній з партнерами для залучення нових клієнтів та збільшення продажів. Це можуть бути спільні рекламні кампанії, знижки, акції та інші заходи з просування.

Систематизуємо усі напрями стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА» на рис.3.1.

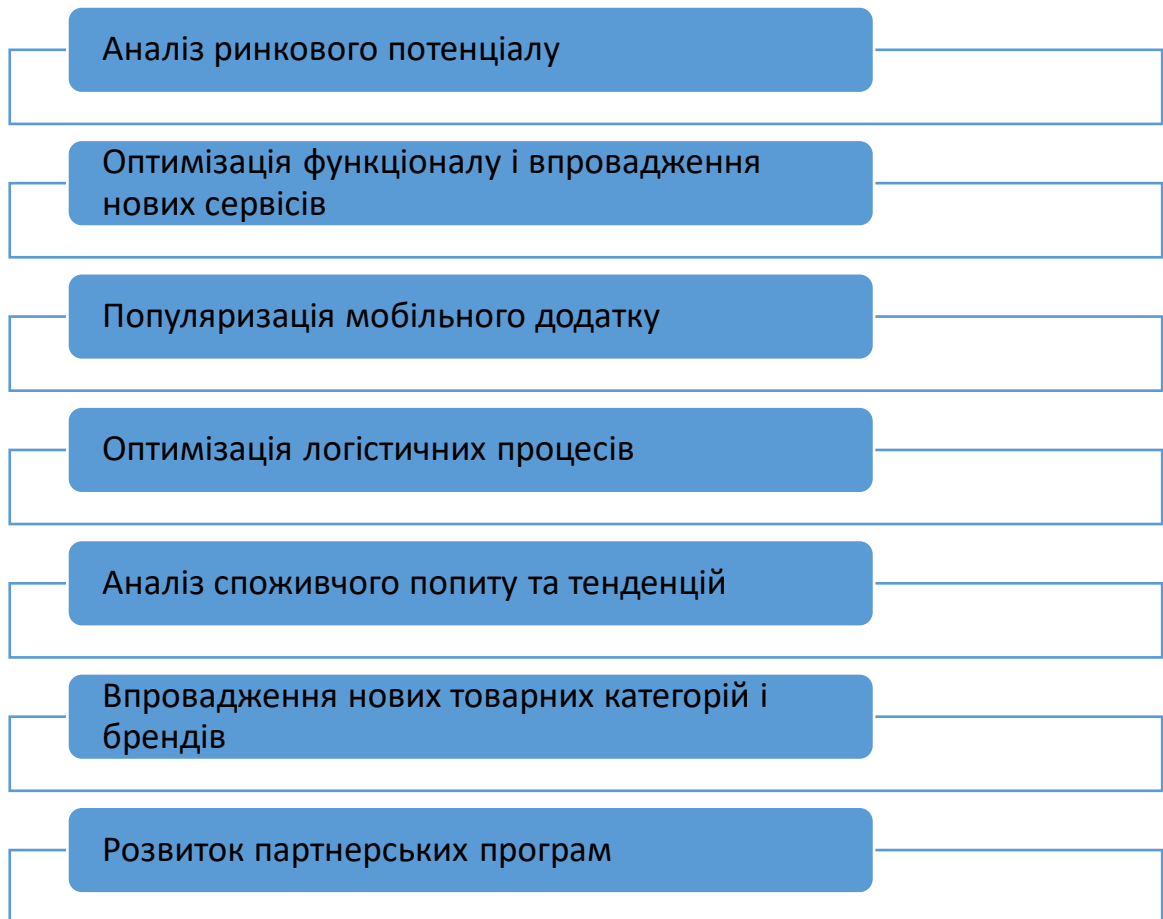


Рисунок 3.1 – Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА»

3.2 Використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА» доцільно використовувати сучасні РІМ системи (Product Information Management System), тобто системи для централізованого управління великими масивами даних про товар, адаптовані для великих маркетплейсів.

РІМ - це важливий інструмент для компаній електронної комерції, який дозволяє їм керувати даними про товари, розміщеними на різних платформах, в одному місці. Однак не всі ритейлери усвідомлюють можливості, що відкриваються перед ними. Це пов'язано з тим, що потреба в автоматизації виникає не одразу: коли компанія тільки починає розвиватися, не має клієнтської бази і продає менше 1 000 найменувань товарів, один або два контент-менеджери можуть впоратися з управлінням даними вручну.

Коли ж асортимент розширюється і магазин починає співпрацювати зі сторонніми постачальниками, він раптово стикається з фрагментацією даних і починає шукати способи її усунення. Крім того, все частіше визнається, що якість контенту має величезний вплив на клієнтський досвід. Це означає, що будь-які проблеми з картками товарів і контентом неминуче вплинуть на відвідуваність сайту, а отже, і на продажі.

За даними Forrester, понад 60 відсотків керівників стикаються з проблемами в управлінні контентом у таких сферах;

- об'єднання всіх джерел даних;
- аналіз ефективності контенту при формулюванні висновків
- моніторинг моделей даних і вимог
- створення привабливого контенту;
- публікація даних у багатоканальному середовищі
- аналіз діяльності для визначення пріоритетного контенту.

Водночас 53% респондентів визнають важливість інтеграції з технологіями управління контентом для досягнення своїх основних цілей - покращення клієнтського досвіду, стимулювання зростання та розширення присутності в електронній комерції. На думку більшості, ці технології покликані допомогти перейти від управління даними до оптимізації взаємодії з клієнтами, а отже, повинні відповідати низці вимог.

Що повинно вміти комплексне рішення для оптимізації клієнтського досвіду ТОВ «Розетка УА»:

- оновлювати правила відповідно до поточних вимог усіх зацікавлених сторін у ланцюжку постачання і продажів та інформувати їх про зони ризику
- інтегруватися з аналітикою та даними про продукт
- пропонувати оптимальні умови для створення, зберігання та організації даних
- здійснювати безперервний аналіз та надавати рекомендації щодо оптимізації даних
- об'єднувати весь контент, незалежно від необхідного формату та каналу трансляції.

Таким чином, РІМ здатний комплексно вирішувати завдання електронної комерції щодо управління користувацьким досвідом через контент. Рано чи пізно кожна інтернет-компанія звертається до РІМ для вирішення проблем, яких можна було б уникнути, автоматизувавши процеси з самого початку.

РІМ або система управління контентом необхідна кожній компанії, яка працює з каталогами товарів. Це стосується тих, хто виробляє товари (промислові компанії), комунікує між покупцями та виробниками (постачальники), а також демонструє продукцію широкій аудиторії (офлайн та онлайн магазини). У кожної компанії є свої нюанси роботи з товарним контентом, які визначають функціональність РІМ-системи. Чи не найбільше нюансів має маркетплейс, адже він працює з сотнями постачальників і демонструє безліч товарів з різних категорій. Розглянемо чотири основні особливості РІМ для цієї бізнес-моделі.

1. Кількість товарів

По суті, маркетплейс – це торговий майданчик, на якому багато продавців (мерчантів) продають свої товари. Здавалося б, чим більше торговців, тим прибутковішим є маркетплейс, тому ви повинні зробити все можливе, щоб залучити їх. Однак не все так просто. Ви повинні розуміти, що зі збільшенням кількості продавців розширюється і асортимент товарів. Ви повинні переконатися, що система, за допомогою якої ви працюєте з товарним контентом, може впоратися з навантаженням.

Тому основною вимогою PIM до маркетплейсу є висока продуктивність і відмовостійкість. Ці маркетплейси мають необмежену кількість стелажів з товарами, тому важливо, щоб система працювала без перебоїв. Її стабільність не повинна залежати від того, скільки товарів проходить через неї, як часто оновлюється контент і скільки контент-менеджерів задіяно одночасно.

Наприклад, кейси Scallium включали в себе масштабні проекти з 10 мільйонами SKU, це означає, що щодня оновлюється близько 5 мільйонів пропозицій від певного постачальника. За особистими спостереженнями Scallium, взаємодія користувачів з сайтом залежить від продуктивності системи. Як це пов'язано? Порівняння різних PIM з більш ніж мільйоном SKU (товарних одиниць) виявило таку закономірність: обробка даних без затримок → негайна передача даних до магазину → висока швидкість роботи сайту → кращий користувацький досвід роботи з комерційними продуктами.

PIM компанії Scallium працює за цим принципом. Його продуктивність гарантує оптимальний час відгуку сторінки сайту в 500 мілісекунд. Тоді як з менш потужним PIM користувач чекає 3 секунди і йде. Таким чином, завдяки правильному вибору PIM можна покращити користувацький досвід та мотивувати його до нових замовлень. Це можливість збільшити конверсію магазину в 6 разів.

2. Швидкість додавання контенту

Щодня на вітрині маркетплейсу з'являються сотні нових карток товарів, і всі вони повинні виглядати привабливо. Недостатньо додати один товар в систему і перейти до наступного – потрібно наповнити сторінку різними типами контенту: описами, фото і відео, 3D-презентаціями, відгуками. Це можуть зробити контент-менеджери, але це вимагає додаткових витрат. Крім того, вручну внести всі товари в систему неможливо навіть для команди фахівців. Вирішення проблеми потрібно шукати в самій PIM-системі.

В ідеалі функціонал PIM повинен бути адаптований під завдання не тільки контент-менеджерів, а й трейдерів. Це означає, що продавцям делегуються всі обов'язки, такі як додавання пропонованих ними товарів, заповнення та

оновлення відповідних карток. Звісно, за умови, що їхні дії контролюються, а контент модерується на предмет точності та відповідності політиці публікації.

Надавши продавцям доступ до каталогу, ви можете прискорити процес внесення контенту в два-три рази: товари, які вони додають, автоматично потрапляють на вітрину і показуються користувачам. Це не тільки зручно, але й надійно, оскільки всі маніпуляції з товаром контролюються модератором, категорією та/або персональним менеджером. Це унеможливорює розміщення неякісного контенту, додавання дублікатів, порушення правил цензури та інші незаконні або неправильні дії.

3. Гнучкість налаштування

Продовжуючи тему швидкого додавання товарів, варто відзначити важливість інтелектуальних PIM-інструментів. Головними серед них є управління основними даними (MDM) та інтелектуальний каталог.

Як частина системи, MDM відповідає за сортування продуктів за категоріями і сімействами, виділення моделей і атрибутів, а також гнучке налаштування. Основні дані визначають цифрові паспорти – набір атрибутів і характеристик для кожного продукту.

Основні атрибути, які становлять інтерес для MDM:

1. Споживчі: характеристики, що визначають корисність і цінність продукту для покупця.
2. Транспортні (вагові та габаритні): вага, розмір, пакування тощо.
3. Технічні: властивості матеріалу, функціональні назви, символи (артикули) тощо.
4. Мультимедійний контент: фото, відео, 3D-моделі, документи, що підтверджують відповідність товару стандартам тощо.

Метою MDM є створення майстер-даних та підтримка їхньої актуальності та узгодженості. Важливо зазначити, що MDM може бути окремою системою. У цьому випадку її мета більш глобальна: управляти даними про продукт у всіх каналах закупівель і продажів. Основні дані так чи інакше пов'язані з інтелектуальним каталогом.

Каталог називається так тому, що він може миттєво генерувати пропозиції щодо атрибутів товару на основі введеної назви/моделі. Для маркетолога це перший помічник у створенні карток товарів для поширених моделей.

Це працює таким чином. При додаванні інформації в картку продавець друкує назву товару, наприклад, «iPhone 10»; система розпізнає всі можливі назви та моделі і дає підказку: «iPhone XR?»; якщо продавець називає конкретну модель, вона приймає запит, натискаючи «Так»; інтелектуальна система автоматично витягує всі функції, пов'язані з цією моделлю.

Якщо цієї моделі немає в наявності і торговець вводить запит, наприклад, «Samsung 60 GB», система відповість «Вибачте, ця модель недоступна» і запропонує вибір між можливими варіантами 32 GB/64 GB або створенням нового товару.

Цей інструмент спрощує не тільки роботу з характеристиками, а й з аналітикою, особливо при встановленні цін на товари. У цьому випадку реакцією системи на дії торговця буде попередження про підвищення вартості моделі. Все це значно спрощує робочий процес як для трейдера, так і для тих, хто контролює правильність введених трейдером даних.

4. Формат пропозиції

Однією з особливостей вітрини маркетплейсу є те, що вона показує пропозиції, а не самі товари. Так називаються пропозиції, опубліковані конкретним продавцем. Це можуть бути окремі товари або цілі пакети, тобто картки з усіма пропозиціями, з яких ви можете вибрати те, що вам потрібно. Але для ринку, який шукає багатоканальну стратегію, цих стандартних функцій може бути недостатньо.

Річ у тім, що різні канали вимагають різних форматів контенту, іноді навіть різних структур каталогів. Як наслідок, опублікований контент повинен відображатися по-різному на кожному каналі. Система Scallium PIM вирішила цю проблему, додавши спеціальний конвертер для варіантів каналів і пропозицій: веб-вітрина, мобільна вітрина, міжнародна (якщо товар продається через Shopify) тощо.

Конвертери каналів – це спеціальний інструмент, без якого не може обійтися великий маркетплейс. Зазвичай він має кілька каналів: партнерські платформи, вітрини магазинів, адаптовані для інтернет- і мобільних користувачів, агрегатори, рекламні майданчики тощо.

Крім того, кожен канал може працювати з додатковими дистриб'юторами та блогерами, а також займатися партнерським маркетингом. Завдяки каналам конверсії, що використовують ті самі дані, маркетплейс може охопити тисячі партнерських вітрин навіть за обмежений проміжок часу.

Таким чином, систематизуємо основні переваги використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА» на рис.3.2.



Рисунок 3.1 – Переваги використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА»

За даними, які наводить компанія-виробник РІМ для маркетплейсу, очікуваний приріст чистого доходу за перший рік використання системи становитиме від 1 до 2%. Виходячи з реалістичного прогнозу приймаємо очікуваний приріст на рівні 1,5%. Отже, впродовж наступного року приріст доходу становитиме $25464 \text{ млн.грн} \times 1,5\% = 381,96 \text{ млн.грн}$. У табл.3.1 систематизуємо вихідні дані для розрахунку доцільності впровадження запропонованої ІС.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для розрахунку основних показників ефективності впровадження проєкту

Показники	Значення
1. Вартість проєкту (витрати по проєкту), млн.грн	12,5
4. Термін експлуатації, років	1
5. Грошові потоки по роках, млн.грн.:	
в 1 рік	381,96
6. Ставка дисконту, %	27
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1,5 роки

Розрахуємо показники ефективності інвестицій у проєкт впровадження РІМ на ТОВ «Розетка УА» за формулами, наведеними нижче.

$$NPV = \sum_n \frac{ЧГП}{(1+r)^n} - \frac{ІЗ}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де ІЗ – величина інвестицій;

г – ставка дисконтування;

ЧГП – чистий грошовий потік за рік (річні доходи);

п – кількість років.

$$NPV = (381,96:(1+0.27)^1) - 12,5 = 288,3 \text{ млн. грн.}$$

Оскільки значення NPV додатне, робимо висновок що проєкт вигідний і його можна брати до реалізації.

Далі, за (3.2), розрахуємо індекс рентабельності інвестицій. Даний показник відображає рівень доходу на одиницю витрат, якщо узагальнити, то розрахувавши даний індекс можна дізнатися чи буде проєкт прибутковим.

$$PI = \sum_n \frac{ЧГП}{(1+r)^n} : \frac{IЗ}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

$$PI = 381,96:(1+0.27)^1 : 12,5 = 24,1 \text{ грн.}$$

Розрахувавши індекс рентабельності стало зрозуміло, що проєкт з впровадження TMS є ефективним та прибутковим, так як значення індексу набагато більше одиниці, тому підприємству слід братися за його виконання.

Маючи розуміння, що доцільність впровадження РІМ є обґрунтованим твердженням, потрібно дізнатися термін, за який вкладені інвестиції зможуть себе окупити, для цього слід розрахувати дисконтований термін окупності інвестицій (PP) за (3.3).

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n \frac{ЧГП}{(1+r)^k} \geq IЗ. \quad (3.3)$$

$$DPP = 12.5 / (381.96:(1+0.27)^1) = 0,04$$

$$0,04 \times 12 \text{ міс} = 0.5 \text{ місяці}$$

Отже, приблизно за 2 тижні використання запропонований проєкт має окупитися. Результати проведення всіх розрахунків наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Показники оцінювання ефективності впровадження проєкту

Показники	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	288,3 млн.грн.	Варто впроваджувати
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	24,1	Впровадження є прибутковим
Дисконтований термін окупності інвестицій(DPP)	0,5 міс	Варто впроваджувати

Спираючись на отримані дані можна сказати, що проєкт впровадження системи РІМ для управління великими масивами даних про товари маркетплейсу

ТОВ «Розетка УА» є дуже вигідним і має окупитися вже через 2 тижні використання. Крім того, використання системи буде вигідним і для клієнтів підприємства, так як дана система зможе звільнити ресурси компанії які будуть спрямовані на обробку клієнтських замовлень, тому вони будуть опрацьовуватися та виконуватися вчасно і значно швидше.

Таким чином, у даному розділі було запропоновано комплексно вирішувати питання щодо стратегічного розвитку бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА» на ринку. Для цього, зокрема, було запропоновано такі напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka UA»: вдосконалення процесу аналізу ринку, включаючи вивчення споживчої поведінки та трендів у сфері електронної комерції. Також важливо зосередитися на розробці чіткої стратегії, визначенні конкурентних переваг та формулюванні місії та цілей, які відповідають потребам ринку та споживачів. Крім того, можна розглянути впровадження механізмів моніторингу та контролю, щоб забезпечити відповідність реалізації стратегії стратегічним цілям підприємства

Також було обґрунтовано доцільність використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі досліджуваного підприємства ТОВ «РОЗЕТКА УА». Сьогодні для маркетплейсу важливо вміти швидко адаптуватися до нових вимог ринку: входити в нові ніші, оновлювати асортимент відповідно до трендів, створювати сприятливі умови для постачальників та покращувати користувацький функціонал. РІМ - це бізнес-інструмент, який дозволяє маркетплейсам бути гнучкими та масштабованими. Маркетплейс може працювати з будь-якою кількістю продавців і розширювати асортимент товарів без обмежень, знаючи, що це приверне нових клієнтів і позитивно вплине на ваш бюджет і репутацію.

Згідно розрахованих даних на впровадження РІМ системи для ТОВ «Розетка УА» становлять 12,5 млн.грн. При цьому період окупності становить усього 2 тижні, а індекс дохідності складає 24,1, що свідчить про високу прибутковість даного проєкту.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеному у бакалаврській дипломній роботі дослідженню, слід зазначити, що бізнес-модель – це довгостроковий бізнес-план компанії та спосіб схематичного представлення діяльності компанії. Вона створюється керівництвом з урахуванням місії компанії та періодичних цілей і використовується для максимізації отриманого прибутку та мінімізації понесених витрат. Бізнес-модель компанії визначає взаємовідносини між окремими учасниками ринку і часто може бути описана як структура потоку продуктів, послуг та інформації.

За результатами аналітичного розділу можна зробити висновок, що ТОВ «Розетка УА» є сучасним підприємством, одним з найбільш потужних представників галузі комерційної діяльності в Україні.

Бізнес-модель ТОВ «Розетка УА» є багатогранною і включає різні аспекти, які дозволяють компанії залишатися лідером на ринку електронної комерції в Україні. Основні складові успіху – це широкий асортимент товарів, власна логістика, високий рівень обслуговування клієнтів, активний маркетинг і впровадження нових технологій.

Rozetka.ua надає комплексні рішення для бізнесів, що дозволяє їм ефективно продавати свої товари онлайн, отримуючи доступ до широкої аудиторії та користуючись інструментами для покращення своєї ефективності та продажів.

Чистий дохід (виручка) компанії має стабільну тенденцію до збільшення (єдине виключення становить 2022 рік, коли внаслідок військової агресії багато точок компанії були тимчасово закриті). Проте вже починаючи з 2023 року компанії вдалося відновити позитивні тенденції фінансових результатів. Багато в чому успішна діяльність компанії попри фінансову кризу пояснюється тим, що стратегія "Розетки" спрямована на зміцнення лідерських позицій на ринку електронної комерції в Україні, розширення асортименту та покращення сервісу для клієнтів. ТОВ «РОЗЕТКА УА» продовжує активно розширювати свій

асортимент, включаючи нові категорії товарів, такі як меблі, дитячі товари, одяг, косметика та багато іншого. Це дозволяє залучати ширшу аудиторію та задовольняти різноманітні потреби споживачів. Також компанія приділяє значну увагу оптимізації процесів доставки, співпрацюючи з кількома службами доставки, включаючи Meest, Укрпошту та Нову пошту, що дозволяє забезпечити швидку та зручну доставку товарів по всій Україні. Підприємство активно працює над розширенням своєї присутності в регіонах, відкриваючи нові пункти видачі замовлень у різних містах.

У третьому розділі роботи було запропоновано комплексно вирішувати питання щодо стратегічного розвитку бізнес-моделі ТОВ «Розетка УА» на ринку. Для цього, зокрема, було запропоновано такі напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka UA»: вдосконалення процесу аналізу ринку, включаючи вивчення споживчої поведінки та трендів у сфері електронної комерції. Також важливо зосередитися на розробці чіткої стратегії, визначенні конкурентних переваг та формулюванні місії та цілей, які відповідають потребам ринку та споживачів. Крім того, можна розглянути впровадження механізмів моніторингу та контролю.

Також було обґрунтовано доцільність використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі досліджуваного підприємства ТОВ «Розетка УА». РІМ – це бізнес-інструмент, який дозволяє маркетплейсам бути гнучкими та масштабованими. Маркетплейс може працювати з будь-якою кількістю продавців і розширювати асортимент товарів без обмежень, знаючи, що це приверне нових клієнтів і позитивно вплине на ваш бюджет і репутацію.

Згідно розрахованих даних на впровадження РІМ системи для ТОВ «Розетка УА» становлять 12,5 млн.грн. При цьому період окупності становить усього 2 тижні, а індекс дохідності складає 24,1, що свідчить про високу прибутковість даного проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хома, Д., Лопатовська, О. (2022). Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. modeling the development of the economic systems, (1), 138–145. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-16>
2. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. / С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як ; М-во освіти і науки України ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 162 с.
3. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес-інформ. - №10. – 2020. – С. 407-412.
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
5. Лотиш О.Я. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. Галицький економічний вісник. 2022. Том 78-79. № 5-6. С 7-15. URL:<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1102> 3. Миценко І.М., Хаджинов І.В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній / Економіка і організація управління № 1 (45) 2022. с. 25-3
6. Безугла О. В. Аналіз проблемних областей бізнес-процесу «Просування товару інтернет-магазину» / О.В. Безугла, С.В. Козир // Матеріали Двадцять першого Міжнародного науково-практичного семінару «Комбінаторні конфігурації та їх застосування» (17–18 трав. 2019 р., м. Кропивницький) : тез. доп. / М-во освіти і науки України, Держ. льотна ак. Укр. – Кропивницький, 2019. – С. 21 – 25.
7. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
8. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2022. № 2 (106). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>

9. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. Економіка та суспільство, 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>.
10. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 302-311.
11. Шварц І. В., Безсмертна О. В. Краєвська А. С. Логістичні моделі оцінювання ефективності товароруку . Innovation and Sustainability 2022. № 3. С. 59–64. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/50>
12. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.
13. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства / «Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут» № 21, 2022. с. 52-55. 5. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках / Проблеми економіки № 2 (44), 2020. с.274-280.
14. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20> (дата звернення: 16.04.2023).
15. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22.
16. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів : Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
17. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

18. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 162-169.
19. Аппелло. Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами [Текст] / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 464 с.
20. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. В. В. Самойленко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 52 с.
21. Офіційний сайт ТОВ «Розетка УА». Режим доступу: <https://rozetka.com.ua>
22. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01 (дата звернення: 20.04.2023).
23. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86- 94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>
24. Mendelson H. Business Models, Information Technology, and the Company of the Future. In Reinventing the Company in the Digital Age. Madrid: BBVA, 2019. URL: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2019/02/BBVA-OpenMind-Business-Models-Information-Technology-and-the-Company-of-the-Future-Haim-Mendelson.pdf.pdf> (дата звернення: 28.02.2023).
25. Climent R. C., Haftor D. M. Value Creation through the Evolution of Business Model Themes. Journal of Business Research. 2021. № 122. P. 353–361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.007-management-steps> (дата звернення: 21.03.2023)
26. . Lacy P., Rutqvist J. The Product as a Service Business Model: Performance over Ownership. The Circular Economy Advantage. 2020. № 5. P. 99–114.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	82.00	219.00
первісна вартість	1001	1 047.00	1 384.00
накопичена амортизація	1002	-965.00	-1 165.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	248.00	160.00
Основні засоби	1010	54 531.00	69 186.00
первісна вартість	1011	94 567.00	146 985.00
знос	1012	-40 036.00	-77 799.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 267.00	20 179.00
Усього за розділом I	1095	65 128.00	89 744.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 495 144.00	2 158 662.00
Виробничі запаси	1101	337.00	446.00
Товари	1104	2 494 807.00	2 158 216.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 207 246.00	877 942.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	162 098.00	280 669.00
з бюджетом	1135	122 632.00	64 979.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45.00	1 212.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	139 820.00	137 732.00
Рахунки в банках	1167	139 820.00	137 732.00
Інші оборотні активи	1190	40 634.00	41 537.00
Усього за розділом II	1195	4 167 619.00	3 562 733.00
Баланс	1300	4 232 747.00	3 652 477.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	213 770.00	326 980.00
Усього за розділом I	1495	213 771.00	326 981.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30 481.00	30 896.00
Усього за розділом II	1595	30 481.00	30 896.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		74 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	24 826.00	65 010.00
товари, роботи, послуги	1615	3 624 487.00	2 616 585.00

розрахунками з бюджетом	1620	4 178.00	121 384.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 055.00	36 386.00
розрахунками зі страхування	1625	1 251.00	5 146.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 646.00	44 695.00
за одержаними авансами	1635	154 105.00	126 767.00
Інші поточні зобов'язання	1690	170 002.00	241 013.00
Усього за розділом III	1695	3 988 495.00	3 294 600.00
Баланс	1900	4 232 747.00	3 652 477.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 390 610.00	21 172 647.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 840 759.00	17 935 821.00
Валовий: прибуток	2090	3 549 851.00	3 236 826.00
Інші операційні доходи	2120	33 102.00	35 912.00
Адміністративні витрати	2130	168 879.00	90 682.00
Витрати на збут	2150	2 996 510.00	3 122 791.00

Інші операційні витрати	2180	80 139.00	18 499.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	337 425.00	40 766.00
Інші фінансові доходи	2220	2 142.00	618.00
Інші доходи	2240	1.00	11.00
Фінансові витрати	2250	21 986.00	6 121.00
Інші витрати	2270	177 564.00	1 964.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	140 018.00	33 310.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 808.00	652.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 210.00	33 962.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 210.00	33 962.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	12 829.00	10 797.00
Витрати на оплату праці	2505	312 548.00	82 771.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	49 098.00	16 654.00
Амортизація	2515	39 525.00	9 243.00
Інші операційні витрати	2520	2 831 528.00	3 112 507.00
Разом	2550	3 245 528.00	3 231 972.00

Дата звіту	20.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Усатенко Олена Іванівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	417

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	181.00	82.00
первісна вартість	1001	1 024.00	1 047.00
накопичена амортизація	1002	-843.00	-965.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		248.00
Основні засоби	1010	37 123.00	54 531.00
первісна вартість	1011	61 358.00	94 567.00
знос	1012	-24 235.00	-40 036.00
Відстрочені податкові активи	1045		10 267.00
Усього за розділом I	1095	37 304.00	65 128.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 477 936.00	2 495 144.00
Виробничі запаси	1101	519.00	337.00
Товари	1104	1 477 417.00	2 494 807.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	958 482.00	1 207 246.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 875.00	162 098.00
з бюджетом	1135	68 533.00	122 632.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		45.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	65 658.00	139 820.00
Рахунки в банках	1167	65 658.00	139 820.00
Інші оборотні активи	1190	39 065.00	40 634.00
Усього за розділом II	1195	2 697 549.00	4 167 619.00
Баланс	1300	2 734 853.00	4 232 747.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	179 808.00	213 770.00
Усього за розділом I	1495	179 809.00	213 771.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 657.00	30 481.00
Усього за розділом II	1595	23 657.00	30 481.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 456.00	24 826.00
товари, роботи, послуги	1615	2 330 938.00	3 624 487.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 620.00	4 178.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	9 356.00	3 055.00
розрахунками зі страхування	1625	306.00	1 251.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 242.00	9 646.00
за одержаними авансами	1635	108 321.00	154 105.00
Інші поточні зобов'язання	1690	66 504.00	170 002.00
Усього за розділом III	1695	2 531 387.00	3 988 495.00
Баланс	1900	2 734 853.00	4 232 747.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 172 647.00	17 629 595.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 935 821.00	15 284 448.00
Валовий: прибуток	2090	3 236 826.00	2 345 147.00
Інші операційні доходи	2120	35 912.00	17 644.00
Адміністративні витрати	2130	90 682.00	40 365.00
Витрати на збут	2150	3 122 791.00	2 138 071.00
Інші операційні витрати	2180	18 499.00	34 555.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	40 766.00	149 800.00
Інші фінансові доходи	2220	618.00	1 082.00
Інші доходи	2240	11.00	
Фінансові витрати	2250	6 121.00	6 199.00
Інші витрати	2270	1 964.00	3 752.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	33 310.00	140 931.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	652.00	-29 920.00

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	33 962.00	111 011.00
---------------------------------------	------	-----------	------------

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	33 962.00	111 011.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	10 797.00	2 755.00
Витрати на оплату праці	2505	82 771.00	30 081.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 654.00	5 697.00
Амортизація	2515	9 243.00	9 004.00
Інші операційні витрати	2520	3 112 507.00	2 165 454.00
Разом	2550	3 231 972.00	2 212 991.00

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Ефективна бізнес-модель у підприємництві як інструмент
стратегічного планування (на прикладі товариства з обмеженою
відповідальністю “Розетка.УА”)

Тип роботи: БДР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність	79,3%	Схожість	20,7%
----------------	-------	----------	-------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)



Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.



Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.



Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи _____
(підпис)

Чичуга О. М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Шварц І. В.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК В

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

Таблиця 2.1 – ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «РОЗЕТКА УА»

	А	В	С
Х	Смартфони Телевізори Гаджети електронні аксесуари	Комп'ютерна техніка (ноутбуки, комплектуючі) Побутова техніка (пральні машини, холодильники) Гарнітури аудіотехніка	Аксесуари для смартфонів, ноутбуків Електроніка для дому Мобільні аксесуари (кабелі, захисні плівки)
У	Фітнес-трекери та спортивні годинники Смарт-дом технології Білизна та товари для дому	Мода та взуття Електроніка для автомобілів Косметика та парфумерія	Іграшки та розвиваючі товари для дітей Товари для активного відпочинку та подорожей Товари для кухні та приготування їжі
Z	-	-	-



Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу компанії ТОВ «РОЗЕТКА УА» у 2016-2023 рр.

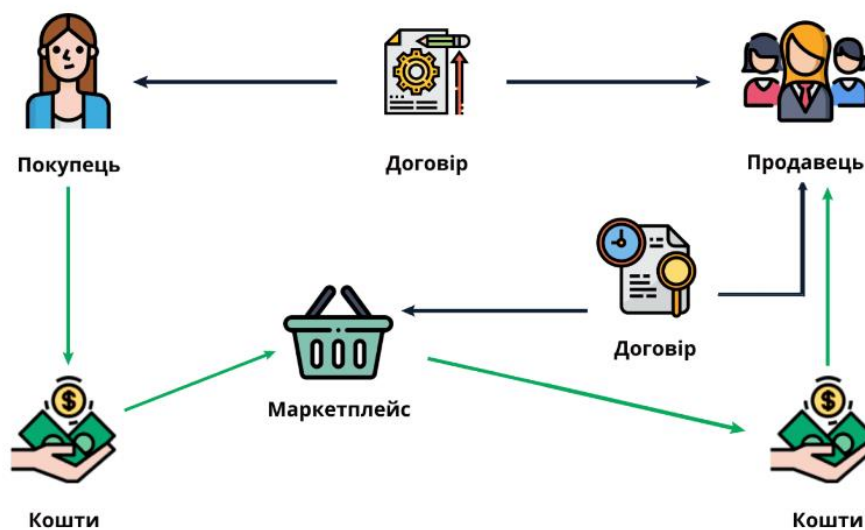


Рисунок 2.4 – Схема роботи маркетплейсу ТОВ «Розетка УА»

Таблиця 2.3 – Організаційна карта процесу «Доставка товару» ТОВ «РОЗЕТКА УА»

Організаційна картка процесу		
Найменування процесу: Доставка товару		
Керівник підрозділу:	Власник процесу:	Шифр: 54636324
		Дата набуття чинності: 25.11.23
Нормативні документи: Відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів" (1023-12) та постанови Кабінету Міністрів України від 08.02.95 N 108 (108-95-п) "Про Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення", а також з метою впровадження передових технологій продажу товарів		
Вхідні потоки: процес Оброблення замовлень		
Форма отримання вхідних потоків і вимоги до них: Інтернет заявки Основні вимоги: чіткість; завчасність; відповідність вимогам		
Перевірка: -точності та повноти інформації в замовленнях. - ступеня відповідності замовлень стандартам та нормативам. - правильності ідентифікації клієнтів та їхніх адрес для доставки		
Особа що відповідає за приймання: Менеджер з продажу		
Вихідні потоки: Процес доставки		
Форма передачі вихідних потоків і вимоги до них: Електронна форма. Основні вимоги: чіткість, структурованість, повнота		
Перевірка: - правильності та повноти документації з завершених замовлень. - відповідності замовлень вимогам та стандартам доставки. - актуальності інформації для підготовки та відправлення товарів.		
Особа що відповідає за приймання: Координатор з доставки		
Критерії оцінки процесу: Швидкість доставки, співвідношення вартості та якості, рівень задоволення клієнтів		
Необхідні записи і передача інформації: Записи про завершені замовлення, записи про статус доставки, інформація про взаємодію з клієнтами		
Дії у випадку якщо ціль не досягнута: аналіз причин невдачі; корекція помилок; удосконалення процесу		
Відповідальність керівника підрозділу: Постійно відслідковувати та оцінювати ефективність процесу доставки товарів, виділяти можливості для оптимізації та покращення ефективності доставки, забезпечення належного навчання та організації роботи персоналу, узгодження роботи між частинами компанії для забезпечення плавного перебігу процесу		
Повноваження керівника підрозділу: - Планування та організація робочих процесів - Прийняття управлінських рішень - Керування персоналом		

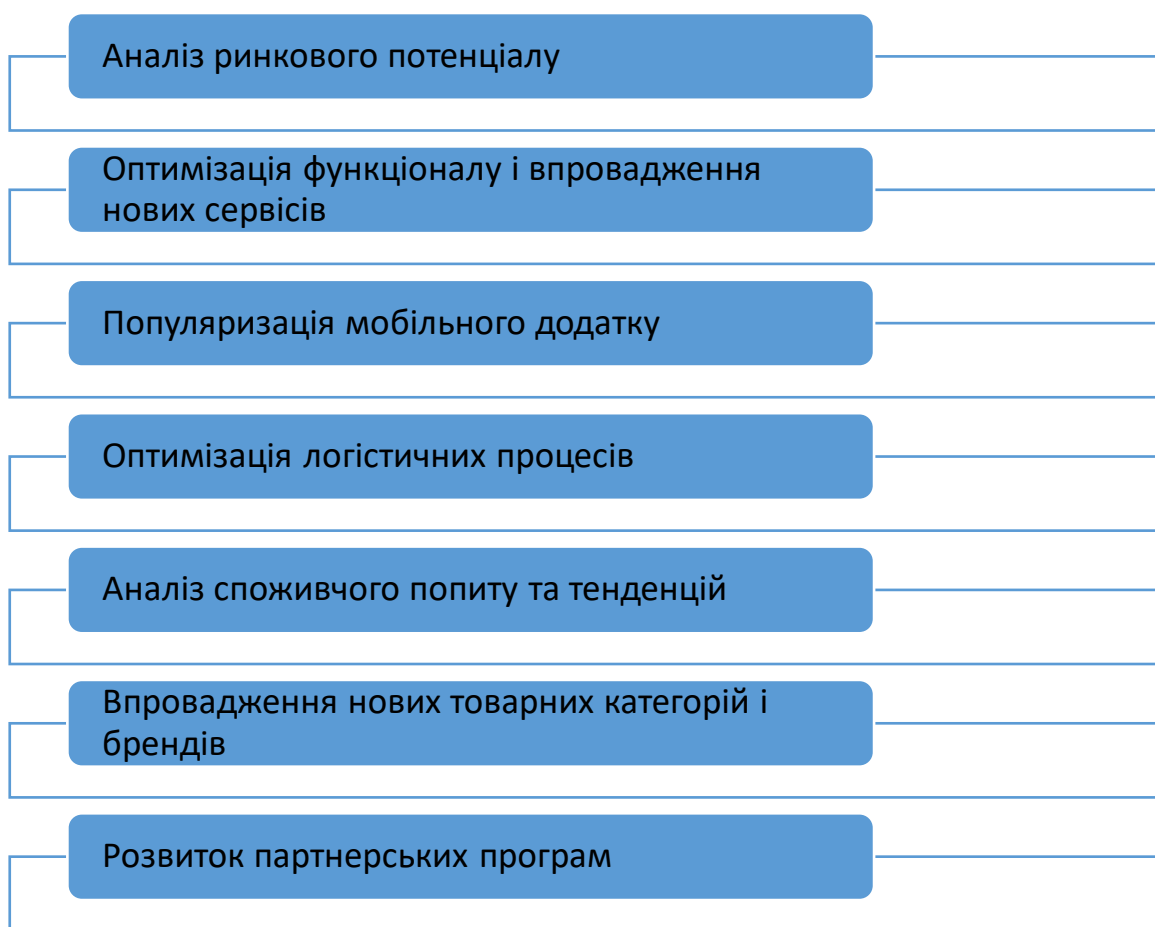


Рисунок 3.1 – Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Розетка УА»

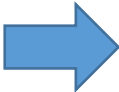
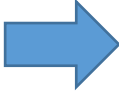
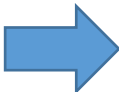
1 Управління повнотою та вірогідністю інформації		Розміщення тільки тих даних у картці товару, на основі яких покупець може приймати зважене рішення про покупку, виключення помилкових або сумнівних відомостей.
2 Мультиформатна демонстрація продукту		Об'єднання в картці товару всіх видів контенту, які будуть цікаві ЦА: мультимедіа (стандартні та 3D-фото, відеопрезентації), описи, таблиці з параметрами й розмірами.
3 Автоматичне узгодження даних		Синхронізація інформації, розміщеної на центральній платформі, з іншими каналами продажів, БД постачальників і партнерів, що гарантує 100% актуальність даних.
4 Своєчасне доставлення даних		Додавання нових продуктів в електронний каталог у міру їх появи без затримок, оскільки у продавця немає потреби шукати дані про нові товари на просторах інтернету або ж дізнаватись у постачальника.
5 Адаптація контенту під інші ринки		Створення контенту мовою тієї країни, де планується просувати товар за допомогою функції Multilingual, а також налаштування умов доставлення, цін та акцій під потрібну цільову аудиторію.
6 Посилення безпеки даних		Захист інформації від втручання сторонніх осіб завдяки інструментам розмежування доступу, що зводить до мінімуму ризик навмисного спотворення даних.
7 Підтримка омніканальних комунікацій		Взаємодія з клієнтом по тих каналах, які зручні йому на цей момент, забезпечення зручності перегляду товарів і зв'язку з продавцем на будь-яких пристроях (ПК, смартфон, планшет).

Рисунок 3.2 – Переваги використання РІМ для підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА УА»