КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ШАРОВ ВОЛОДИМИР ВАЛЕНТИНОВИЧ

УДК 005.21:005.591.6]:339.17:004.738.5(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В КОНТЕКСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ В.В. Шаров

Науковий керівник: Гарафонова Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Шаров В.В. Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2026 рік.

Дисертацію виконано згідно з тематичним планом науково-дослідницької роботи кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темою: «Стратегічні імперативи та детермінанти розвитку сучасного менеджменту» (державний реєстраційний номер: 0121U109043, 2021-2025 рр.) та присвячено дослідженню теоретико-методичних та практичних підходів до формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу України.

У дисертаційному дослідженні розглянуто проблему формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу в умовах сервісно-домінантної логіки. Дослідження спрямоване на поглиблення теоретико-методичних положень стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу та розроблення методичного інструментарію, що дозволяє перейти від фрагментарного впровадження сервісних рішень до керованого портфельного підходу.

У роботі обґрунтовано теоретичний перехід від класичного продуктово-ринкового розуміння диверсифікації до диверсифікації через портфель сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Систематизовано конвергентну еволюцію концепції бізнес-моделі на перетині стратегічної думки, бізнес-інжинірингу та підходу до бізнес-моделі як когнітивної системи мислення, а також обґрунтовано її статус «об’єкта на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном. Розкрито внутрішню ієрархію сервісноорієнтованого імперативу через взаємозв’язок сервісно-домінантної логіки, сервітизації та сервісноорієнтованої бізнес-моделі як

гнучкого механізму співтворення цінності у взаємодії зі споживачем. Показано значення організаційних підходів до подолання парадоксу сервітизації та забезпечення керованості в умовах організаційного дуалізму. Встановлено прояви концептуального розриву між класичними підходами до диверсифікації та сучасними формами стратегічного розвитку, що зумовлює потребу в нових підходах до стратегічного управління диверсифікацією. Найближчим сучасним теоретичним напрямом до теми дослідження є праці, присвячені диверсифікації через бізнес-модель, портфелям бізнес-моделей, їх комплементарності та результативності. Водночас у межах цього напряму залишаються недостатньо дослідженими питання їх адаптації до сервісноорієнтованих трансформацій онлайн-ритейлу, а також операціоналізації способів вимірювання комплементарності в межах портфеля.

Показано, що бізнес-організації вітчизняного онлайн-ритейлу функціонують в умовах структурного макроекономічного зламу, де пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України сформували середовище вимушеної інноваційної адаптації. На основі комплексної діагностики десяти бізнес-організацій онлайн-ритейлу за 2019–2024 рр. встановлено, що масштабування діяльності підвищує операційну складність та потребу у фінансуванні швидше, ніж формує здатність створювати стійку економічну цінність. Також виявлено декларативно-інструментальний розрив між стратегічними намірами щодо сервісної трансформації та практикою їх реалізації, що підтвердило потребу в новому концептуальному та методичному забезпеченні диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

У дисертації запропоновано авторську концепцію сервісної архітектурної диверсифікації в онлайн-ритейлі, яка визначає диверсифікацію як стратегічно керований підхід до формування, реконфігурації та інтеграції множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей з різною глибиною залучення споживача та бізнес-екосистеми до процесів створення цінності у єдиний портфель. У межах цієї концепції архітектурно узгоджений портфель сервісноорієнтованих бізнес-моделей розглядається як об’єкт стратегічного управління. Розроблено

концептуально-методичний алгоритм формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі, який інтегрує стратегічний, проєктно-модельний та інноваційний підходи в узгоджену послідовність, включаючи перевірку портфельної сумісності. Запропоновано узагальнену типологію сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейлу, що систематизує простір альтернатив сервісних конфігурацій і створює методичну основу для оцінювання зрілості портфеля.

Особливу увагу приділено кількісній операціоналізації архітектурних характеристик портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Для цього побудовано індекс сервісної архітектурної диверсифікації, який поєднує ширину портфеля, середньозважену зрілість та архітектурну інтеграцію в єдиний аналітичний інструмент. Застосування індексу до панельних даних десяти бізнес-організацій онлайн-ритейлу та сценарного прогнозування на горизонті 2025–2027 рр. дало змогу емпірично підтвердити вплив сервісної архітектурної диверсифікації на фінансову результативність, встановити відкладений характер монетизації сервісної трансформації та виявити нелінійний характер взаємодії зрілості й архітектурної інтеграції портфеля, що свідчить про наявність межі ефективності за умов його надмірного ускладнення.

Методичну основу емпіричної частини дослідження становлять фінансово-економічна діагностика, панельний аналіз, декомпозиція рентабельності активів, сценарне моделювання, контент-аналіз та експертне анкетування. Емпіричну базу сформовано на основі даних десяти бізнес-організацій онлайн-ритейлу України за 2019–2024 рр., що дозволило поєднати оцінювання зовнішніх умов розвитку галузі, фінансової результативності, управлінських суджень щодо сервісної трансформації та портфельних характеристик сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

У роботі також сформовано методичний інструментарій управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей, який включає матриці стратегічного вибору, диференційовані за шириною портфеля, сценарно-імітаційну модель прогнозування результативності, хвильовий підхід до імплементації з поетапним контролем інтеграції та трирівневий підхід до спостереження і верифікації. Обґрунтовано науково-практичні положення щодо організаційно-

управлінського забезпечення сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу, зокрема використання дизайн-мислення, розвиток управлінських компетенцій та інституціоналізацію координаційної відповідальності за архітектурну узгодженість портфеля.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу на засадах сервісно-домінантної логіки, обґрунтуванні концепції сервісної архітектурної диверсифікації, розробленні індексу сервісної архітектурної диверсифікації, удосконаленні підходів до формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі та методичного інструментарію управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей, а також у подальшому розвитку теоретичних положень щодо диверсифікації через бізнес-модель у сервісному контексті бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність бізнес-організацій онлайн-ритейлу України, використанням у процесі розроблення економічних програм регіонального розвитку та у навчальному процесі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування сервісної трансформації, диверсифікаційних стратегій, оцінювання портфельних конфігурацій сервісноорієнтованих бізнес-моделей, сценарного прогнозування їх результативності та підвищення керованості сервісної трансформації бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічний розвиток, диверсифікація, бізнес-модель, дизайн-мислення, інноваційні технології, цифрова трансформація, інновації, клієнтоорієнтованість, сервісноорієнтована бізнес-модель, сталий розвиток, онлайн-ритейл, електронна комерція, конкурентоспроможність, цифрові технології.

ABSTRACT

Sharov V.V. Formation of a service-oriented business model in the context of enterprise diversification. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». – Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, 2026.

The dissertation was prepared in accordance with the thematic plan of the research work of the Department of Management at Vadym Hetman Kyiv National Economic University under the topic: «Strategic Imperatives and Determinants of Modern Management Development» (state registration number: 0121U109043, 2021–2025) and is dedicated to the study of theoretical and practical principles for the formation of a service-oriented business model in the context of enterprise diversification.

The dissertation addresses the problem of forming a service-oriented business model in the context of diversification of online retailers under service-dominant logic. The study aims to deepen the theoretical and methodological foundations of strategic management of diversification-driven development in online retail and to develop a methodological toolkit that enables a transition from fragmented service initiatives to a managed portfolio-based approach.

The dissertation substantiates a theoretical shift from the classical product–market understanding of diversification to diversification through a portfolio of service-oriented business models. It systematizes the convergent evolution of the business model concept at the intersection of strategic thought, business engineering, and the cognitive perspective on the business model, and further substantiates its status as a “boundary object” between strategy, innovation, and design. The internal hierarchy of the service-oriented imperative is revealed through the interrelation of service-dominant logic, servitization, and the service-oriented business model as a flexible mechanism for value co-creation in interaction with the customer. The study also demonstrates the importance of organizational approaches to overcoming the servitization paradox and ensuring strategic manageability operating under conditions of organizational dualism.

Manifestations of the conceptual gap between classical approaches to diversification and contemporary forms of strategic development are identified, which substantiates the need for new approaches to the strategic management of diversification. The closest contemporary theoretical field to the dissertation topic is represented by studies on business model diversification, business model portfolios, its complementary and performance effects. At the same time, this field still lacks sufficient portfolio's adaptation to service-oriented transformations in online retail, as well as an operationalized approach to measuring its elements complementarity.

The dissertation shows that Ukrainian online retailers operate under a structural macroeconomic disruption, where the COVID-19 pandemic and the full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine have created an environment of forced innovative adaptation. Based on a comprehensive diagnosis of ten online retailers over 2019–2024, it is established that scaling increases operational complexity and financing needs faster than it creates the capability to generate sustainable economic value. A declarative–instrumental gap is also identified between strategic intentions regarding service transformation and the actual practices of their implementation, confirming the need for a new conceptual and methodological framework for diversification-driven development in online retail.

The dissertation proposes an original concept of Service Architecture Diversification (SArD) in online retail, which defines diversification as a strategically managed approach to the formation, reconfiguration, and integration of multiple service-oriented business models with different levels of customer and business ecosystem involvement in value creation processes into single portfolio. Within this concept, an architecturally aligned portfolio of service-oriented business models is treated as an object of strategic management. A conceptual and methodological algorithm for forming a service-oriented business model is developed; it integrates strategic, business model design, and innovation-oriented approaches into a coherent sequence, including portfolio fit assessment. A generalized typology of service-oriented business models in online retail is also proposed, systematizing the space of service configuration alternatives and providing a methodological basis for assessing portfolio maturity.

Particular attention is given to the quantitative operationalization of the architectural characteristics of the service-oriented business model portfolio. For this purpose, an index of Service Architecture Diversification is developed, combining portfolio breadth, weighted maturity, and architectural integration into a unified analytical tool. The application of this index to panel data from ten online retailers, together with scenario forecasting for 2025–2027, makes it possible to empirically confirm the impact of service architecture diversification on financial performance, identify the lagged monetization effect of service transformation, and reveal the nonlinear interaction between portfolio maturity and architectural integration, indicating the existence of an efficiency boundary under conditions of excessive portfolio complexity.

The empirical part of the study is methodologically grounded in financial and economic diagnostics, panel analysis, return-on-assets decomposition, scenario modeling, content analysis, and expert surveying. The empirical base is formed from data on ten Ukrainian online retailers for 2019–2024, which makes it possible to combine the assessment of external industry conditions, financial performance, managerial judgments regarding service transformation, and portfolio characteristics of service-oriented business models.

The dissertation also develops a methodological toolkit for managing a portfolio of service-oriented business models. This toolkit includes strategic choice matrices differentiated by portfolio breadth, a scenario-based simulation model for forecasting performance, a wave-based portfolio implementation approach with staged integration control, and a three-level monitoring and verification framework. Scientific and practical provisions for the organizational and managerial support of service architecture diversification in online retail are substantiated, including the use of design thinking, the development of managerial competencies, and the institutionalization of coordinating responsibility for portfolio architectural alignment.

The scientific novelty of the results lies in deepening the theoretical and methodological foundations of strategic management of diversification-driven development in online retailers under service-dominant logic, substantiating the concept of service architecture diversification, developing the SArD index, improving approaches

to the formation of service-oriented business models and the methodological toolkit for managing their portfolio, and further developing theoretical provisions on diversification through the business model in the service context of online retail.

The practical significance of the results is confirmed by their implementation in the business practice of Ukrainian online retailers, their use in the development of regional economic development programs, and their integration into the educational process at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. The results can be applied to substantiate service transformation, diversification strategies, the assessment of portfolio configurations of service-oriented business models, scenario forecasting of their performance, and the enhancement of the manageability of service transformation in online retail.

Keywords: strategic planning, strategic development, diversification, business model, design thinking, innovative technologies, digital transformation, innovation, customer orientation, service-oriented business model, sustainable development, online retail, e-commerce, competitiveness, digital technologies.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях, проіндексованих в базах даних Scopus та /або Web of Science:

1. Digitization process in a changing global environment / O. Garafonova, O. Dvornyk, V. Sharov, H. Zhosan, R. Yankovoi, I. Lomachynska. *TEM Journal.* 2025. № 14(1). С. 251-265. (**Scopus, Q3, Web of Science**). URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.pdf. (1,4 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано ключові виклики цифрової трансформації для вітчизняного бізнесу на основі результатів опитування менеджерів; систематизовано перешкоди для впровадження інновацій; визначено

пріоритетні напрями розвитку культури інновацій та підготовки персоналу до змін у цифровій екосистемі). (дата звернення: 13.02.2026).

2. Business model innovation in E-commerce: ethical business leadership through service architecture diversification / V. Sharov, O. Garafonova, I. Dvornyk, S. Bilan. *Business Ethics and Leadership.* 2026. Vol. 10(1). P. 41-65. (**Scopus, Q2**). URL: https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-10-issue-1/article-3/. (2,2 д.а., особисто автору – 1,5 д.а.: концептуалізовано поняття сервісної архітектурної диверсифікації та розмежування зі схожими поняттями сервітизації, інновації бізнес-моделювання, цифрових платформ; сформовано узагальнений індекс на основі відтворюваних даних задля кількісної оцінки сервісної архітектурної диверсифікації; виконано емпіричний аналіз на панельних даних українських онлайн-ритейлерів за 2019–2024 рр. із застосуванням регресії з фіксованими ефектами). (дата звернення: 15.04.2026).

У науковому фаховому виданні України, що входить до міжнародних наукометричних баз Scopus та /або Web of Science:

3. Sharov V., Garafonova O., Dvornyk I. Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2024. № 5(58). P. 331-344. (**Scopus, Web of Science**). URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4495/4209. (1,5 д.а., особисто автору – 1,0 д.а.: проведено ґрунтовний аналіз трендів розвитку та подолання макроекономічних шоків вітчизняного онлайн-ритейлу в умовах війни; за допомогою економетричного та статистичного аналізу виявлено закономірності відновлення фінансових спроможностей українського ритейлу; розроблено стратегічні рекомендації щодо впровадження гібридних бізнес-моделей для онлайн-ритейлу (маркетплейс, омніканальність) та персоналізації клієнтського досвіду для підвищення конкурентоспроможності у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026).

У наукових фахових виданнях України категорії Б:

4. Шаров В.В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic Synergy.* 2023. № 3(9). С. 8-24. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1. (0,8 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

5. Шаров В.В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 259–264. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41). (0,6 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

6. Шаров В.В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 3(39). С. 59–69. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69. (0,7 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

7. Шаров В., Гарафонова О. Стратегічна диверсифікація українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 202-211. URL: https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211. (1,1 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: розроблено методичний інструментарій оцінювання інтенсивності масштабування онлайн-ритейлерів та побудовано концептуальну модель стратегічної диверсифікації, яка враховує конвергенцію платформної архітектури, логістичної трансформації та систем управління цифровими ризиками). (дата звернення: 01.03.2026).

У колективній монографії:

8. Палиев В., Урбанский М., Шаров В. Стратегічне планування і цифрові інструменти для економічного розвитку. *Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС:* колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 156-166. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681. (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.:

розроблено алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності на базі етапів життєвого циклу продукту). (дата звернення: 13.02.2026).

В інших виданнях:

9. Шаров В., Гарафонова О. Концептуальні положення формування сервісноорієнтовної бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2022. С. 101–103. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/101-1.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: сформульовано концептуальні положення формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей у системі стратегічного планування підприємства; ідентифіковано вплив комодитизації на необхідність пошуку нових шляхів диверсифікації). (дата звернення: 13.02.2026).

10. Шаров В. Епістемологічні основи бізнес-моделювання та особливості формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі виробничих підприємств. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі:* зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених. Чернігів, 2023. С. 416–418. URL: https://ir.stu.cn.ua/items/9ac9493f-cb24-4303-b230-1ca3d91d8e01. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

11. Шаров В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ». Київ, 2023. С. 427–429. URL: https://istu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Konferentsiia_Stiikist_osvity_i_nauky_v_umovakh_transformatsii_05_2023final_compressed.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

12. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів:* електроний зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ.

конф. ХДУ. Івано-Франківськ, 2023. С. 358–365. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18733. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано концептуальну відмінність цифрової стратегії бізнесу; визначено принципи створення «цифрової переваги»). (дата звернення: 13.02.2026).

13. Шаров В. Цифрові технології як фактор переходу до сервісноорієнтовної бізнес-моделі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2023. С. 198–199. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/198.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

14. Шаров В., Гарафонова О. Маркетплейси як елемент диференціації онлайн-ритейла в умовах війни. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів:* матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон – Кропивницький, 2024. С. 183–184. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: проаналізовано та обґрунтовано роль маркетплейсів, як ефективного інструменту диференціації онлайн-ритейлу у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026).

15. Шаров В. Вплив дизайн-мислення на поширення сервісноорієнтованих бізнес-моделей. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство:* тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. С. 329–331. URL: https://kuk.edu.ua/nauka/#tab-1-1-3. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

ЗМІСТ

ВСТУП **16**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ **32**

1.1. Генезис та сутність бізнес-моделей: від продуктової до сервісноорієнтованої парадигми 32

1.2. Концептуальні імперативи сервісноорієнтованого бізнес-моделювання на основі сервісно-домінантної логіки 70

1.3. Особливості трансформації диверсифікації бізнес-організацій у сервісноорієнтованому середовищі 96

Висновки до розділу 1 117

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ В УМОВАХ СЕРВІТИЗАЦІЇ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ **121**

2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняного онлайн-ритейлу та зміна підходів до диверсифікації 121

2.2. Діагностика результативності стратегій диверсифікації та сервітизації вітчизняного онлайн-ритейлу 151

2.3 Ідентифікація управлінських передумов та обмежень сервісної трансформації в контексті диверсифікації діяльності вітчизняного онлайн-ритейлу 191

Висновки до розділу 2 211

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ **215**

3.1. Обґрунтування архітектоніки та алгоритму імплементації сервісноорієнтованої бізнес-моделі в системі диверсифікації онлайн-ритейлу 215

3.2. Побудова системи операціоналізації сервісної архітектурної диверсифікації в стратегічному управлінні вітчизняним онлайн-ритейлом 245

3.3. Формування методичного інструментарію розроблення стратегії диверсифікації онлайн-ритейлу на основі портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей 270

Висновки до розділу 3 295

ВИСНОВКИ **299**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **303**

ДОДАТКИ **328**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

СДЛ – сервісно-домінантна логіка;

СЛ – сервісна логіка;

СОБМ – сервісноорієнтована бізнес-модель;

ПДЛ – продуктово-домінантна логіка;

ВТМ – власні торгові марки;

АРУ – Асоціації рітейлерів України;

FMCG – Fast-Moving Consumer Goods, товари швидкого обігу або товари повсякденного попиту;

OEM – Original Equipment Manufacturer: виробник оригінального обладнання, що здійснює виготовлення продукції або її компонентів, які реалізуються під торговельною маркою іншої бізнес-організації;

ODM – Original Design Manufacturer: виробник оригінального дизайну, який відповідає не лише за виготовлення, а й за розроблення конструкції та технічних характеристик продукту, що надалі може реалізовуватися під брендом замовника;

D2C – Direct-to-Consumer – модель прямої взаємодії та продажу виробником кінцевому споживачеві без посередників;

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – середньорічний складний темп зростання;

ATO (Assets Turnover) – коефіцієнт оборотності активів;

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів;

САД – сервісна архітектурна диверсифікація;

ШІ – штучний інтелект;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах прискореної цифровізації, зростання турбулентності зовнішнього середовища, ускладнення конкурентної взаємодії та зміни характеру споживчої поведінки. Особливо виразно ці процеси проявляються у сфері онлайн-ритейлу, де цифрові технології, омніканальні формати взаємодії, платформізація, персоналізація пропозиції та зростання ролі сервісної складової трансформують не лише способи ведення бізнесу, а й саму логіку створення, надання та капіталізації цінності. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління та диверсифікації, сформовані переважно в межах продуктової та ринкової логіки, дедалі частіше виявляються недостатніми для пояснення та забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

Для вітчизняного онлайн-ритейлу ця проблема має особливу гостроту, оскільки його розвиток відбувається в умовах одночасної дії кількох потужних дестабілізуючих чинників. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрових трансформацій і прискорила зміну моделей споживання, тоді як повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України зумовила глибоку перебудову логістичних систем, зміну географії попиту, перерозподіл ресурсів та посилення невизначеності. У цих умовах конкурентоспроможність дедалі більше визначається не кількістю каналів чи шириною асортименту, а здатністю бізнес-організації швидко інтегрувати нові сервіси, перебудовувати конфігурацію взаємодії зі споживачем та формувати нові джерела доходу через більш гнучкі бізнес-модельні рішення.

Ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку в таких умовах передбачає не лише адаптацію до зовнішніх змін, а й формування нових внутрішніх механізмів стратегічної гнучкості. Йдеться про здатність бізнес-організації переходити від фрагментарного впровадження окремих сервісних рішень до системного формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, їх поєднання та

узгодження в межах портфеля. Саме тому диверсифікація в онлайн-ритейлі дедалі менше зводиться до традиційного розширення продуктів, ринків чи каналів збуту і дедалі більше пов’язується з переосмисленням того, яким чином бізнес-організація створює, організовує і капіталізує цінність у взаємодії зі споживачем, партнерами та цифровими платформами.

Теоретичний аналіз наукових джерел демонструє, що сучасне осмислення цієї проблеми формується на перетині кількох напрямів. По-перше, у межах стратегічної думки та теорії бізнес-моделі бізнес-модель дедалі частіше трактується не лише як інструмент реалізації вже сформованої стратегії, а як самостійний об’єкт стратегічного аналізу та джерело альтернатив розвитку. По-друге, сервісно-домінантна логіка і сервітизація радикально змінюють уявлення про створення цінності, переводячи акцент із продукту на процеси взаємодії, використання ресурсів і співтворення цінності. По-третє, сучасні дослідження диверсифікації через бізнес-модель виводять проблему на рівень множинності бізнес-моделей, їх взаємозв’язків, комплементарності та результативності. Однак, ці напрями ще не зведені в цілісну концептуально-методичну конструкцію, адаптовану до сервісноорієнтованої трансформації онлайн-ритейлу.

Питання еволюції, сутності та функцій бізнес-моделі достатньо глибоко досліджено та висвітлено у працях як західних науковців – П. Друкера, А. Чандлера, Б. Деміл, К. Лікок, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікленда, Дж. Маллінза, Р. Комісара, Т. Вілена, М. Морріса, Д. Тіса, К. Зотта, Р. Аміта, А. Афуа, Дж. Магретти, О. Остервальдера, І. Піньє, М. Раппи, А. Сливоцького, П. Тіммерса, Г. Хамела, Г. Чесбро, – так і у роботах вітчизняних науковців – О.В. Корзаченко, В.С. Пономаренка, Н.В. Ревуцької, І.М. Рєпіної, М. Теплюк, І.В. Дворник, К. Бойченко, Г.О. Швиданенко, О.І. Гарафонової, О. Чукурної, А. Касич, І. Рафальської, В. Скриля, Г. Филюка, О. Зибаревої, О. Піменової та інших науковців. У цих дослідженнях закладено наукову основу для розуміння бізнес-моделі як інструмента створення та капіталізації цінності, а також для аналізу інновацій бізнес-моделі як чинника стратегічного розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегій диверсифікації досліджували: І. Ансофф, Р. Беттіс, В. Холл, Р. Рамелт, А. Чандлер, К. К. Прахалад, Г. Хамел, М. Портер, П. Друкер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, а також С.В. Ковальчук, С.О. Левицька, Н.Б. Савіна, І.О. Бланк, Н.В. Бутенко, О.І. Гарафонова, О. Чукурна, А. Касич, Т.В. Гринько, Н.О. Мазур, В.В. Стадник, З.Є. Шершньова, Теплюк М.А., Сергієнко М.О., Кирилюк О.В та ін. Праці зазначених науковців сформували класичний науковий фундамент дослідження диверсифікації, однак переважно в межах класичної продуктово-ринкової логіки.

Проблематику сервісно-домінантної логіки, сервітизації, сервісної трансформації та сервісноорієнтованих моделей розробляли: С. Варго, Р. Луш, С. Вандермерве, Х. Рада, К. Туккер, К. Кіндстрьом, К. Кохтамякі, Г. Гебауер, А. Нілі, І. Вісніч, Б. Ванлу, Е. Фанг, Р. Палматьє, Д. Стінкамп, В. Ванг, О. Бенедеттіні, К. Гренрус, К.Х. Кремпелс, А. Пфейффер, Ф. Адродегарі, С. Бхарадваж, Д. Віртц, М. Ерет, Р. Рус, Н. Саккані, Д. Стоффepс, К.Р. Тулі, М. Ярк, І.Ю. Єрфорт, Т. Бейнц, Г. Лайтфут, К. Ковальковскі, Р. Вільден, а також Рєпіна І., Теплюк М., І.В. Дворник, О.І. Гарафонова та ін. У цих дослідженнях обґрунтовано, що сервісна складова змінює не лише форму пропозиції, а й сам характер бізнесу, механізми капіталізації цінності та конфігурацію організаційних змін. Водночас саме вітчизняний науковий дискурс у цій частині є відносно менш розвиненим: якщо проблематика бізнес-моделювання, стратегічного управління, диверсифікації, цифровізації та онлайн-ритейлу представлена достатньо широко, то питання сервісно-домінантної логіки, сервітизації та сервісноорієнтованих бізнес-моделей розкриті значно фрагментарніше.

Найближчим сучасним теоретичним полем до теми дисертації є дослідження диверсифікації через бізнес-модель, портфелів бізнес-моделей, їх комплементарності, послідовності розвитку, попитово-орієнтованої пов’язаності та результативності, представлені у працях П. Аверси, С. Хефліґера, Д. Рези, Ю. Снігур, Л. Томаса, Р. Бургельмана, В. Сабатьє, В. Манжематена, Т. Русселя, Г. Гуядера, Л. Пішіцеллі, Ф. Хюллера, Т. Золя, Б. Макканна , Г. Врума, П. Вестервельда, Е. Фільта, К. Дезузи, Г. Гейбла, та інших дослідників. Значення

цього напряму полягає в тому, що він уже вивів проблему на рівень множинності бізнес-моделей, їх зв’язків і портфельної логіки розвитку. Водночас у межах цього поля залишаються недостатньо розробленими три принципово важливі аспекти: по-перше, сервісноорієнтована спеціалізація аналізу, оскільки йдеться переважно про загальні бізнес-моделі, а не про СОБМ у логіці сервісно-домінантного підходу; по-друге, інтеграція з парадоксом сервітизації та організаційною амбідекстрією як інструментом подолання внутрішньої напруги портфельного розвитку; по-третє, операціоналізація комплементарності та архітектурної узгодженості портфеля, придатна для емпіричного вимірювання. Саме тому зазначене поле слід розглядати як найближчу сучасну теоретичну основу, на яку спирається і яку далі спеціалізує та розвиває дисертаційне дослідження.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблематика бізнес-моделювання, стратегічного управління, диверсифікації та цифрової трансформації загалом розроблена достатньо ґрунтовно. Проте ці дослідження або зосереджені на загальних стратегічних і бізнес-модельних конструкціях, або розглядають сервісну трансформацію без належного зв’язку з проблемою портфельної диверсифікації. У результаті в науковій літературі відсутній цілісний підхід, який би одночасно: пояснював формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації; розглядав портфель СОБМ як об’єкт стратегічного управління; поєднував цю логіку з сервісно-домінантною парадигмою, парадоксом сервітизації та організаційною амбідекстрією; а також забезпечував би можливість операціоналізації та емпіричної верифікації відповідних портфельних характеристик.

Окремого наукового розгляду потребує проблема переходу від описового розуміння множинності сервісних рішень до керованої архітектури їх поєднання в межах бізнес-організації онлайн-ритейлу. Саме тут виникає необхідність обґрунтування такої концепції диверсифікації, яка б дозволяла не лише пояснити роль сервісноорієнтованих бізнес-моделей у стратегічному розвитку, а й запропонувати методичний інструментарій їх формування, інтеграції, оцінювання та управління портфелем. Це особливо важливо в контексті онлайн-ритейлу

України, де проблема структурних обмежень, швидкості адаптації та нестачі інструментів стратегічного узгодження є не лише теоретично значущою, а й практично критичною.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена потребою концептуального та методичного забезпечення формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі як інструменту диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу в умовах сервісно-домінантної логіки та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана кафедри менеджменту за темою: «Стратегічні імперативи та детермінанти розвитку сучасного менеджменту» (номер державної реєстрації 0121U109043, 2021-2025 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних положень, розроблення методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу. Поставлена мета передбачає розв'язання таких логічно пов'язаних науково-методичних і практичних завдань, як:

– дослідити теоретичні підходи до еволюції та сутності концепції бізнес-моделі, а також уточнити місце сервісноорієнтованої бізнес-моделі в сучасній логіці стратегічного управління;

– обґрунтувати вплив сервісно-домінантної логіки, сервітизації, динамічних спроможностей та організаційної амбідекстрії на трансформацію підходів до формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей;

– узагальнити еволюцію теоретичних підходів до диверсифікації бізнес-організацій та виявити концептуальний розрив між класичними підходами до диверсифікації та сучасними формами стратегічного розвитку в умовах сервісної трансформації;

– проаналізувати сучасний стан, тенденції та зовнішні умови розвитку онлайн-ритейлу в Україні, а також оцінити особливості реалізації стратегій диверсифікації в досліджуваних бізнес-організаціях;

– здійснити фінансово-економічну та управлінську діагностику результативності стратегій диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу й виявити ключові обмеження сервісної трансформації та декларативно-інструментальні розриви в управлінській практиці;

– розробити концептуально-методичний алгоритм формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу та обґрунтувати концепцію диверсифікації на засадах сервісно-домінантної логіки;

– розробити узагальнену типологію сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейлу та операціоналізувати диверсифікацію на засадах сервісно-домінантної логіки;

– здійснити емпіричну верифікацію впливу портфельної конфігурації сервісноорієнтованих бізнес-моделей на фінансову результативність бізнес-організацій онлайн-ритейлу;

– розробити методичний інструментарій стратегічного управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей і обґрунтувати практичні рекомендації щодо його застосування в бізнес-організаціях онлайн-ритейлу.

Об'єктом дослідження є процеси диверсифікації діяльності бізнес-організацій онлайн-ритейлу України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та прикладні інструменти формування та реалізації стратегій диверсифікації на основі сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження становлять положення сервісно-домінантної логіки, теорій стратегічного управління, класичних і сучасних концепцій диверсифікації, теорії бізнес-моделі та інновацій бізнес-моделі, сервітизації, динамічних спроможностей, організаційної амбідекстрії, а також наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері

цифрової трансформації, платформізації та розвитку онлайн-ритейлу. Зазначені теоретичні положення використано для обґрунтування логіки переходу від окремої сервісноорієнтованої бізнес-моделі (СОБМ) до портфеля СОБМ як об'єкта стратегічного управління та до концепції сервісної архітектурної диверсифікації (САД) як форми реалізації диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

Методологія дослідження ґрунтується на системному, структурно-логічному, процесному, порівняльному, портфельному та архітектурному підходах. Їх застосування дозволило розглядати еволюцію концепції бізнес-моделі та диверсифікований розвиток онлайн-ритейлу як взаємопов'язану сукупність стратегічних, сервісних, організаційних та фінансових змін, а також дослідити логіку переходу від окремої сервісноорієнтованої бізнес-моделі до портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей як об'єкта стратегічного управління та до сервісної архітектурної диверсифікації як форми реалізації диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

У процесі дослідження використано наступну сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- системний метод – для визначення сутності СОБМ, портфеля СОБМ, САД та взаємозв'язку між ними;

- методи аналізу та синтезу, включаючи історико-логічний метод – для дослідження еволюції концепції бізнес-моделі, сервітизації та диверсифікації, узагальнення теоретичних положень і формування понятійно-категоріального апарату дослідження;

- порівняльний метод – для відмежування САД від класичної диверсифікації та диверсифікації через бізнес-модель, а також для зіставлення сервісно-домінантної логіки та сервітизації;

- метод групування, класифікації та кластерного аналізу – для виокремлення підходів до визначення бізнес-моделі, побудови типології СОБМ, систематизації сервісних конфігурацій і групування бізнес-організацій за траєкторіями розвитку та конфігураціями портфелів;

- контент-аналіз – для аналізу поточного стану портфелів СОБМ досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу та для визначення компонентів індексу САД;

- метод експертних оцінок – для анкетування керівного складу бізнес-організацій онлайн-ритейлу та для визначення компонента архітектурної інтеграції;

- метод декомпозиції – для декомпозиції рентабельності активів за моделлю Дюпона та аналітичного розкладання індексу САД на компоненти;

- метод моделювання – для побудови концептуальних, структурно-функціональних і сценарно-імітаційних моделей;

- економіко-математичні та статистичні методи, а також сценарний метод – для побудови панельних регресій з фіксованими ефектами, обробки панельних даних, перевірки статистичної значущості результатів, розрахунку індексу САД і прогнозування результативності сервісної архітектурної диверсифікації на горизонті 2025–2027 рр.;

- графічний, табличний та матричний методи – для візуалізації генези бізнес-моделі, еволюції СОБМ, моделі сервітизації, поверхні взаємодії компонент індексу САД, а також для побудови PEST-аналізу, матриці GE-McKinsey, матриць стратегічного вибору, бульбашкової матриці Дюпона та матриці фінансової стійкості;

- структурно-логічний метод – для побудови концепції САД, алгоритму формування СОБМ та методичного інструментарію управління портфелем СОБМ.

Для здійснення розрахунків, побудови графіків, діаграм та рисунків використано Microsoft Excel, мову програмування Python (бібліотеки matplotlib та statsmodels), а також інструменти структурної візуалізації Miro та Canva. Їх використання забезпечило розрахункову коректність, наочне подання результатів дослідження та візуалізацію структурних моделей, алгоритмів та результатів економіко-математичних розрахунків.

Інформаційною базою дослідження є: праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем стратегічного управління, диверсифікації, бізнес-

моделювання та сервісної трансформації; матеріали науково-практичних конференцій і періодичної преси; матеріали аналітичної системи «Clarity Project» щодо даних фінансової звітності бізнес-організацій онлайн-ритейлу України за 2019–2024 рр. (форми № 1 і № 2); матеріали офіційних вебсайтів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу, відкритих цифрових платформ та інших публічних джерел; результати авторського експертного анкетування; нормативно-правові акти України, статистичні й аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Асоціації ритейлерів України, агенцій Promodo, Deloitte, Advanter, Statista, сервісів Oberlo та інших міжнародних асоціацій, дослідницьких і рейтингових агентств, а також результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу в умовах сервісно-домінантної логіки та розробці методичного інструментарію формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу України. Найсуттєвіші досягнення дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, виносяться на захист та конкретизуються в таких положеннях:

вперше:

– розроблено авторський індекс сервісної архітектурної диверсифікації (САД) як інструмент кількісної операціоналізації архітектурних характеристик портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей, побудований на мультиплікативній взаємодії ширини портфеля, середньозваженої зрілості та рівня архітектурної інтеграції, що забезпечує безпосереднє вимірювання архітектурної узгодженості портфеля та формує аналітичну основу для її кореляції з результативністю бізнесу; на відміну від існуючих підходів, які обмежуються дескриптивною оцінкою комплементарності бізнес-моделей у портфелі, запропонований індекс трансформує оцінювання портфеля та прийняття управлінських рішень у площину кількісного аналізу, обґрунтування та стратегічного моделювання;

удосконалено:

– концепцію сервісної архітектурної диверсифікації яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає портфель множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей як єдиний об'єкт стратегічного управління та виокремлює архітектурну узгодженість як ключовий критерій ефективності портфеля. Запропонована авторська концепція трактує диверсифікацію як процес цілеспрямованого формування, динамічної реконфігурації та керованої інтеграції множинних СОБМ у межах єдиного портфеля з урахуванням глибини залучення споживача, рівня екосистемної інтеграції та характеру міжмодельної взаємодії; це забезпечує стратегічну гнучкість, керованість диверсифікації, формування стійких конкурентних переваг та зростання фінансової результативності;

– науково-практичні підходи до формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі, які, на відміну від існуючих, забезпечують інтеграцію стратегічного, проєктно-модельного та інноваційного вимірів у цілісну систему побудови СОБМ – від концепції до портфельної верифікації. Запропоновано концептуально-методичний алгоритм із авторським проєктним конструктором і комплексом багатокритеріального оцінювання, що надає бізнес-моделюванню формалізовано керованого та відтворюваного формату; ключовою новацією є трирівнева модель перевірки портфельної сумісності (стратегічна доцільність, операційна резільєнтність, економічна результативність), яка забезпечує інтеграцію СОБМ у цільовий портфель як структурний елемент узгодженого механізму створення і капіталізації цінності та перетворює її у керовану одиницю портфельної архітектури розвитку онлайн-ритейлу;

– методичні підходи до сервісноорієнтованого бізнес-моделювання шляхом впровадження системної багатовимірної типологізації сервісноорієнтованих бізнес-моделей, яка, на відміну від існуючих класифікацій, інтегрує рівні зрілості й складності з параметрами функціонального призначення та моделей надання сервісу; запропоновані підходи забезпечують структуровану декомпозицію простору сервісних рішень і створює основу для їх порівняльного аналізу та обґрунтованого стратегічного вибору, підвищуючи точність якісного і кількісного

оцінювання зрілості портфеля СОБМ, знижуючи суб’єктивність управлінських оцінок і посилюючи обґрунтованість пріоритетного відбору напрямів розвитку портфеля;

– комплексний методичний інструментарій управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації, який, на відміну від існуючих, формує інтегровану систему підтримки стратегічних рішень і поєднує три матриці стратегічного вибору, сценарно-імітаційну модель прогнозування, хвильовий підхід до імплементації портфеля з поетапним контролем інтеграції та трирівневий механізм спостереження і верифікації; ключовою відмінністю є диференціація матриць за шириною портфеля, що дозволяє враховувати різний стратегічний зміст однакових комбінацій зрілості та інтегрованості залежно від масштабу портфельної структури, що забезпечує підвищену точність оцінювання, швидкість прийняття та обґрунтованість управлінських рішень щодо формування, балансування та розвитку портфеля СОБМ;

– наукові положення до діагностики результативності диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу, яка ґрунтується на інтеграції взаємопов’язаних блоків моніторингу (оцінювання динаміки експансії, діагностика якості зростання, декомпозиція результативності та аналіз фінансової стійкості), у тому числі із застосуванням авторських матричних інструментів (матриці на основі декомпозиції рентабельності активів та матриці фінансової стійкості), що забезпечує виявлення інтегральних патернів, зон створення та руйнування економічної цінності та ризикових фінансових конфігурацій; що формує основу випереджувальної аналітики для раннього виявлення меж ефективності диверсифікації та обґрунтовує необхідність пошуку нових управлінських рішень;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний та концептуально-термінологічний апарат сервісноорієнтованого бізнес-моделювання в контексті диверсифікації на основі систематизації конвергентної еволюції концепції бізнес-моделі, уточнення її трактування як «об'єкта на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном, а також

обґрунтування цілісного взаємозв'язку між СОБМ як одиницею створення та капіталізації цінності, портфелем СОБМ як інтегрованою сукупністю взаємопов'язаних бізнес-моделей і сервісною архітектурною диверсифікацією як формою диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу; на відміну від існуючих підходів, конкретизовано специфіку портфельної диверсифікації шляхом використання сервісноорієнтованих бізнес-моделей, що дозволило посилити категоріальну цілісність дослідження;

– наукові положення щодо подолання парадоксу сервітизації в умовах портфельного розвитку сервісноорієнтованих бізнес-моделей, які поглиблено обґрунтуванням застосування організаційної амбідекстрії та принципів поетапної імплементації портфеля з контролем інтеграції як взаємодоповнюючих механізмів узгодження експлуатації наявних бізнес-моделей і розвитку нових сервісних рішень; це дозволяє зменшити внутрішню операційну напругу, перейти від констатації відкладеної монетизації до формування керованих організаційних умов реалізації та масштабування сервісних трансформацій;

– науково-практичні положення щодо організаційно-управлінського забезпечення сервісної архітектурної диверсифікації онлайн-ритейлу, в межах яких обґрунтовано застосування дизайн-мислення як інструменту проєктування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, що забезпечує комплексне опрацювання ціннісної пропозиції за рахунок крос-функціональної взаємодії, визначено необхідність цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій для роботи в парадигмі дизайн-мислення, сервісно-домінантної логіки та портфельного управління, що знижує ризики декларативності сервісної трансформації, а також запропоновано виокремлення управлінської функції координації узгодженістю портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей, що в сукупності дозволяє перевести стратегічні рішення щодо його розвитку з рівня аналітичного обґрунтування у площину практичного управлінського виконання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені автором основні теоретичні, концептуальні, наукові положення, методичні підходи, узагальнення та висновки доведені до рівня конкретних

науково-практичних рекомендацій і можуть бути використані в діяльності бізнес-організацій онлайн-ритейлу України при формуванні та реалізації стратегій диверсифікації із застосуванням множини сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Результативність та значущість комплексу розроблених теоретичних, методичних і науково-прикладних положень підтверджується їх практичним впровадженням у діяльність бізнес-організацій онлайн-ритейлу та використанням у процесі розробки економічних програм регіонального розвитку як органами самоврядування так і Верховною Радою України, що засвідчено відповідними довідками про впровадження.

Бучанською міською територіальною громадою (довідка № 12.1-09/5050 від 19.12.2023 р.) в процесі розробки планів і стратегічних програм сталого економічного розвитку громади та стимулювання розвитку підприємництва були використані підходи до оцінки результатів і ризиків, пов’язаних з розширенням диверсифікації за рахунок сервісноорієнтованої бізнес-моделі, основні етапи, характеристики та рекомендації щодо формування стратегії диверсифікації діяльності на засадах сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Депутатом ВРУ Гривко Сергієм Дмитровичем (довідка № 110д9/10-2025/56325 від 11.03.2025 р.) у процесі вдосконалення державної економічної політики, розвитку підприємництва, регіональних громад та інновацій були прийняті до уваги пріоритети та умови застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, механізми оцінки їх ефективності та методи імплементації в контексті побудови та реалізації стратегій диверсифікації.

ТОВ «Колорпрінт», один з офіційних представників власника торгової марки ColorWay в Україні (довідка №12/0925 від 17.09.2025р.), у процесі вдосконалення власної стратегії диверсифікації діяльності та посилення синергії між різними формами стимулювання онлайн- та офлайн-каналів продажів прийняло до уваги науково-практичні рекомендації автора щодо принципів формування та алгоритму оцінки ефективності запровадження можливих форм/типів сервісів і сервісноорієнтованих бізнес-моделей на стратегічному рівні як інструменту диверсифікації. ТОВ «Епіцентр» (довідка від 21.11.2025р.) у процесі

вдосконалення стратегії розвитку маркетплейса групи за рахунок розвитку омніканальності та принципів сервісно-домінантної логіки були прийняті до уваги концептуально-методичні рекомендації автора щодо системи показників та індикаторів доцільності використання сервісноорієнтованих бізнес-моделей задля оптимізації структури диверсифікації та підвищення ефективності стратегічного управління. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (довідка від 19.01.2026р.) у стратегічних планах стійкого розвитку та цифрової трансформації бізнес-організації було враховано авторську концепцію сервісної архітектурної диверсифікації. Висновки та пропозиції, які містяться в матеріалах дослідження, були відмічені як такі, що достатньо обґрунтовані та мають важливе практичне значення для онлайн-ритейлу України, особливо в контексті його трансформації та адаптації до макроекономічних шоків воєнного часу.

Розроблені в дисертаційному дослідженні принципи стратегічного управління диверсифікацією та сервісноорієнтованого бізнес-моделювання, а також запропоновані методи оцінки й аналізу інтегральних показників ефективності були впроваджені в освітній процес під час викладання дисциплін: «Стратегічне управління розвитком бізнес-організацій», «Форсайт-менеджмент та стратегування діяльності бізнесу», «Стратегування та управління змінами», «Цифрові бізнес-моделі» та «Операційний менеджмент» у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана (довідка від 26.02.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є особистим дослідженням автора. Всі результати наукового дослідження, розробки, висновки, рекомендації та положення наукової новизни одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження висвітлені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також круглих столах. Конференції: «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (м. Житомир, 4-5 листопада 2022 року, Державний університет «Житомирська

політехніка»); «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (м. Харків, 14 грудня 2022 року, Національний фармацевтичний університет); «Україна у світових глобалізаційних процесах: Культура, Економіка, Суспільство» (м. Київ, 22-23 березня 2023 року, ПВНЗ «Київський університет культури»); «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 року, Національний університет «Чернігівська політехніка»); «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації» (м. Київ, 23-24 травня 2023 року, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 2-3 листопада 2023 року, Херсонський державний університет); «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (м. Житомир, 9-10 листопада 2023 року, Державний університет «Житомирська політехніка»); «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (м. Харків, 19 січня 2024 року, Національний фармацевтичний університет); «Україна у світових глобалізаційних процесах: Культура, Економіка, Суспільство» (м. Київ, 27-28 березня 2024 року, ПВНЗ «Київський університет культури»); «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів» (м. Херсон-Кропивницький, 30 травня 2024 року, ХДАЕУ); «Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство» (м. Київ, 27-28 березня 2025 року, ПВНЗ «Київський університет культури»). Круглі столи: «Якість підготовки менеджерів: принципи, технології, перспективи» (м. Київ, 18 травня 2023 року, Державний торговельно-економічний університет); «Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: сучасні реалії та стратегічні прогнози» (м. Київ, 26 листопада 2024 року, Державний торговельно-економічний університет); «Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: сучасні реалії та стратегічні прогнози» (м. Київ, 12 грудня 2025 року, Державний торговельно-економічний університет).

Отримано Свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір:

– «Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives» – свідоцтво № 144900 від 30.03.2026 р.;

– «Digitization process in a changing global environment» – свідоцтво № 146207 від 27.04.2026 р.

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 15 наукових працях, загальним обсягом 10,2 д.а., з яких особисто автору належить 7,1 д.а., з них: 3 – у періодичних наукових виданнях, проіндексованих в базах даних Scopus та /або Web of Science; 4 – у наукових фахових виданнях України; 1 – у колективній монографії; 7 – в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 250 сторінок друкованого тексту. Робота містить 52 рисунки на 27 сторінках, 59 таблиць на 41 сторінці, 10 додатків. Список використаних джерел налічує 197 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Генезис та сутність бізнес-моделей: від продуктової до сервісноорієнтованої парадигми

Метою підрозділу є систематизація еволюції підходів до розуміння сутності бізнес-моделі, обґрунтування її концептуальної багатовимірності та формування теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого аналізу переходу до сервісноорієнтованої парадигми.

В умовах перманентної турбулентності та фундаментальних технологічних зсувів, що характеризують сучасне бізнес-середовище, традиційні підходи до стратегічного управління втрачають свою пояснювальну силу. Здатність бізнес-організацій до адаптації та своєчасної трансформації стає ключовим фактором їхньої довгострокової життєздатності. Ця нагальна потреба в когнітивній гнучкості є унікальним феноменом останніх десятиліть. Протягом тисячоліть аграрної економіки та навіть більшої частини промислової епохи, фундаментальна логіка створення та надання цінності була відносно стабільною, самоочевидною та не вимагала постійної рефлексії. Моделі успіху були довготривалими, а знання про них передавалися через традицію.

Однак, в епоху гіперприскорення та скорочення циклів розвитку, коли принципово нові галузі з'являються та зникають за десятиліття, стара логіка руйнується, а «стратегічні карти» реальності часто застарівають в момент їх створення. Саме в цьому контексті концепція бізнес-моделі перетворюється з імпліцитного суто описового інструменту бізнес логіки на один із центральних елементів стратегічного аналізу та інновацій. Незважаючи на десятиліття активних досліджень, саме розуміння природи та ролі бізнес-моделей залишається фрагментованим. Ключова тенденція сьогодення полягає у зміщенні

дослідницького фокусу з онтологічного питання «Що є бізнес-модель?» на епістемологічне питання «Як бізнес-модель допомагає нам пізнавати мінливу реальність та діяти в ній?»

Особливо це актуально зараз, коли сучасний світ почав зазнавати суттєвих змін та темп розвитку цих змін пришвидшується. Відносно недавно з'явилось таке поняття як VUCA світ. VUCA це абревіатура від англійських слів volatility (нестабільний), uncertainty (невизначений), complexity (складний), ambiguity (неоднозначний). Але в підтвердження що динаміка та характер змін постійно зростає та змінюється, це призводить до появи нових понять, як, на приклад, найпоширеніше в останні 5 років поняття BANI світ. Де BANI це абревіатура від англійських слів brittle (крихкість), anxious (тривожність), nonlinear (не лінійність), incomprehensible (незбагненність). Передумов, що призвели до появи VUCA та BANI світів багато, але основними залишаються наступні:

1. Глобалізація: поглиблення економічної, соціальної, технологічної та політичної взаємозалежності країн. Це призводить до змін у підходах ведення бізнесу через можливості (доступ до нових ринків, зменшення витрат за рахунок переносу виробництва та закупівлі у країнах з дешевшою робочою силою чи сировиною, широкого партнерства, міжнародного визнання) та загрози (конкуренція, регуляторна політика різних країн, складність підтримки керування на різних ринках, етичних викликів зі сторони різних суспільних поглядів щодо екології, трудових прав та умов праці), які вона несе.

2. Нестабільність глобальної політичної та економічної ситуації: реальні та торгівельні війни, тероризм, фінансові кризи, пандемії та інші події, що впливають на стабільність та передбачуваність бізнесу.

3. Динамічний технологічний прогрес: технологічні інновації, розвиток нових цифрових технологій та інформаційних систем, що змінюють способи та якість життя, стимулюють економічний розвиток, запроваджують нові стандарти зручності та ефективності.

4. Швидка зміна у смаках і вподобаннях споживачів: коливання та ускладнення в передбаченні попиту, можуть відрізнятися в різних регіонах і

культурах, неоднозначність інформації про ринок.

Це призводить до фундаментальних і парадигмальних трансформацій, що стимулюють появу нових економічних парадигм, етичних, соціокультурних та екологічних питань як додаткових факторів впливу на еволюцію бізнес-організацій, суттєве зростання конкуренції у всіх її проявах та фундаментального переосмислення шляхів забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій в усіх галузях господарювання. На перший план виходить необхідність у креативності та гнучкості, відкритості до змін, підтримки тісного зв'язку зі споживачами для розуміння їх потреб та очікувань, чіткому фокусуванні, нових підходах, інструментах і методах, які спроможні допомогти досягти клієнтоорієнтованої ціннісної пропозиції, ефективної операційної моделі та безперечної конкурентної переваги. У такому динамічному середовищі успіх бізнес-організації починає залежати не лише від інноваційного продукту чи послуги, а й від унікальної та стійкої логіки того, як створюється, надається та капіталізується цінність. Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах, де інтелектуальний капітал (знання) став критичним стратегічним чинником, зміни є безперервними та комплексними, а глобальна взаємозалежність економік посилила невизначеність та зменшила передбачуваність [23].

Саме тому важливість розуміння епістемологічних основ бізнес-моделювання набуває виняткової актуальності задля усвідомлення суті та потенціалу сучасних бізнес-моделей, дозволяючи бізнес-організаціям формувати фундаментальні основи для оцінки власних можливостей, компетенцій та обмежень, можливі шляхи оптимізації своєї діяльності та забезпечення стійкого розвитку на ринку. Вони стають важливими не для того, щоб створити ще один «ідеальний» шаблон, а щоб зрозуміти, як керівники та команди використовують бізнес-моделі в якості когнітивних інструментів для осмислення безпрецедентної складності та зрозуміти, чому одні бізнес-організації є когнітивно гнучкими й здатними вчасно адаптуватися, тоді як інші залишаються в полоні застарілих припущень. Коли ринкові умови були стабільними, бізнес-модель була традицією. В епоху невизначеності та не лінійності, вона стає певним «компасом» —

інструментом, що допомагає формувати спільне бачення, виявляти фундаментальні припущення та навчатися через дію. Оскільки бізнес-моделі постійно еволюціонують, глибоке розуміння цих когнітивних аспектів є критично важливим. Воно дозволяє не лише оптимізувати діяльність і забезпечувати стійкий розвиток в умовах змін, але й відкриває шлях до розробки нових методів моделювання, що свідомо враховують обмеження процесу пізнання у світі, який вимагає постійного навчання.

Етимологія терміну «бізнес-модель» базується на сутності двох його складових. Згідно з етимологічним онлайн словником [22], термін «бізнес» походить від давньоанглійського слова «bisignes», яке своєю чергою складається з двох частин: «bisig» — що означає «зайнятий», «активний», «старанний», та суфікса «-nes», що перетворює прикметник на абстрактний іменник, позначаючи певний стан або якість. Отже, первинне, дослівне значення слова «бізнес» – це «стан зайнятості» або «активність». І це не просто будь-яка активність, а саме цілеспрямована, обміркована діяльність, що вимагає повної уваги та старанності. Наприкінці 14-го століття фіксується його вживання у значенні «робота людини» , «залученність в те, чим хтось заробляє на життя». Сучасне, суто комерційне значення («торгівля», «цілеспрямована комерційна справа») остаточно закріпилося з середини 18-го століття, описуючи певну структуру отримання комерційної вигоди через створення та обмін певних цінностей.

Термін «модель» має латинське походження від слова «modulus», що є зменшувальною формою слова «modus», яке має кілька ключових значень: «міра», «стандарт» або «калібр» (те, за допомогою чого вимірюють щось); «спосіб», «метод», «правило» (те, яким чином щось робиться); «зразок», «шаблон» (те, який результат очікується). Таким чином, «модель» буквально означає «маленька міра» або певний «зразок» чи «аналог», що використовується як стандарт для вимірювання, копіювання чи розуміння чогось більшого [22]. Це спрощене представлення реальності, а не сама реальність. Певний шаблон, еталон або концептуальна схема, що описує спосіб функціонування чи будови оригіналу (компоненти, зв’язки, логіка взаємодії).

Синтез наведених значень цих двох слів дає етимологічне визначення словосполучення «бізнес-модель» як «зразок (шаблон) цілеспрямованої комерційної діяльності» або «метод, за яким ведеться цілеспрямована комерційна діяльність». Це визначення точно передає сучасну суть цього терміну, що це не сама діяльність, а її концептуальна схема, що описує спосіб, в який ця діяльність організована для досягнення певної мети. Незважаючи на популярність вживання терміну «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття.

Переходячи від етимологічного визначення бізнес-моделі до епістемологічної природи моделювання в економічних науках, концепція бізнес-моделювання випливає з ширшого наукового методу моделювання, який використовується для спрощення та вивчення складних систем. У філософії науки зазначається, що наукове знання, яке лежить в основі моделювання, має на меті не лише отримання матеріальних благ, а й сприяння пізнанню та реалізації вищих людських цінностей [5]. В економіці моделювання використовується для вивчення основних механізмів функціонування бізнес-організації. Бізнес-моделювання є певним засобом для ізоляції та візуалізації ключової логіки побудови діяльності бізнес-організації. Подібно до того, як моделювання клітинних захворювань дозволяє дослідникам вивчати їх механізми в контрольованому середовищі, що є неможливим у живому організмі [24], бізнес-моделювання дає змогу керівництву експериментувати з елементами підприємницької логіки, оцінювати їх взаємодію та прогнозувати результати, не ставлячи під ризик поточну, реальну економічну діяльність бізнес-організації. Таким чином, бізнес-моделювання як процес є фундаментальним інструментом пізнання та проектування економічної реальності.

Історичний аналіз проведений низькою науковців доводить, що моделювання господарських процесів задля пошуку ефективного способу їх організації, сягає корінням часів античності. Яскравим прикладом раннього осмислення та пізнання сутності моделювання є трактат Ксенофонта «Ойкономія», датований ще 430 рр. до н.е. [25]. Він представив одне з перших уявлень про раціональну модель управління господарством, визначаючи ойкономію як науку про ефективну організацію та спосіб збагачення. Ключовим було його визначення «господарства»

як усього без винятку майна, що належить власнику. Таким чином, Ксенофонт став одним із перших, хто сформулював та обґрунтував принципи раціонального ведення господарства, інтуїтивно визначивши один з перших прототипів бізнес-моделі. Наступні 2000 років науковці в різних країнах намагалися віднайти найбільш ефективну модель серед існуючих на той час форм господарювання, осмислюючи здебільше різні моделі ведення сільського господарства, тваринництва, ефективного керування знаряддями праці, а також впровадження інтенсивної агротехніки [26]. Перші спроби сфокусуватись на створенні цінності та забезпечити постійну взаємодію зі споживачем почали виникати з кінця XIX початку XX століть. Це були перші імпліцитні прояви бізнес-моделей як реакція, скорше, на зовнішнє середовище бізнес-організації з декількома альтернативними варіантами забезпечення конкуренції та розвитку: відкриття офісу чи магазину там, де бізнес-організація матиме найбільший попит серед споживачів. Згодом поступового поширення набула інша конкурентна стратегія (модель), що отримала назву «приманки та гачка», яка фокусувалась на продажі базового продукту за низькою ціною (іноді нижчою за собівартість), однак з годом споживач змушений був постійно купувати запасні частини, витратні матеріали або певні послуги за відносно високою ціною, або з більшою нормою прибутку. Головна особливість цієї моделі конкуренції є унікальність або складна імітація саме витратних і комплементарних матеріалів або послуг, що гарантувало довгі взаємовідносини зі споживачами [26]. Ключовим фокусом в даних моделях ведення господарської діяльності є продукт, що є характерною рисою індустріальної епохи, яка сформувала певну продукто-центричну або продукто-домінантну логіку.

У цьому плані важливо зрозуміти основи конкурентної переваги, якими оперували бізнес-організації, простежуючи еволюцію думки у стратегічному управлінні від внутрішнього, статичного погляду до більш динамічної, заснованої на знаннях перспективи.

Ресурсна теорія (Resource Based Theory) є однією з найвпливовіших теорій у стратегічному управлінні, яка пояснює внутрішні джерела стійкої конкурентної переваги бізнес-організації [27]. Її фундаментальна передумова полягає в тому, що

конкурентна перевага виникає з внутрішніх ресурсів, які є гетерогенними (різними для різних бізнес-організацій) та неповторюваними (їх важко передати або скопіювати). У цьому баченні бізнес-організація концептуалізується як унікальний набір ресурсів та спроможностей [28]. Ресурси визначаються широко і включають «усі активи, здатності, організаційні процеси, атрибути бізнес-організації, інформацію, знання тощо, що контролюються бізнес-організацією і дозволяють їй розробляти та впроваджувати стратегії, які підвищують її ефективність та результативність» [28].

Одним з найвідоміших науковців, яка заклала концептуальний фундамент цього підходу, є Едіт Пенроуз. Вона першою відмовилася від неокласичного підходу, який трактував бізнес-організацію як певну «чорну скриньку» між вхідними ресурсами і вихідним продуктом. Вона довела, що бізнес-організація є унікальним набором матеріальних і нематеріальних ресурсів, які визначають її межі, конкурентні переваги та потенціал зростання [40]. Центральним елементом ресурсної теорії є концепція VRIN/VRIO, розроблена Джеєм Барні. Вона стверджує, що для досягнення стійкої конкурентної переваги ресурси бізнес-організації повинні мати чотири ключові характеристики: бути цінними (Valuable), рідкісними (Rare), важкими для імітації (Inimitable) та незамінними (Nonsubstitutable) [27]. Пізніше ця модель була доповнена критерієм «організованими для використання» (Organization), що підкреслює необхідність наявності в бізнес-організації відповідних структур і процесів для ефективного використання цих ресурсів [27]. Таким чином, бізнес-організація повинна не лише володіти унікальними ресурсами, але й бути організованою таким чином, щоб мати змогу повною мірою реалізувати їх потенціал.

Незважаючи на свій значний вплив, ресурсна теорія зазнала критики за її переважно статичний характер. Вона ефективно пояснює, чому деякі бізнес-організації є успішними в стабільних умовах, але важко пояснити, як бізнес-організації досягають та утримують перевагу в турбулентних, швидкозмінних середовищах, де цінність ресурсів може швидко змінюватися, а сама теорія може бути тавтологічною: бізнес-організації успішні, тому що мають цінні ресурси, а

ресурси є цінними, тому що роблять бізнес-організації успішними [28]. Саме ці обмеження стали інтелектуальним поштовхом для розвитку наступної хвилі стратегічної думки.

Теорія динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities) виникла як пряма відповідь на обмеження статичної природи ресурсної теорії, намагаючись пояснити джерела конкурентної переваги в умовах швидких та непередбачуваних змін. Основна ідея полягає в тому, що в динамічному середовищі простого володіння цінними ресурсами (VRIN/VRIO) недостатньо. Бізнес-організації повинні мати спроможності вищого порядку, які дозволяють їм цілеспрямовано адаптувати, інтегрувати, створювати та трансформувати свою ресурсну базу у відповідь на зміни зовнішнього середовища [29]. Динамічні спроможності не є тим, що бізнес-організація має, це не про наявність ресурсів, а те, як вона вміє ними управляти.

Центральним фокусом в теорії динамічних спроможностей є концептуальний процес «Відчуття-Захоплення-Трансформація», запропонований Тісом, Пізано та Шуеном [29]. Ці три етапи описують ключові види діяльності, що лежать в основі динамічних спроможностей:

1. Відчуття: спроможність бізнес-організації ідентифікувати, інтерпретувати та оцінювати можливості та загрози у своєму зовнішньому середовищі. Це включає моніторинг технологічних змін, ринкових тенденцій та потреб споживачів.

2. Захоплення: спроможність мобілізувати ресурси для використання виявлених можливостей. Це передбачає прийняття стратегічних рішень, інвестування в нові технології, розробку нових продуктів або послуг та, що важливо, проєктування нових бізнес-моделей.

3. Трансформація: спроможність до постійного оновлення та зміни організаційної структури, активів та операційних процесів для підтримки стратегічної відповідності. Це включає організаційне навчання, інновації та стратегічні зміни.

Таким чином, динамічні спроможності є джерелом довгострокової конкурентної переваги, оскільки вони дозволяють бізнес-організаціям створювати,

розширювати або модифікувати свою ресурсну базу та операційні (звичайні) спроможності, забезпечуючи адаптацію та еволюцію [30].

Українська наукова думка в галузі управління розробила паралельну концепцію адаптивного управління, яка схожа за сутністю з теорією динамічних спроможностей. Адаптивне управління визначається як управлінська діяльність, спрямована на підтримку конкурентоспроможності шляхом збереження стійкості та гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [31]. Як один із аспектів, що фокусуються на розкритті потенціалу людини та ґрунтується на принципах справедливості, відсутності бар'єрів, відкритості та довіри, досліджується модель інклюзивного зростання та її вплив на адаптивність через забезпечення умов сталого соціально-економічного розвитку та залучення людського капіталу ширших верств населення [32]. Ключові характеристики адаптивного управління, такі як гнучкість, стійкість, інноваційність, прогнозованість та здатність до трансформації [33], тісно корелюють з процесами відчуття, захоплення та трансформації в теорії динамічних спроможностей, пропонуючи комплементарний погляд на необхідність організаційної адаптації.

Теорія, заснована на знаннях (Knowledge-Based Theory), є значним розширенням ресурсної теорії та теорії динамічних здібностей. Вона стверджує, що знання є найважливішим стратегічним ресурсом бізнес-організації. Якщо матеріальні ресурси часто доступні на ринку всім конкурентам, то унікальні знання, особливо ті, що глибоко вкорінені в організаційних процесах та культурі, є джерелом стійкої переваги, оскільки їх важко зрозуміти та імітувати [34].

Центральним для цієї теорії є те, як створюються, поширюються та використовуються знання в бізнес-організації. Ключовими елементами цієї теорії є розрізнення між явним та неявним знанням, а також процес конверсії знань. Явне знання є формалізованим, кодифікованим, яке можна легко передавати (наприклад, інструкції, бази даних). Неявне знання, навпаки, є особистим, контекстуальним та глибоко вкоріненим у досвіді, інтуїції та цінностях людини. Його важко артикулювати та передати, і саме воно є джерелом унікальних компетенцій та інновацій. Процес конверсії знань зображується у вигляді циклу, як вказано на

рисунку 1.1, що включає чотири моделі конверсії, формуючи динамічну модель організаційного створення знань, відому як модель SECI, яка описує, як бізнес-організація може систематично посилювати та використовувати явні та неявні знання [35]. Модель SECI складається з наступних складових:

1. Соціалізація (Socialization, неявне в неявне) – процес обміну неявними знаннями через спільний досвід, спостереження, імітацію та практику. Прикладом є навчання учня в майстра.

2. Екстерналізація (Externalization, неявне в явне) – процес артикуляції неявного знання та його перетворення на явні концепції. Це найскладніший етап, що вимагає використання метафор, аналогій і моделей для вираження інтуїтивних знань.

3. Комбінація (Combination, явне в явне) – процес систематизації та об'єднання різних форм явного знання. Це включає сортування, додавання, комбінування та категоризацію знань, наприклад, при створенні звітів або баз даних.

4. Інтерналізація (Internalization, явне в неявне) – процес втілення явного знання в неявне. Це відбувається через навчання на практиці, коли нові знання стають частиною особистого досвіду та ментальних моделей співробітників.

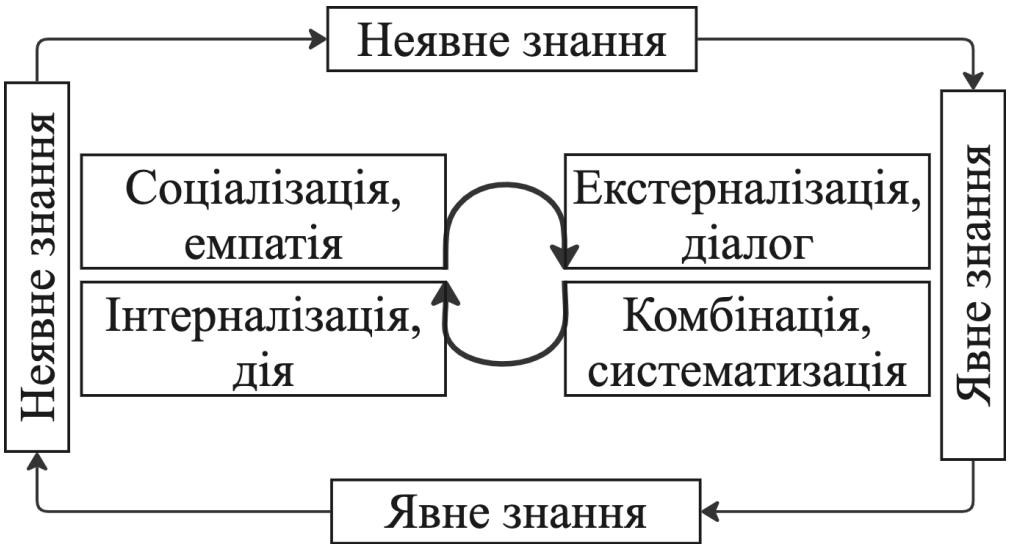


Рис. 1.1 Динамічна модель організаційного створення знань

Джерело: розроблено і складено автором на основі [35]

Для того, щоб ця спіраль конверсії знань ефективно функціонувала в рамках бізнес-організації, їй необхідний відповідний контекст, певний спільний простір (фізичний, віртуальний або ментальний), в якому створюються, поширюються та використовуються знання.

Підсумовуючи аналіз еволюції стратегічної думки крізь призму трьох ключових теорій стратегічного управління, можна простежити послідовне поглиблення розуміння природи конкурентної переваги. Воно пройшло шлях від фокусування на тому, що бізнес-організація має (ресурсна база як статичний набір активів), до того, що вона може робити з тим, що має (організаційна спроможність до інтеграції та переконфігурації ресурсів), і, зрештою, до того, що бізнес-організація знає і як вона створює нові знання, що дозволяє їй діяти інакше та адаптуватися швидше, ніж конкуренти. Зростаюча статичність переліку ресурсів у динамічному середовищі вимагала переосмислення самої сутності конкуренції, що стало можливим завдяки теорії знань. Саме знання, їх створення, обмін і трансформація стають джерелом інновацій і стійкої переваги. Таким чином, еволюція думки в стратегічному управлінні демонструє чітку інтелектуальну траєкторію від матеріальних активів до нематеріальних, від статичних структур до динамічних процесів, від володіння до пізнання.

Також це співпадає та доповнює розуміння характеру змін у досліджених етапах еволюції концепції формування бізнес-моделей, які розглядають крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління, виділяючи три основні етапи. Перший етап (1960-ті — перша половина 1970-х років) — домінування школи планування. Другий етап (середина 1970-х — кінець 1980-х років) — домінування школи позиціонування. Третій етап (початок 1990-х років — до теперішнього часу) — формування концепції бізнес-моделі та домінування школи компетенцій. Основною відмінністю ідей кожної із цих наукових шкіл є те, яке джерело формування конкурентних переваг (внутрішнє чи зовнішнє) було основою обґрунтування різних концепцій [36]. Зведемо розглянуті концепції та стратегічні думки в одну хронологічну таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція стратегічної думки та концепцій стратегічного управління

Період	Домінуюча Школа / Концепція	Ключова Характеристика	Ключові науковці
1960 — початок 1970-х	Школа Планування	Фокус на внутрішніх ресурсах та довгостроковому плануванні	Чендлер (1962) Ансофф (1965)
сер. 1970-х кінець 1980-х	Школа Позиціонування	Зовнішній фокус. Перевага визначається структурою галузі та позицією на ринку	М. Портер (1980, 1985)
Середина 1980-х початок. 1990-х	Ресурсна теорія / Школа Компетенцій	Внутрішній фокус. Перевага походить від володіння цінними, унікальними, ресурсами та компетенціями	Вернерфелт (1984), Прахалад та Хамел (1990) Барні (1991)
Середина 1990-х 2000-ні	Теорія Динамічних Спроможностей	Динамічний фокус. У мінливому середовищі перевага походить не від володіння ресурсами, а від спроможності їх створювати, інтегрувати, реконфігурувати	Тіс, Пізано та Шуен (1997) Ейзенхардт та Мартін (2000)
Кінець 1990-х дотепер	Теорія Знань	Спеціалізований фокус. Подальший розвиток ресурсної теорії, де знання є найважливішим стратегічним ресурсом	Нонака (1995, 2000) Грант (1996)

Джерело: розроблено і складено автором на основі [27-30; 34-36]

Таблиця 1.1 демонструє певну маятникову логічну послідовність розвитку стратегічної думки та принципів стратегічного управління. Спочатку фокус був внутрішнім (довгострокове планування), потім фокус змістився на зовні (позиція на ринку, диференціація) та згодом став знову внутрішнім, але вже з глибшим і послідовним намаганням відповісти на питання: «що ми маємо?», «чи вміємо ми цим керувати?», «що ми знаємо?». Також вона показує, що школа компетенцій, яку сформували Г. Хамел та К. Прахалад, базується на академічній ресурсній теорії, що виникла раніше, та слугує практичним і популярним інструментом для керівників.

Однак, еволюція стратегічної думки та концепцій стратегічного управління, що фокусувалася на високорівневих питаннях конкурентної переваги, відбувалася не ізольовано від ширших інтелектуальних і технологічних процесів у бізнес-середовищі. Визначаючи методологічні принципи стратегічного управління, їх практична реалізація вимагала механізмів опису, формалізації та імплементації на рівні процесів та операцій. Іншими словами, якщо стратегічне управління шукало відповіді на питання «де та як ми заробляємо», то організаційна інженерія та

інформаційні науки шукали відповіді на питання «як саме описати механізм функціонування бізнес-організації».

Саме тому в ці періоди формується паралельний інтелектуальний потік, пов’язаний із бізнес-інжинірингом та системним аналізом, який прагнув створити універсальну «мову» для опису організаційної системи, її процесів, функцій та інформаційних потоків. Початково ці підходи розвивалися у сфері інженерії складних систем, зокрема в межах програмної автоматизації, однак з часом вони стали основою для структурного опису бізнесу.

Наведений інформаційно-методологічний напрямок, уособлений такими концепціями, як Structured Analysis and Design Technique (SADT), IDEF0-моделювання та CASE-технології, заклав основу для створення універсальної мови та логіки моделювання організаційних систем. Власне він забезпечив ті концептуальні інструменти, що згодом дозволили описувати бізнес як цілісну систему у тому вигляді, у якому сьогодні розуміють бізнес-модель.

Таким чином, еволюція стратегічної думки й розвиток інформаційних технологій проходили паралельно та взаємодоповнювали один одного. Перша формувала теоретичні концепти управління конкурентною поведінкою, а другий створював інструментарій, що дозволив ці концепти візуалізувати, описати та реалізувати у межах реальних бізнес-процесів. Еволюція цього інформаційно-методологічного потоку, який поступово трансформувався від системного аналізу до бізнес-моделювання, наведена у таблиці 1.2. Еволюція представлених технологій відображає поступовий перехід від інженерних методів системного аналізу до комплексного бізнес-моделювання, орієнтованого на створенні та управлінні цінністю.

Таблиця 1.2

Еволюція інформаційно-методологічного напрямку бізнес-інжинірингу

Період	Ключова технологія / інструментарій	Ключова характеристика / опис	Основні автори / розробники	Значення для еволюції бізнес-моделювання
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1970-ті	Structured Analysis and Design Technique (SADT)	Метод структурного аналізу для опису функцій, потоків інформації та взаємозв'язків між процесами для представлення логіки	Д. Росс	Перша універсальна мова опису організаційних систем та логіки їх діяльності за допомогою блок-схем
1979–1983	IDEF0 / IDEF Family (Integrated Definition for Function Modelling)	Стандартизована методологія моделювання функцій організації Описує взаємодію ресурсів, контрол, механізмів і входів/виходів процесів	Д. Росс	Формалізація логіки бізнес-процесів
1980-ті	CASE-технології (Computer-Aided Software Engineering)	Інструменти для автоматизації аналізу, проєктування та опису бізнес-процесів та інформаційних систем	Йордан Де Марко Гейне-Сарсон	Перенос методології моделювання в середовище програмного забезпечення Інтеграція IT та бізнес-аналізу
1990–1995	BPR (Business Process Reengineering)	Концепція перепроєктування процесів для підвищення ефективності; поєднання інженерних підходів з управлінням бізнесом	М. Хаммер Д. Чампі	Надала бізнес-моделюванню стратегічний вимір: опис процесів став інструментом трансформації бізнесу
1995-2000	UML (Unified Modeling Language)	Універсальна графічна нотифікація моделювання об'єктів і процесів у системах; об'єднала CASE-технології	Г. Буч, Д. Рамбо І. Якобсон	Стандартизувала візуальне моделювання, формування логіки: модель як опис системи
2000-ті	ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)	Комплексна методологія опису процесів, даних, організаційної структури й ресурсів бізнес-організації	Август-Вільгельм Шир	Надала процесне моделювання; стала мостом між бізнес-аналізом і IT-архітектурою

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
2004–2010	BPM / BPMN (Business Process Management / Notation)	Методологія управління бізнес-процесами; BPMN забезпечила стандартизовану нотацію для графічного опису процесів	Object Management Group	Зробила моделювання процесів простим та доступним; заклала підвалини для появи цифрових двійників бізнесу
2010-ті	Enterprise Architecture Frameworks (TOGAF)	Концепція узгодження бізнес-стратегії, процесів, даних і IT-інфраструктури в єдиній архітектурній моделі	Д. Закман The Open Group	Піднесла бізнес-моделювання на стратегічний рівень, як частину корпоративної архітектури
2020-ті	Цифрові двійники бізнесу, Моделювання екосистеми	Віртуальні моделі бізнес-екосистем, що відображають динамічну взаємодію учасників, даних та процесів у реальному часі	Siemens, IBM, McKinsey Digital	Синтез аналітики, штучного інтелекту та моделювання; перетворює бізнес-модель у адаптивну систему прийняття рішень

Джерело: розроблено і складено автором на основі [26; 36; 41; 42; 43; 44; 45]

Тепер давайте перенесемо фокус з абстрактного рівня стратегій і технологічних концепцій на більш конкретну архітектуру механізмів створення, надання та капіталізації цінності бізнес-організацією та визначимо яку роль в цьому відіграє бізнес-моделювання. Виникнення та концептуалізація бізнес-моделювання наприкінці XX століття було викликано основними рушійними силами нової економіки, які остаточно змінили ефективність традиційних стратегічних підходів. Це панування інтелектуального капіталу (знань), безперервні, комплексні зміни та глобальна гіперконкуренція. Нагальна потреба в необхідності пояснити, як бізнес-організація може створювати та отримувати прибуток у середовищі, де фізичні активи та традиційні бар'єри входу втрачають свою значущість, і призвела до інституалізації поняття бізнес-моделі. Проте передумови для її появи сформувалися раніше завдяки роботам трьох класиків стратегічного менеджменту, які заклали основи для системного та архітектурного погляду на бізнес-організацію.

1. Пітер Друкер. Хоча Пітер Друкер не використовував термін «бізнес-модель», його праці заклали філософський фундамент для цієї концепції. У своїй фундаментальній праці 1954 року «Практика менеджменту» він стверджував, що єдиною обґрунтованою метою діяльності бізнес-організації є створення споживача виходячи не зі своїх продуктів чи назви, а з припущень про його потреби [37]. Він сформулював ідею аналізу фундаментальних припущень через основні питання, які повинен поставити для себе кожен керівник: «Що є нашим бізнесом?», «Хто є нашим клієнтом?», «Що купує клієнт?». Саме ця сукупність відповідей, по суті, і є тим, що він пізніше назвав «Теорією Бізнесу», тобто свідомою гіпотезою керівництва про те, як бізнес-організація створює цінність та отримує за неї оплату [38]. Такий план дій став попередником сучасної бізнес-моделі як архітектури. Також Друкер, запровадивши термін «працівники знань», одним із перших визнав, що інтелектуальний капітал став стратегічним чинником, що згодом стало однією з трьох рушійних сил розвитку бізнес-моделей. Друкер, як філософ, змусив керівників думати про логіку бізнесу, виходячи з потреб клієнта.

2. Альфред Чандлер. Його праця «Стратегія та структура» 1962 року

внесла концепцію, що структура бізнес-організації має відповідати її стратегії. Коли стратегія бізнес-організації зміщується від однопрофільної діяльності до диверсифікації, структура також повинна трансформуватися, щоб адаптуватися до цього нового рівня комплексності. Він, на прикладах великих американських бізнес-організацій DuPont, General Motors, Standard Oil та Sears, довів, що стара «U-form» (унітарна, функціональна) структура не справлялася зі складністю управління різними продуктовими лініями. Він продемонстрував, що «структура йде за стратегією», мультідивізіональна «M-form» структура (децентралізовані дивізіони та централізований стратегічний офіс) була структурною інновацією, що створила умови для розвитку стратегії диверсифікації [39]. Ця ідея про зв'язок між стратегічним вибором та організаційним дизайном стала критичною для подальшого розуміння бізнес-моделювання як елемента стратегічного управління так і як системи або архітектури, необхідної для реалізації стратегії. Чандлер, як макро-архітектор, показав, що логіка бізнесу (стратегія диверсифікації) вимагає певної архітектури бізнес-організації.

3. Майкл Портер. Фундаментальні ідеї Друкера про логіку цінності та Чандлера про архітектуру для реалізації стратегії заклали системний фундамент. Проте вони залишали операційну діяльність як не декомпозований механізм: де саме всередині цієї архітектури створюється цінність для споживача, про якого говорив Друкер? Саме на це питання відповів Портер у своїй праці 1985 року «Конкурентна перевага», де він представив «Ланцюжок цінності» [73]. Ця модель стала третім, вирішальним кроком, оскільки вона операціоналізувала філософське питання Друкера. Вона дозволила керівникам вперше декомпозувати бізнес-організацію на конкретні «основні» та «допоміжні» види діяльності та проаналізувати, які з них додають цінність, а які ні. Саме цей перехід від загальної структури до операційного рівня аналізу конкретної діяльності став прямим інтелектуальним попередником сучасного бізнес-моделювання. Портер, як мікро-аналітик, зробив інструментальне відкриття.

Повільно еволюціонуючи від імпліцитних прототипів до фундаментальних концептуальних (Друкер), структурних (Чандлер) та операційних (Портер)

інновацій середини XX століття, концепція «бізнес-модель» почала активно розвиватись, набуваючи вибухової популярності з середині 1990-х років з появою інтернету [46] та робіт А. Сливоцького. У таблиці 1.3 систематизовано інтелектуальну та практичну ґенезу бізнес-моделі та еволюцію підходів до того, як створюється та отримується цінність у результаті діяльності бізнес-організацій. Вона демонструє, як ця еволюція пройшла шлях від раціональної логіки господарювання до етапу системного синтезу та, зрештою, до сучасної спеціалізації та бізнес-моделі як системи мислення.

Таблиця 1.3

Еволюція концепції «бізнес-модель»

Період	**Етап**	**Ключова Характеристика**	**Ключові науковці**
1	**2**	**3**	**4**
Античність	Імпліцитні прототипні моделі	Ойкономія формує уявлення про раціональну модель організації господарства	Ксенофонт (430 до н.е.) Варрон (1 ст до н.е.)
Кінець XIX поч. XX ст.	Ранні імпліцитні моделі	Перші інтуітивні логіки створення цінності: модель «приманка та гачок»	Рокфеллер (1870) Джіллет (1901)
1920 – 1990	Прихована бізнес-модель	Концептуальне: гіпотези теорії бізнесу про логіку цінності Архітектурне: структура як рушій стратегії та франчайзинг Інструментальне: операціоналі-зація аналізу діяльності	Друкер (1954) Чандлер (1962) Крок (1977) Портер (1985)
1990 - 2000	Народження	З’являється поняття бізнес-моделі, класифікація онлайн-моделей, ріст електронного бізнесу змушує пояснювати нову логіку Концептуальна невизначеність	Сливоцький (1996) Тіммерс (1998) Раппа (2001)
2000 – 2010	Розвиток Системний дизайн бізнес-моделі	Бізнес-модель одиниця аналізу: Холістична система діяльності Зв'язок з відкритими інноваціями та динамічними спроможностями Канва бізнес-моделі як інструмент проектування	Зотт та Аміт (2001, 2010) Чесбро (2006) Остервальдер (2008, 2010) Тіс (2010)

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
2010 - дотепер	Спеціалізація Бізнес-модель як мислення	Розвиток бізнес-моделі як системи мислення Фокус на інновацію бізнес-моделі у нових контекстах: • Екосистеми та Платформи • Сервітизація та Сервісна логіка	Деміль, Лекок (2018) Паркер (2016) Гренрус (2024)

Джерело: розроблено і складено автором на основі [23; 26; 37; 39; 46-57]

Аналіз еволюції концепції бізнес-моделі показує, що до свого народження у 1990-х концепція бізнес-моделі пройшла тисячолітній шлях прихованого розвитку. Цей шлях почався з імпліцитних прототипів, де ще Ксенофонт (430 до н.е.) заклав ідеї раціональної моделі господарювання. Згодом ця логіка еволюціонувала в ранні імпліцитні моделі, такі як «магазин біля споживача», а згодом появою моделі «приманки та гачка», яка використовується і дотепер багатьма бізнес-організаціями світу. Найяскравішими першими прикладами, з яких все почалось, є продаж гасових ламп та гасу Джоном Рокфеллером у Китаї (1870) та продаж лез та станків для гоління Кінгом Джіллєтом (1901) [26]. Це приклади, де інтуїтивна логіка створення цінності вперше стала інструментом конкуренції. Але ключовим етапом був період 1920-1990 роки, коли термін «бізнес-модель» не вживався на пряму, був певним чином «прихованим». В цей період були закладені фундаментальні підвалини сучасної концепції бізнес-моделі. Пітер Друкер (1954) створив концептуальний базис, вперше поставивши фундаментальні концептуальні питання теорії бізнесу [37]. Структурно-архітектурний базис був сформований Альфредом Чандлером (1962) через позиціювання важливості структури як рушія диверсифікації [39] та Реєм Кроком (1977) через франчайзинг. І хоча Крок не винайшов франчайзинг сам по собі, але він винайшов систему франчайзингу, де цінність жорстко структурована. Це ідеальний приклад інновації бізнес-моделі, де логіка створення цінності розділена між франчайзером (бренд, система, інновації) та франчайзі (капітал, операційне управління) [49]. Інструментальний базис був сформований Майклом Портером через появу першого аналітичного інструменту, без якого сучасне практичне бізнес-моделювання було б неможливим.

Етап народження (1990 – 2000): цей етап був хаотичним періодом пошуку визначень і класифікацій, спричинений розвитком та поширенням інтернету. Поява інтернету сприяла бурхливому розвитку електронного бізнесу та комерції, що вимагало нових механізмів пояснення того, як бізнес-організації заробляють гроші в інтернет-середовищі. Адріан Сливоцький (1996) одним із перших довів, що цінність мігрує від застарілих бізнес-дизайнів до нових, інноваційних. Його термін «бізнес-дизайн», по суті, і є синонімом «бізнес-моделі». Він був одним із перших, хто стверджував, що сама модель, а не лише продукт чи ринкова позиція, є головним джерелом конкурентної переваги [48]. На цьому етапі бізнес-моделі почали використовувалися переважно для опису діяльності електронного бізнесу та інтернет-стартапів. Пол Тіммерс (1998) запропонував технічне визначення та одну з найбільш ранніх систематизацій бізнес-моделей для електронних ринків сфокусоване на «архітектурі інформаційних потоків» [50]. Його роботу продовжив Майкл Раппа (2001), який формалізував типології та каталогізував дев'ять основних бізнес-моделей в інтернеті [51]. Ці ранні роботи зосереджувалися на моделях доходів (реклама, підписка та ін.).

Етап системного синтезу (2000 – 2010): після краху доткомів, наукова та бізнес спільноти вимагали глибшого, системного розуміння. Науковці перейшли від простої класифікації до аналізу бізнес-моделі як центральної одиниці стратегії. Крістоф Зотт та Рафаель Аміт (2001, 2010) очолили цей рух, визначивши бізнес-модель не просто як модель доходу, а як холістичну систему взаємопов'язаних видів діяльності [46]. Паралельно цьому Генрі Чесбро (2006) досліджує зв’язок бізнес-моделі з процесом інновацій, стверджуючи, що вона є механізмом комерціалізації ідей у парадигмі відкритих інновацій [23]. Девід Тіс (2010) доводить критичний зв'язок бізнес-моделі зі стратегією, пояснюючи, що бізнес-модель має логіку певної «трансмісії», яка дозволяє бізнес-організації отримати цінність, створену завдяки її динамічним спроможностями та обраній стратегії, яка несе логіку певного «двигуна» [53]. Олександр Остервальдер (2010), у свою чергу, розробляє практичний інструмент – канва бізнес-моделі (Business Model Canvas),

що спрямований на проєктування та візуалізацію цієї складної холістичної системи діяльності [52].

Етап спеціалізації та бізнес-модель, як мислення (2010 – дотепер): на базі міцного синтезу 2000-х поточний етап характеризується переходом від побудови бізнес-моделі до бізнес-моделі як системи мислення. Як зазначають Бенуа Деміль, Ксав'є Лекок та Ванесса Варньє (2018), це мислення стало ключовим інструментом для орієнтації в нових складних контекстах, таких як екосистеми та платформи, які детально дослідили Джефрі Паркер, Маршал ван Альстин та Сангіт Чьодарі (2016) [54; 55; 56]. Фокус змістився на інновацію бізнес-моделі у специфічних парадигмах. Крістіан Гренрус (2024) прямо пов'язує інновацію бізнес-моделі з прийняттям сервісної логіки та процесом сервітизації, що відкриває шлях до нових способів спільного створення цінності [57].

Отже, проведений аналіз чітко демонструє, що до 1990-х років паралельно розвивалися щонайменше три окремі, хоча й дотичні, інтелектуальні потоки: стратегічна думка (див. табл. 1.1), бізнес-інжиніринг (див. табл. 1.2) та власне концепція бізнес-моделі як логіки створення цінності (див. табл. 1.3). Щоб візуально підсумувати, як саме ці три потоки розвивалися та синтезувались в єдину сучасну концепцію, нижче на рисунку 1.2 представлено їх конвергентну еволюцію.

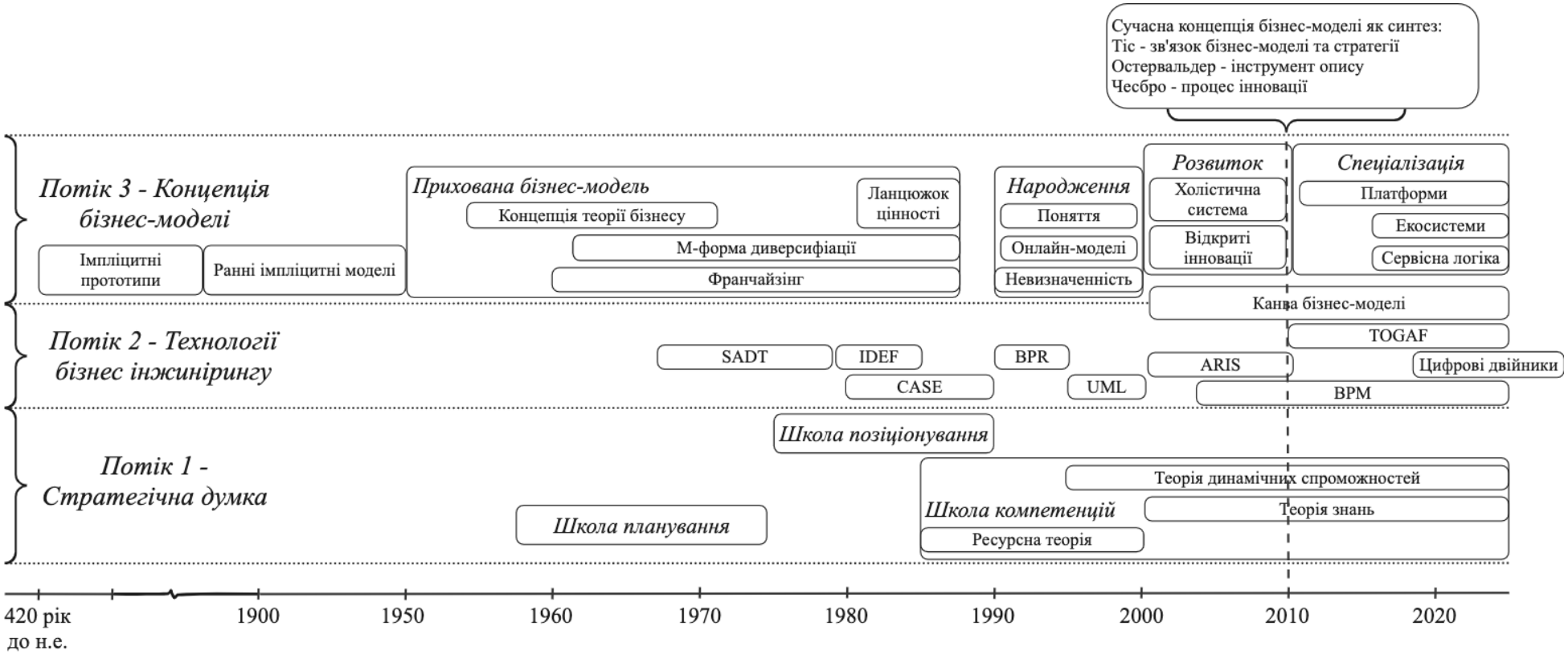


Рис. 1.2. Конвергентна еволюція концепції «бізнес-модель» через синтез ключових інтелектуальних потоків

Джерело: авторська розробка

Представлена схема візуально демонструє ключову тезу цього огляду. Сучасне, зріле розуміння бізнес-моделі не є лінійним продовженням лише одного з інтелектуальних потоків, а є продуктом їх конвергенції. Цей синтез ознаменував відхід від домінуючого класичного погляду, де бізнес-модель розглядалась лише як вторинний, імпліцитний інструмент для реалізації вже обраної визначеної стратегії (наприклад, диверсифікації Чандлера або позиціонування Портера). Вона вважалася результатом стратегії. Каталізатором синтезу стала поява електронного бізнесу та концептуальна невизначеність, яка виникла в потоці 3 «концепція бізнес-моделі», створивши гостру потребу в новій термінології та визначеннях, бо старі підходи перестали працювати. Цінність почала створюватись абсолютно по-новому. Конкурентна перевага вже полягала не в позиції на ринку, а в самій моделі створення цінності. Школа компетенцій (потік 1 «стратегічна думка») надала теоретичну базу через ресурсну теорію та теорію динамічних спроможностей, намагаючись пояснити через внутрішні ресурси, компетенції та знання, чому одні електроні бізнеси цінніші за інших. Потік 2 «технології бізнес інжинірингу» запропонував інструменти, щоб це описати та змоделювати. Сам синтез був академічно оформлений тріадою видатних науковців: Генрі Чесбро, Девідом Тісом та Олександром Остервальдером. Кожен з них поставив під сумнів класичний погляд з різних концептуальних сторін, пов'язуючи бізнес-модель з ключовими управлінськими теоріями: бізнес-модель як інструмент стратегії (Тіс), бізнес-модель як інструмент інновацій (Чесбро) та бізнес-модель як інструмент дизайну (Остервальдер).

Девід Тіс у своїх роботах про динамічні спроможності довів стратегічну думку (потік 1 – стратегічна думка), що мати унікальні компетенції це лише половина справи. Потрібен механізм, щоб їх капіталізувати. У його концепті бізнес-модель – це не просто ідея, а критичний механізм капіталізації цінності, яка створюється завдяки динамічним спроможностям бізнес-організації. І хоча це все ще розкриває потенціал можливої бізнес-моделі в рамках класичного погляду, він визнав, що сам вибір бізнес-моделі є важливим стратегічним рішенням.

Генрі Чесбро пов'язав бізнес-модель з інноваційними процесами, показавши,

що вона є відкритим процесом, який визначає, як бізнес-організація капіталізує інновації. У класичному світі визначена стратегія диктує «закриту» (за визначенням Чесбро) бізнес-модель. Він перевернув це продемонструвавши, що відкриті інновації дозволяють по іншому подивитись в тому числі на бізнес-модель, як спосіб ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на подальшу стратегію.

Олександр Остервальдер надав дослідникам і керівникам інструмент дизайну (перетин потоків 2 «технології бізнес інжинірингу» та 3 «концепція бізнес-моделі»), перетворивши бізнес-модель з абстракції на шаблон для опису, проєктування та аналізу. Запропонована канва бізнес-моделі з'являється, спираючись на дослідження бізнес-моделей у наукових працях Тіммерса, Чесбро та Магретти, після появи ARIS та майже одночасно з BPM методологіями, коли бізнес-моделювання переходить від процесного опису до концептуального представлення всієї бізнес-логіки. Методології ARIS і BPM моделюють як працює бізнес (інструменти структурування компонентів бізнесу), а канва бізнес-моделі моделює чому і для кого він працює (візуалізація логіки створення цінності). Тому ціннісна пропозиція є центральним компонентом канви, пояснюючи, яку саме цінність отримує споживач і чому він обирає цей продукт чи сервіс. Тому поява стала точкою зустрічі двох еволюційних потоків — концептуального, який описує логіку створення цінності (потік 3 - концепція бізнес-моделі), та інформаційно-методологічного (потік 2 - технології бізнес інжинірингу), що забезпечує структурну візуалізацію та реалізацію цієї логіки. Канва бізнес-моделі перетворює бізнес-модель з академічної концепції на інтуїтивно зрозумілий візуальний макет, даючи керівникам спільну мову та інструмент для проектування, тестування та комунікації їх бізнес-моделей.

Таким чином, вони довели, що стратегія та бізнес-модель – це вже не послідовність, а цикл. Стратегія та динамічні спроможності бізнес-організації формують нову бізнес-модель, а інноваційна бізнес-модель відкриває нові стратегічні можливості. Але при цьому саме цей синтез перетворює бізнес-модель на ідеальний «об'єкт на межі» у концептуальному сенсі. Визначення цього терміну було введено С. Стар та Д. Гріземером та описує об'єкт, концепцію або інформацію,

яка є достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до потреб та обмежень різних груп, що її використовують, але водночас бути достатньо стабільною, щоб зберігати спільну ідентичність та забезпечувати співпрацю [58]. У контексті даного дослідження бізнес-модель стала таким «об'єктом на межі» для раніше роз'єднаних груп, таких як стратегі, ІТ-інженери, інноватори та маркетологи. По-перше, вона опинилася на межі між стратегією та операціями/дизайном. По-друге, завдяки Чесбро вона стала об'єктом на межі між внутрішнім і зовнішнім інноваційним середовищем бізнес-організації. Вона перестає бути просто внутрішнім описом, а стає активним процесом управління потоками ідей і технологій між бізнес-організацією та її середовищем: що взяти унікального, перспективного з ринку та які свої інновації запропонувати ринку. По-третє, що більш важливо, вона стала «концептуальним мостом» на межі між класичним поглядом (де стратегія передує та визначає бізнес-модель) та новим, сучасним поглядом, де, як у Остервальдера, сам дизайн бізнес-моделі, а у Чесбро відкрита бізнес-модель формує стратегію. Цей статус «об'єкта на межі» також пояснює, що класичний погляд нікуди не зник попри свою обмеженість, а став частиною більш складної, сучасної системи.

Сучасний погляд вже проглядається в поточному етапі «спеціалізації та бізнес-моделі як системи мислення» (див. табл. 1.3). Маючи закладений фундамент, дослідники почали застосовувати бізнес-модель як систему мислення до нових складних контекстів, таких як «екосистеми» та «платформи». Уся філософія «Lean Startup» та «Business Model Generation» побудована на тому, що все починається з проектування бізнес-моделі (Канва) як набору гіпотез. Потім вони тестуються на ринку. У процесі тестування визначається фінальна логіка та найкраща стратегія. Це чітко позиціонує бізнес-модель як таку, що передує стратегії. Найважливіше те, що, як показує робота Гренруса [57], фокус зміщується також на інновацію бізнес-моделі через прийняття сервісноорієнтованого імперативу та його фундаментального впливу на сучасне бізнес-моделювання.

Синтез, який перетворив бізнес-модель на «об'єкт на межі», що поєднав стратегію, інновації та дизайн, парадоксальним чином не призвело до появи єдиного, уніфікованого визначення поняття цього терміну. Навпаки, саме через це

кожна академічна школа (стратегічного менеджменту, теорії інновацій, бізнес інжинірингу та маркетингу) почала дивитися на бізнес-модель через власну перспективу, застосовуючи до своїх завдань. Це призвело до значної концептуальної та онтологічної фрагментації визначення поняття «бізнес-модель». Для того, щоб чітко проаналізувати цю фрагментацію та обґрунтувати введення нових концепцій, основні визначення згрупувано у п'ять ключових підходів, на які спираються науковці, визначаючи сутність поняття «бізнес-модель». Нижче представлений детальний аналіз кожного з цих підходів.

1. Економічний підхід, який фокусується на бізнес-моделі як на механізмі отримання доходу та прибутку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Економічний підхід до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення сутності терміну «бізнес-модель»
М. Портер (1996)	Бізнес-модель допомагає підприємству зосередитися на найважливіших питаннях, а саме: як заробити гроші; якими приблизно будуть витрати; звідки взяти доходи; яким чином цей бізнес може стати прибутковим
М. Раппа (2001)	Бізнес-модель — це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності
А. Томпсон, А. Стрікленд (2001)	Бізнес-модель — це економічна складова стратегії компанії, що описує спосіб отримання компанією прибутку
Г. Чесбро (2002)	Бізнес-модель підприємства є відображенням реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов’язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним
Дж. Маллінз, Р. Комісар (2009)	Бізнес-модель – це фактично модель економічної діяльності: грошові потоки, що надходять на підприємство та виходять з нього для різних цілей, і строки таких надходжень та витрат
Т. Вілен та інші (2015)	Бізнес-модель – це метод заробітку в конкретному бізнес-середовищі. Він складається з ключових структурних та експлуатаційних характеристик підприємства – того, як підприємство заробляє і створює прибуток

Джерело: розроблено і складено автором на основі [26; 51; 59-63]

2. Стратегічний підхід, який сприймає бізнес-модель, як міст між стратегією та її реалізацією. Як інструмент досягнення конкурентної переваги (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічний підхід до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення сутності терміну «бізнес-модель»
Г. Хамел (2000)	Бізнес-модель — це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
М. Морріс та інші (2005)	Бізнес-модель – це стисле представлення взаємопов'язаного набору рішень у стратегії, архітектурі підприємства та як він впливає на створення стійкої конкурентної переваги на ринку
Н. Ревуцька (2005)	Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, що характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу ресурсів
А. Касич (2019)	Бізнес-модель як концепція дозволяє визначати перспективні цільові завдання розвитку підприємства у відповідності з тенденціями зміни зовнішнього середовища, що наближує її до поняття «стратегія»

Джерело: розроблено і складено автором на основі [64; 65; 66; 67]

3. Архітектурний/інформаційно-методологічний підхід, який фокусується на бізнес-моделі, як архітектура системи, що описує процеси, потоки та ролі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Архітектурний підхід до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення сутності терміну «бізнес-модель»
П. Тімерс (1998)	Архітектура для продукту, послуги та інформаційних потоків, включаючи опис різних бізнес-акторів та їхніх ролей; опис потенційних переваг для різних бізнес-акторів; опис джерел доходу
Г. Чесбро (2003)	Бізнес-модель — це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність... [вона] демонструє всі значимі властивості і особливості підприємства, пов’язані з його здатністю отримувати прибуток
Д. Тіс (2010)	Бізнес-модель описує дизайн або архітектуру механізмів створення цінності, її доставки та капіталізації, які використовує бізнес-організація

Джерело: розроблено і складено автором на основі [50; 53; 68]

4. Ціннісний/клієнтський підхід, який фокусується на клієнті та ціннісній пропозиції як на центральному елементі. Цей підхід тісно пов'язаний з сервісно-домінантною логікою (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Ціннісний підхід до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення сутності терміну «бізнес-модель»
А. Сливоцький (1996)	Бізнес-модель — це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
К. Зотт та Р. Аміт (2001)	Бізнес-модель є важливим осередком інновацій та ключовим джерелом створення цінності не лише для самої організації але й для її постачальників, партнерів та клієнтів
А. Афуа (2003)	Бізнес-модель – це формат для заробітку. Це сукупність видів діяльності, яку фірма виконує, фокусування та тому, як вона їх виконує та коли вона виконує з метою запропонувати своїм клієнтам переваги, які вони хочуть, та отримати в результаті прибуток
О. Зибарева та інші (2025)	Бізнес-модель формує цілісний погляд на цінність підприємства. У даному контексті бізнес-модель підприємства – це логіка створення та підтримки споживчої цінності підприємства, формування стійких конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі

Джерело: розроблено і складено автором на основі [47; 48; 69; 70]

5. Онтологічний підхід, який фокусується на бізнес-моделі як на інструменті опису, історії чи когнітивній схемі (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Онтологічний підхід до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення сутності терміну «бізнес-модель»
Дж. Магретта (2002)	Історії, які пояснюють, як підприємства працюють. Справжня бізнес-модель – це більше, ніж грошовий потік. Вона пояснює, як компанія створює цінність для клієнтів і як вона отримує частку цієї цінності
А. Остерваль-дер І. Пеньє (2008)	Бізнес-модель — це концептуальний інструмент, який включає набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє відобразити логіку того, яким чином компанія заробляє гроші.
В. Скриль (2016)	Бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності
Г. Филюк та інші (2020)	Бізнес-модель – це певна парадигма організації та ведення бізнесу, що відображає внутрішню структуру та організацію підприємства, зовнішні взаємозв’язки з навколишнім середовищем з їх деталізацією на кожному етапі життєвого циклу в конкретний період часу, а також певну філософію та корпоративну культуру

Джерело: розроблено і складено автором на основі [26; 52; 71; 72]

Проведений аналіз наочно демонструє, що наукове поле визначень поняття «бізнес-модель» є глибоко фрагментовано, що зображено на рисунку 1.3.

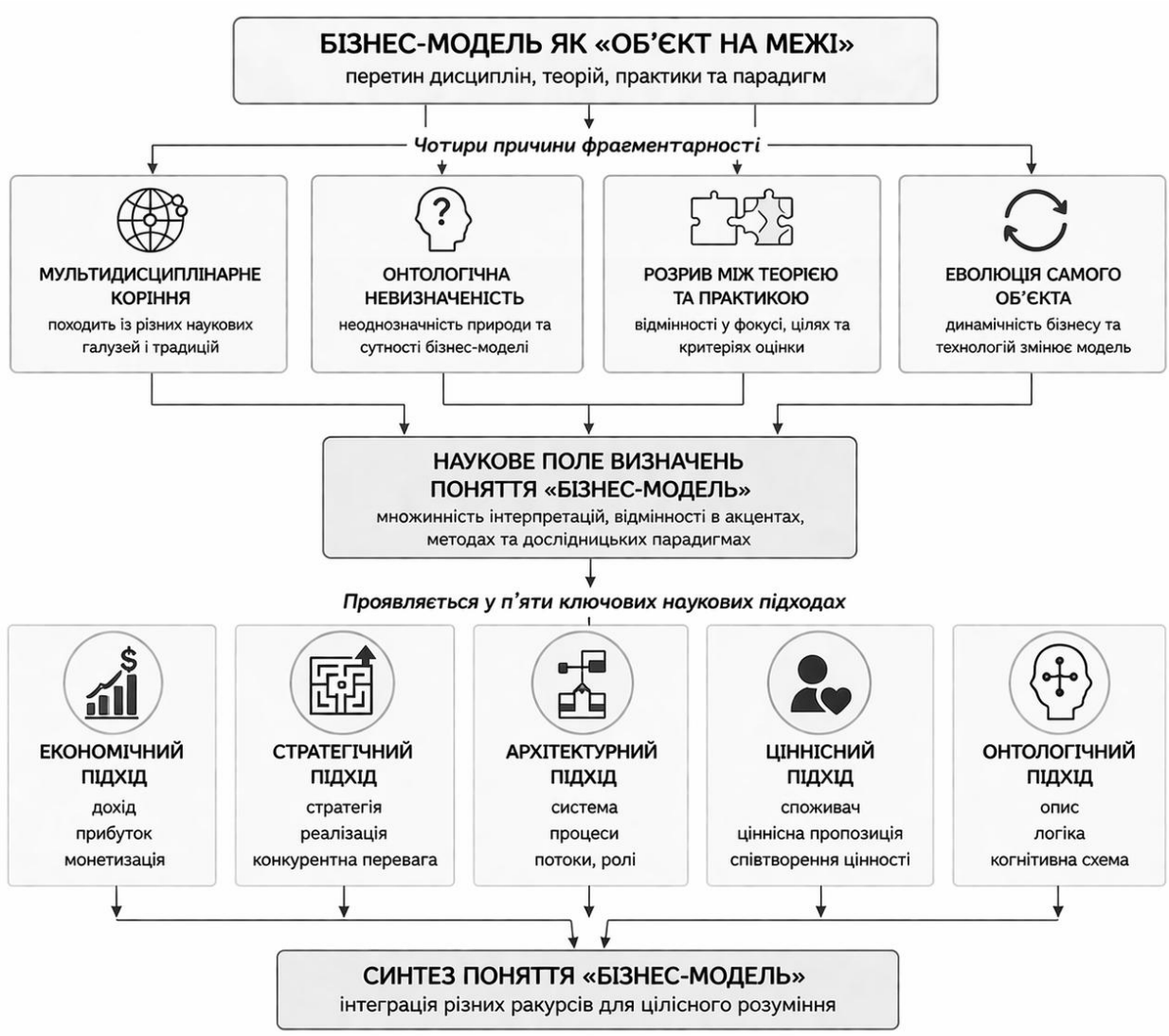


Рис. 1.3. Концептуальна модель причин фрагментарності наукового поля визначень поняття «бізнес-модель»

Джерело: авторська розробка

Ця фрагментарність не є випадковою, а випливає з самої природи бізнес-моделі як «об'єкта на межі» та має щонайменше чотири основні причини:

1. Мультидисциплінарне коріння. Як показують таблиці 1.4-1.8: стратеги (Г. Хамел, М. Морріс, Н. Ревуцька) бачать у бізнес-моделі інструмент реалізації стратегії (див. табл. 1.5); економісти (М. Портер, М. Раппа) — механізм отримання прибутку (див. таб. 1.4); архітектори систем (П. Тімерс, Д. Тіс) — архітектуру потоків і механізмів (див. таб. 1.6); маркетологи та ціннісно-орієнтовані дослідники (А. Сливоцький, К. Зотт та Р. Аміт, О. Зибарева) — логіку створення цінності (див. таб. 1.7). Кожна академічна школа дивиться на бізнес-модель через власну перспективу.

2. Онтологічна невизначеність. Таблиці 1.4-1.8 також виявляють фундаментальну суперечку про те, чим є бізнес-модель за своєю суттю: для одних – це реальна система діяльності (К. Зотт: «осередок інновацій», М. Морріс: «набір рішень»; Г. Хамел: «втілена... концепція»), для інших — це лише інструмент опису цієї системи (А. Остервальдер: «концептуальний інструмент», А. Касич: «як концепція … що наближає її до поняття «стратегія», Г. Филюк: «парадигма організації та ведення бізнесу»). Дослідники де-факто вивчають різні за своєю природою речі.

3. Розрив між теорією та практикою. Існує очевидний розрив між глибоко академічними визначеннями Н. Ревуцької: «...логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій...» та прагматичними, інструментальними визначеннями М. Раппи: «метод за допомогою якого компанія отримує прибуток».

4. Еволюція самого об'єкта. Концепція бізнес-моделі, яка була потрібна для опису простих моделей доходу (як у М. Раппа), виявилася недостатньою для опису складних систем та екосистем (як у Д. Тіса та Г. Чесбро), що змушувало дослідників постійно розширювати та ускладнювати визначення.

Доведена фрагментарність наукового поля визначень поняття «бізнес-модель» є закономірним наслідком її природи як «об’єкта на межі». Перебуваючи на перетині різних дисциплін, теоретичних традицій, практик і дослідницьких парадигм, бізнес-модель зазнає впливу різних філософсько-методологічних підходів, які по-різному визначають її сутність, функції та способи дослідження. Така багатовимірність, з одного боку, поглиблює розуміння окремих аспектів бізнес-моделі, а з іншого – породжує розбіжності категорійно-понятійного апарату, аналітичних акцентів та способів інтерпретації сутності бізнес-моделі. У цьому сенсі простежується своєрідний конфлікт наукових парадигм у розумінні Т. Куна — систем понять, методів, цінностей і уявлень, що визначають спосіб осмислення та дослідження світу [5]. Саме тому різні академічні школи сформували різні підходи до трактування бізнес-моделі, що й пояснює виявлену фрагментацію наукових поглядів.

Для того, щоб вийти за межі простої констатації відмінностей фрагментації та зрозуміти їхні спільні глибинні причини, необхідно проаналізувати фундаментальні епістемологічні основи, які їх формують. Саме такий аналіз дозволяє систематизувати і зрозуміти, чому бізнес-модель стала таким багатогранним концептом, та обґрунтувати необхідність введення більш вузьких, але чітких визначень, які фокусуються на конкретному аспекті інновації бізнес-моделі у специфічному контексті. У публікації апробаційного характеру Шарова В.В. «Епістемологічні основи бізнес-моделювання та особливості формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі виробничих підприємств» підкреслено, що фундаментальні напрямки, їх похідні та саме управлінські парадигми не є хаотичними. Навпаки, на основі їх взаємодії та глибинного впливу на процес формування бізнес-моделей, їх сукупність формує складну, цілісну, взаємопов’язану систему з чіткою ієрархічною залежністю на різних логічних рівнях [93]. З огляду на це, для систематизації отриманих результатів та забезпечення цілісного розуміння структури цієї ієрархії та взаємозв’язку, пропонуємо наступну багаторівневу класифікацію теоретико-методологічних основ бізнес-моделювання, яка відображена на рисунку 1.4. Вона дозволяє візуалізувати трирівневу ієрархію впливу, як взаємопов’язані шари та логічний перехід від філософських основ до конкретних операційних моделей і слугуватиме практичним інструментом для побудови логіки інноваційних бізнес-моделей.

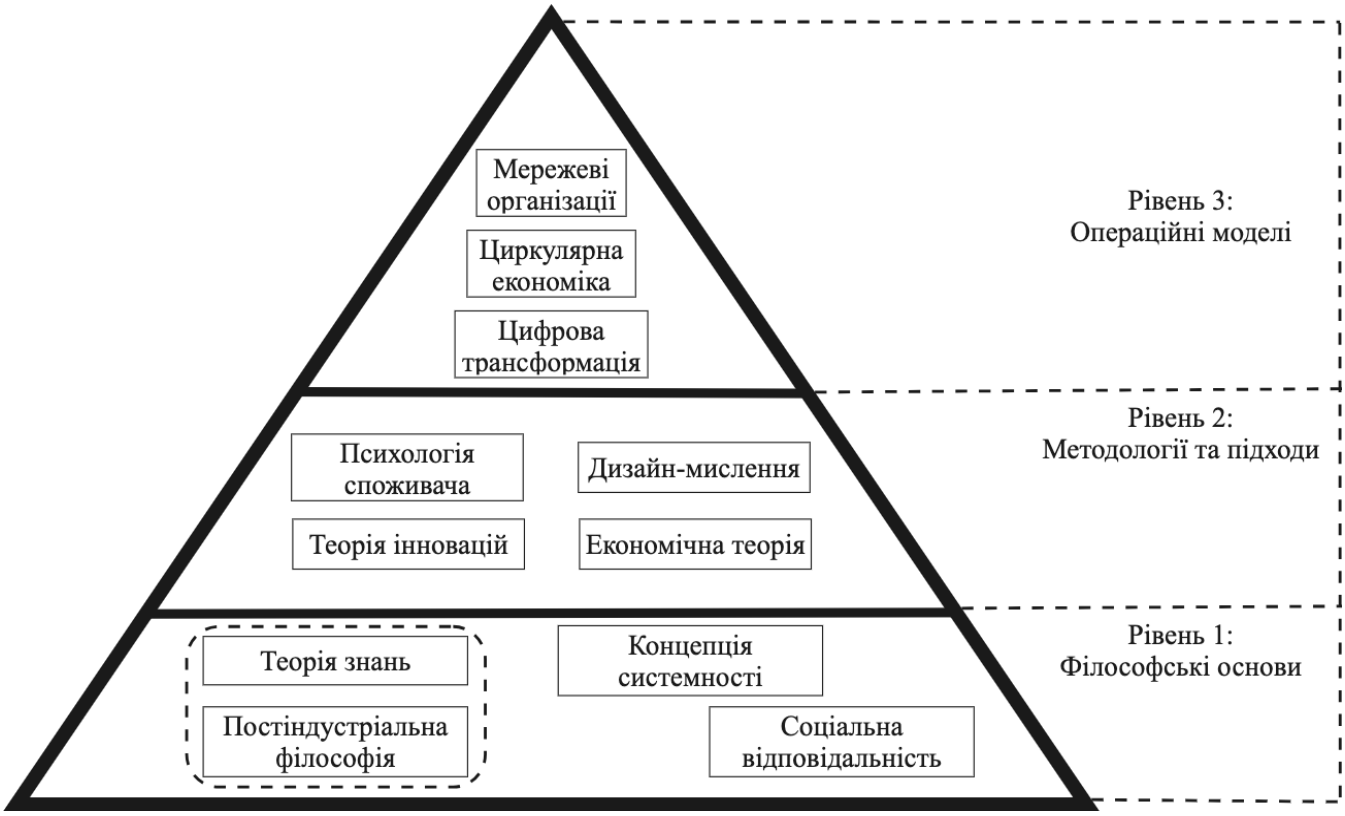


Рис. 1.4. Багаторівнева класифікація теоретико-методологічних основ бізнес-моделювання

Джерело: авторська розробка

Розглянемо детальніше кожен із представлених рівнів.

Рівень 1: Філософські основи. Це є фундаментальним рівнем. Підходи та парадигми цього рівня формують базові уявлення бізнес-організацій про цінність та ринок. Вони відповідають на питання «чому існує бізнес». Сюди входять:

- Теорія знань. Як було детально розглянуто раніше, вона підкреслює важливість інформації та знань у процесі формування бізнес-моделей. Економіка знань розглядається як важливий аспект сталого розвитку, оскільки вона підкреслює створення, розповсюдження та використання знань для підвищення ефективності бізнес-процесів [1]. В рамках цієї теорії знання постають як пріоритетний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги. Нові знання, що виникають внаслідок діджиталізації, дійсно сприяють формуванню та розвитку бізнес-екосистем, а також підвищують стійкість самих бізнес-моделей [2]. Як похідна теорії знань, постіндустріальна філософія теж має потужний вплив і сфокусована на переході від індустріального суспільства до суспільства,

заснованого на знаннях та інформації. Це головні підвалини, оскільки вони впливають на формування суспільства, заснованого на знаннях та інформації, як джерел переосмислення суті цінності та процесу її створення.

- Концепція системності. Як зазначено в роботах Зотта та Аміта, вона акцентує увагу на взаємозв'язках між елементами системи, що дозволяє розглядати бізнес не лише як набір взаємопов'язаних процесів, а як цілісну, складну систему, яка враховує динаміку взаємодії різних компонентів, включаючи технологічні, економічні та соціальні аспекти, які можуть мати далекосяжні наслідки. Це формує цілісний погляд на складні взаємозв'язки та мережеві екосистеми. Також це дозволяє зрозуміти рівні взаємодії всіх цих компонентів та виявити можливості для їх оптимізації.
- Соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR). Як елемент відповідності принципам сталого розвитку поточні тренди демонструють потужний рух, коли бізнес-організації добровільно беруть на себе зобов'язання діяти не лише в інтересах отримання прибутків, а й з урахуванням потреб суспільства, впливу їх діяльності на довкілля та етичних норм. Бізнес має бути не тільки вигідним, але й корисним для оточення, в якому він працює. Це зачіпає економічну відповідальність (чесна сплата податків, створення офіційних робочих місць, прозора фінансова звітність), соціальну рівність (турбота про працівників, рівність, дотримання трудових прав, благодійність, підтримка місцевих громад), етичну відповідальність (чесне ведення бізнесу, антикорупційні практики, етична реклама) та екологічну відповідальність (екологічна свідомість бізнесу, ощадливе управління та збереження ресурсів, зелені технології). Ця парадигма змінює філософію бізнес-організації у формуванні цінності, що виходить за межі суто економічної вигоди.

Рівень 2: Парадигми, що визначають методологію та підходи. Цей рівень є містком між філософією (Рівень 1) та конкретними діями (Рівень 3), який визначає, як саме бізнес-організації будуть перетворювати філософські ідеї на конкретні стратегії та підходи до розробки бізнес-моделей. Сюди входять:

- Теорія інновацій. Вона досліджує, як інновації впливають на бізнес і

суспільство в цілому, процеси створення та впровадження нових продуктів, послуг та технологій. Акцентує на розумінні, як інновації можуть впливати на появу нових бізнес-моделей та сприяти їхньому розвитку, оскільки інновації можуть бути як технологічного, так і організаційного характеру. Вона наголошує на важливості інтеграції інноваційних процесів у стратегії бізнес-організацій для забезпечення конкурентоспроможності [3]. Інновації справді сприяють розвитку нових бізнес-моделей, які здатні реагувати на швидкі зміни в економічному середовищі, що є особливо важливим у контексті розподілу продуктів і послуг [4]. Вона надає стратегічні рамки для постійного впровадження змін та напрямів розвитку.

- Економічна теорія. Економічні концепції, такі як теорія агентської моделі чи теорія ігор, надають аналітичний інструментарій і концептуальні моделі, які є критично важливими для формування бізнес-моделей.

- Психологія споживача або поведінкова економіка. Досліджує психологію споживача та забезпечує розуміння формування клієнтоорієнтованих ціннісних пропозицій, об’єднуючи психологію та економічну теорію прийняття рішень. Вона допомагає зрозуміти вимоги, очікування та поведінкові фактори, які споживачі використовують у прийнятті рішень і моделюванні взаємодії.

- Дизайн-мислення. Одна з найбільш відомих парадигм, що базується на людиноцентричному підході та лежить в основі практичного втілення сервісно-домінантної логіки. Ця парадигма дозволяє глибоко зрозуміти латентні потреби споживачів та створювати на їх основі інноваційні бізнес-моделі. Вона ставить споживача (або спільноту споживачів) у центр процесу розробки продуктів і сервісів, фокусуючись на визначенні реальних проблем споживачів та пошуку рішень для їх найкращого задоволення. Підхід підкреслює важливість емпатії, співпраці та ітераційного процесу при створенні цінності. Завдяки своїй універсальності, в залежності від умов застосування, дизайн-мислення може виступати як парадигмою на мета-рівні (філософія інноваційного розвитку, створення людиноцентричних продуктів або сервісів, вирішення складних, нечітко окреслених завдань), так і прикладним інструментом (фреймворком, набором методів) у межах інших управлінських підходів.

Рівень 3: Операційні моделі та структура. Ці парадигми є прикладними та визначають, що саме буде включати в себе бізнес-модель та як вона буде функціонувати в реальності. Сюди входять:

- Цифрова трансформація. Це не просто інтеграція сучасних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Web 3.0, Big Data та інші), а фундаментальна зміна логіки створення та надання цінності. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише «технічним ядром», а й середовищем існування бізнесу, що дозволяє переходити від традиційних лінійних ланцюжків створення цінності до гнучких бізнес-екосистем. Вона забезпечує перехід від інтуїтивного управління до культури прийняття рішень на основі даних, дозволяючи бізнес-організації масштабуватися та адаптуватися з недосяжною раніше швидкістю.

- Циркулярна економіка. Ця парадигма спонукає бізнес-організації до повторного використання ресурсів, мінімізації відходів і надає бізнес-моделям екологічну й економічну сталість у продуктово-домінантних системах, подовжуючи життєвий цикл продукту.

- Мережева організація та екосистемний підхід. Ця операційна парадигма фундаментально змінює архітектуру бізнесу, стираючи організаційні кордони та традиційні межі співробітництва. Суть підходу полягає в тому, що бізнес-організації більше не розглядаються як ізольовані об'єкти. Їх діяльність проектується не як замкнута система, а як відкрита структура, здатна інтегруватися зі споживачами, партнерами та навіть конкурентами в єдину мережу створення цінності в межах певних бізнес-екосистем. Ця логіка вимагає побудови таких операційних механізмів, інфраструктури та цифрових платформ, які забезпечують безшовний обмін даними та ресурсами, перетворюючи бізнес-організацію з «виробника» на «архітектора взаємодій». Саме ця парадигма створює операційне підґрунтя для появи платформних і мережевих бізнес-моделей, де головним активом стає не володіння засобами виробництва, а здатність ефективно поєднувати учасників екосистеми задля спільного створення цінності, генерації інновацій та колективного розвитку продуктів і сервісів.

Проведений аналіз ієрархії епістемологічних основ (див. рис. 1.4) пояснює, чому визначення бізнес-моделі як сутності є таким багатогранним. Однак у науковій та практичній літературі, попри цю глибинну філософську різноманітність, домінують два ключові підходи до концептуалізації бізнес-моделі: системний та компонентний.

Як було встановлено при аналізі генезису, системний підхід найбільш представлений у працях Крістофа Зотта та Рафаеля Аміта. Вони пропонують розглядати бізнес-модель як «систему взаємозалежних видів діяльності, що виходить за межі фокусної бізнес-організації» [46]. Цей підхід, який ідентифіковано як центральний на етапі системного синтезу, акцентує увагу не на статичних блоках, а на динамічній взаємодії. Ключовими елементами дизайну такої системи виступають три параметри: 1) зміст, який визначає сукупність обраних видів діяльності; 2) структура, що описує архітектуру зв’язків і послідовність їх виконання; 3) управління, яке встановлює розподіл ролей та визначає суб'єктів виконання цих дій у процесі створення цінності [46]. Цей системний погляд є особливо корисним для аналізу мережевих і відкритих бізнес-моделей, де створення цінності відбувається у співпраці з партнерами. Вони також визначили чотири основні джерела створення цінності бізнес-моделлю: новизна, утримання (створення таких умов, за яких споживачу економічно невигідно перейти до конкурента), взаємодоповнюваність та ефективність. Українські дослідники, такі як Наталія Ревуцька, також наголошують на важливості визначення структури ланцюжка цінності та формулювання конкурентної стратегії як невід'ємних елементів бізнес-моделі [66].

Аналогічно Олександр Остервальдер та Ів Піньє стали ключовими фігурами етапу системного синтезу, перетворивши абстрактну концепцію на канву бізнес-моделі як практичний інструмент, який наведено на рисунку 1.5.

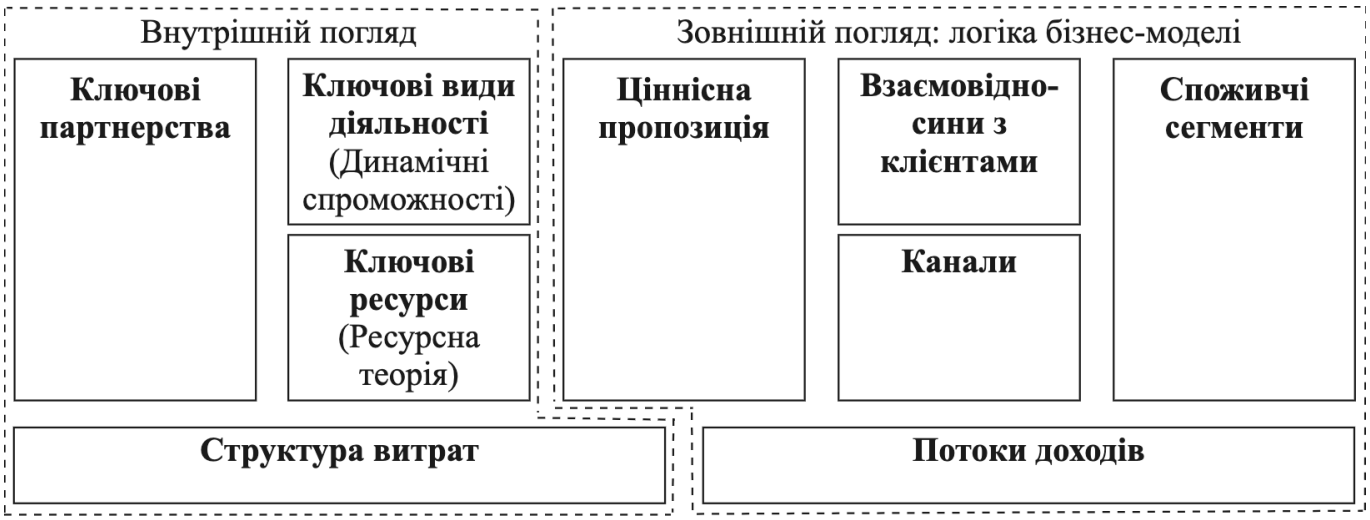


Рис. 1.5. Структура канви бізнес-моделі

Джерело: розроблено і складено автором на основі [52]

Як візуальна схема, що складається з дев'яти взаємопов'язаних блоків, вона комплексно описує логіку бізнес-організації [52]:

- Споживчі сегменти. Різні групи споживачів на які бізнес-організація орієнтує свої продукти чи послуги. Вони є цільовим ринком.
- Ціннісні пропозиції. Сукупність переваг або цінностей, які бізнес-організація хоче запропонувати споживачам. Вони пояснюють, чому споживач має обрати саме продукт чи послугу бізнес-організації для вирішення своєї проблеми.
- Канали. Шляхи, якими бізнес-організація забезпечує комунікацію з споживачами та надає їм свої ціннісні пропозиції. Вони охоплюють маркетинг, продаж та дистрибуцію.
- Взаємовідносини з клієнтами. Типи стосунків, які бізнес-організація встановлює та підтримує з кожним споживчим сегментом. Вони варіюються від систем фізичної допомоги до повністю автоматизованих сервісів.
- Потоки доходів. Способи, якими бізнес-організація генерує прибуток від кожного споживчого сегмента. Вони показують, за що споживачі готові платити (наприклад, продаж продуктів, послуг, абонентська плата, тощо).
- Ключові ресурси. Найважливіші активи (фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові), що необхідні для функціонування бізнес-моделі. Без них бізнес-організація не може створювати цінність. Це основа ресурсної теорії Ед Пенроуз що було розглянуто раніше.

- Ключові види діяльності. Найважливіші дії, які бізнес-організація повинна виконувати для створення та надання ціннісної пропозиції. Це, по суті, є реалізація динамічних спроможностей бізнес-організації за Девідом Тісом, особливо для сервісних бізнес-організацій.
- Ключові партнерства. Мережа постачальників та партнерів, які допомагають бізнес-організації функціонувати. Партнерства створюються для оптимізації процесів, зменшення ризиків або отримання ресурсів.
- Структура витрат. Всі витрати, що необхідні для функціонування бізнес-моделі. Вони включають як постійні, так і змінні види витрат.

Як було доведено, канва бізнес-моделі О. Остервальдера стала точкою синтезу концептуального та інформаційно-методологічного потоків. Вона слугує універсальною мовою для стратегічного діалогу, дозволяючи менеджерам швидко моделювати та аналізувати різні бізнес-сценарії. У публікації апробаційного характеру Шарова В.В. та Гарафонової О.І. «Концептуальні положення формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства» сформульовано роль канви бізнес-моделі як інструменту стратегічного планування, особливо при переході до сервісноорієнтованих бізнес-моделей [74].

Чітка концептуалізація бізнес-моделі (компонентна чи системна) є необхідною, але не завжди достатньою умовою. У сучасному BANI-середовищі ключовою загрозою для бізнес-організації є економічна ентропія. Управлінська наука визначає її як процес, що характеризується зростанням невизначеності, хаосу та дезорганізації, який неминуче призводить до зниження ефективності бізнес-процесів та робить приреченою на занепад статичну модель [75]. Тому ключовим є процес постійних інновацій, як рушій змін. Ще один ключовий представник етапу системного синтезу Генрі Чесбро зробив фундаментальний внесок, пов’язавши процес інновації бізнес-моделі з процесом відкритих інновацій. Він довів, що інновація – це не просто винахід. Інновація – це пошук правильної бізнес-моделі (внутрішньої чи зовнішньої) для комерціалізації ідей [92]. Це зробило процес інновації бізнес-моделі ключовим і це не просто продуктова чи процесна інновація,

це фундаментальна зміна самої логіки створення, надання та капіталізації цінності. Саме бізнес-модель діє як сила, що породжує негативну ентропію, а процес інновації бізнес-моделі є безперервним процесом боротьби з цією ентропією. І. Репіна та М. Теплюк доводять, що саме цифровізація стає потужним інструментом для зниження ентропії, дозволяючи створювати стійкі бізнес-моделі, здатні ефективно функціонувати в умовах підвищеної ентропії [75]. Таким чином, бізнес-модель є не статичним планом, а динамічним вузлом. Інновація бізнес-моделі стає головним проявом динамічних спроможностей бізнес-організації в дії.

Проведений у цьому розділі комплексний аналіз від етимології та генезису до епістемологічних основ і практичних інструментів концептуалізації, дозволяє зробити фундаментальний висновок. У сучасному стратегічному управлінні бізнес-модель відіграє подвійну, діалектичну роль. З одного боку, зберігається класичний погляд, де бізнес-модель – це інструмент реалізації стратегії. Це погляд, сформований ще Чандлером, який довів, що структура йде за стратегією. У цій парадигмі стратегічний вибір (наприклад, диверсифікація) є первинним, а дизайн організаційної структури та операційного ланцюжка цінності Портера є вторинним механізмом для виконання цієї стратегії. З іншого – спостерігається формування сучасного погляду, де бізнес-модель є джерелом стратегії. Цей погляд народився з концептуальної невизначеності епохи доткомів. У цій парадигмі інновація самої бізнес-моделі (наприклад, платформної або відкритої) передує стратегії, відкриваючи нові напрямки розвитку та диверсифікації, які неможливо було б побачити, зрозуміти чи запланувати класичним шляхом. Цей дуалізм пояснює, чому бізнес-модель стала «об'єктом на межі» між стратегією та дизайном, між внутрішніми компетенціями та зовнішніми екосистемами.

1.2. Концептуальні імперативи сервісноорієнтованого бізнес-моделювання на основі сервісно-домінантної логіки

Проведений аналіз сучасного стану розвитку бізнес-моделювання змушує замислиться над низкою фундаментальних питань: «Що є тією рушійною силою,

яка остаточно зміщує баланс від класичного погляду до сучасного?», «Що змушує бізнес-організації переходити від конкуренції продуктами до конкуренції бізнес-моделями?». Одним з потужних каталізаторів цієї трансформації є фундаментальний зсув в напрямку сервісноорієнтованого імперативу та цифровізації, який був ідентифікований на етапі «Спеціалізації (2010 – дотепер)» (див. табл. 1.3 та рис. 1.2). Дослідження О. Чукурної та ін. фіксують трансформацію бізнес-моделей простої електронної комерції до бізнес-моделей цифрової комерції, що базується на нових цифрових джерелах доданої вартості та дозволяють ефективно адаптуватися до умов цифрової економіки [76]. К. Бойченко концептуально підтверджує загальну еволюцію бізнес-моделей ритейлу як сталу тенденцію переходу від традиційних лінійних форматів до сервісноорієнтованих, клієнтоцентричних і заснованих на даних структур. Цифрові технології систематизовано не тільки як такі, що трансформують механізми створення та надання цінності, а й такі, що впливають на економічну ефективність, екологічну сталість та соціальну відповідальність бізнес-організацій ритейлу України [127]. Саме сервісні рішення, що стрімко розвиваються за рахунок загальної цифровізації, є тією потужною силою, що руйнує старі моделі. Вони вимагають від бізнес-організацій переходу від надання цінності (логіка продукту) до спільного створення цінності (логіка сервісу), що, за своєю суттю є зосередженим на цінності та клієнтоорієнтованості [77]. Існуючі інструменти, такі як канва бізнес-моделі, хоч і є корисними, все ж були створені для опису трансакційної логіки. Вони недостатньо фокусуються на динаміці спільного створення цінності та сервісній архітектурі взаємодії, особливо в контексті складної диверсифікації.

Поява сервісноорієнтованого імперативу була вимогою часу, тим рушійним імпульсом у стратегічному переході до сервісноорієнтованих підходів, що не тільки змінюють спосіб створення цінності, але й слугують потужним інструментом диверсифікації. Вони змінюють акцент з транзакцій навколо продуктів на надання інтегрованих сервісів, що спрямовані на покращення досвіду споживачів, сприяння безперервному спільному створенню цінності зі споживачами та розвитку тривалих відносин [6]. Ця зміна парадигми є

фундаментальною переоцінкою та переосмисленням ролі бізнес-моделювання та принципів диверсифікації для забезпечення сталого успіху у взаємопов'язаному та цифровому світі [15]. Для повного розуміння сутності та рушійних сил сервісноорієнтованого імперативу необхідно спершу проаналізувати сутність фундаментальної парадигмальної еволюції, що лежить в його основі на шляху від продуктово-домінантної логіки (ПДЛ) до сервісно-домінантної логіки (СДЛ).

Сучасна економічна думка та бізнес-практика значною мірою сформовані під впливом парадигми, що виникла в епоху промислової революції та відома як продуктово-домінантна логіка (ПДЛ). Вона успадкувала свою модель обміну від класичної та неокласичної економіки. В її основі лежить уявлення про те, що економічна діяльність зосереджена на виробництві та розподілі матеріальних благ, таких як товари або продукти. Цінність, згідно з ПДЛ, створюється виробником, «вбудовується» у функціональність продукту під час виробничого процесу, і згодом надається споживачеві через ринкові транзакції [17]. У цій моделі основна увага приділяється матеріальним, або операндним ресурсам. Ресурсам, на які спрямована дія (наприклад, сировина, обладнання) [121]. Послуги або сервіси розглядалися як вторинне, менш важливе явище, та вважалися або особливим видом нематеріального продукту, або просто доповненням до основного продукту, що не мало самостійної цінності. Такий підхід призвів до розробки управлінських інструментів, найвідоміший з яких є концепція «4P» (Product, Price, Place, Promotion), що повністю орієнтована на управління матеріальними продуктами [122].

З переходом до постіндустріальної, інформаційної економіки, обмеження ПДЛ стали критично очевидними. Традиційні продуктово-центричні бізнес-моделі виявилися недостатньо гнучкими в умовах глобалізації, комодитизації ринків та посилення цінової конкуренції. Фокус на дискретних транзакціях ігнорував зростаючу важливість довгострокових відносин, а погляд на споживача як пасивного одержувача цінності не відповідав реаліям, де вони ставали все більш активними та поінформованими учасниками ринку. Ця фундаментальна зміна

вимагала нової, більш адекватної парадигми для пояснення економічної діяльності та створення цінності.

Сервісно-домінантна логіка (СДЛ) стала альтернативною парадигмою, що створила певний виклик традиційній ПДЛ. Вона пропонує радикальний перегляд базових припущень про природу економічного обміну та створення цінності, а також вводить ключові поняття, що критично важливі для розуміння глибини такого парадигмального переходу. Ці поняття наступні:

1) Сервіс. У контексті нової парадигми, сервіс – це не категорія продукту (тобто «послуга» на противагу «товару»). Натомість, сервіс визначається як фундаментальний процес, що лежить в основі всього економічного обміну. Він стосується застосування спеціалізованих компетенцій (знань і навичок) на користь іншої сутності [9]. З цієї точки зору, не існує фундаментальної різниці між продажем автомобіля та наданням консультації. В обох випадках одна сторона застосовує свої компетенції на користь іншої. Продукти, в цьому контексті, втрачають свій привілейований статус і розглядаються лише як механізми розподілу або засоби для надання сервісу [9]. Наприклад, автомобіль сприймається як матеріальний носій, що надає сервіс мобільності.

2) Цінність. СДЛ кардинально переосмислює природу цінності. На відміну від ПДЛ, де цінність вважається вбудованою у продукт виробником, нова логіка стверджує, що цінність завжди є феноменологічною, контекстуальною та визначається виключно отримувачем (споживачем) у процесі використання [7]. Це поняття отримало назву «цінність у використанні». Бізнес-організація не може одноосібно створити чи надати цінність, вона може лише запропонувати ціннісну пропозицію [10]. Справжня цінність виникає лише тоді, коли споживач інтегрує цю пропозицію у своє життя чи бізнес-процеси.

3) Співтворення. Оскільки цінність реалізується у сфері споживача, останній перестає бути пасивним об'єктом та стає активним учасником процесу. Співтворення цінності є процесом, в якому споживач неминуче бере участь у створенні власної цінності [10]. Його знання, навички та контекст є необхідними

ресурсами для того, щоб пропозиція бізнес-організації перетворилася на реальну цінність. Таким чином, споживач завжди є співтворцем цінності [14].

4) Оперантні ресурси. СДЛ наголошує на важливості оперантних ресурсів. Це нематеріальні ресурси, які діють на інші ресурси (наприклад, знання, навички, компетенції). Саме вони, а не операндні (матеріальні) ресурси, є основним джерелом конкурентної переваги в сучасній економіці.

Ця зміна поглядів відображає ширшу еволюцію в стратегічній думці, яка досліджена (див. табл. 1.1) та спрямована від ресурсної теорії, зосередженої на володінні статичними (переважно операндними) ресурсами, до теорії знань, яка, подібно до СДЛ, визнає знання та компетенції (оперантні ресурси) ключовим джерелом стійкої переваги. Основна відмінність СДЛ від ПДЛ наведена у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Відмінність сервісно-домінантної та традиційної продуктово-домінантної логік

Аспект	Продуктово-домінантна логіка	Сервісно-домінантна логіка
Основна одиниця обміну	Матеріальні товари, одиниці випуску	Застосування знань та навичок (сервіс)
Роль продукту	Основний носій цінності, кінцевий продукт	Механізм розподілу, засіб для надання сервісу
Локус створення цінності	Усередині бізнес-організації (виробництво)	Взаємодія та досвід (спільне створення)
Природа цінності	Цінність-в-обміні, вбудована	Цінність-у-використанні, контекстуальна
Роль бізнес-організації	Виробник та дистриб'ютор цінності	Пропонує ціннісні пропозиції, є співтворцем цінності
Роль споживача	Ціль, отримувач цінності	Співтворець цінності, інтегратор ресурсів
Джерело конкурентної переваги	Операндні ресурси (матеріальні активи)	Оперантні ресурси (знання, навички, компетенції)
Стратегічний фокус	Виробити та продати, ефективність	Відчути та відповісти, відносини

Джерело: розроблено і складено автором на основі [9; 17]

Таблиця 1.9 наочно демонструє глибину розриву між двома парадигмами. СДЛ пропонує не просто зміну акцентів, а повний переворот у розумінні того, як працює економіка. Вона вимагає від бізнес-організацій переходу від мислення

категоріями виробництва та продажу продуктів до мислення категоріями сприяння процесам створення вартості для споживачів.

У поточному стані імператив сервісноорієнтованих підходів має три складові, що формують його ієрархію. Ця ієрархія дозволяє перейти від абстрактних парадигмальних поглядів до конкретного стратегічного процесу та його практичного втілення в бізнес-моделі. Теоретичною основою для розуміння сучасних сервісноорієнтованих підходів є СДЛ як філософська основа. Це головна філософія, що лежить в основі та переосмислює сам процес створення цінності. Вона стверджує, що сервіс, а не продукти, є фундаментальною основою економічного обміну, а цінність створюється спільно багатьма суб'єктами, включаючи споживача через застосування знань та компетенцій. Вона є похідною від теорії знань та постіндустріальної філософії. Кожна пропозиція є сервісом або способом надання сервісу. СДЛ відмовляється від традиційної дихотомії «виробник-споживач» і пропонує розглядати ринок як складну, динамічну сервісну екосистему [9]. У цій екосистемі різноманітні соціальні та економічні «актори» (бізнес-організації, споживачі, постачальники, партнери, державні органи) взаємодіють, обмінюючись сервісом та інтегруючи ресурси для спільного створення цінності [79]. Цінність не створюється лінійно по ланцюжку та не додається на кожному етапі. Натомість, вона виникає в результаті складної взаємодії всіх учасників екосистеми. Наприклад, цінність смартфона (сервіс комунікації, інформації, розваг) співтворюється не лише виробником апаратного забезпечення, але й розробниками операційної системи, авторами додатків, операторами мобільного зв'язку і, звичайно, самим споживачем, який інтегрує всі ці ресурси у своє життя [79].

Аналіз першоджерел дозволяє простежити чітку еволюцію цієї теорії. У своїй програмній статті 2004 року С. Варґо та Р. Лаш визначали СДЛ як нову маркетингову парадигму. Так званий «погляд, орієнтований на послуги» [9]. У цьому контексті СДЛ розглядалася як інструмент конкурентної боротьби, що зміщує фокус з випуску продукції на процес надання сервісів. Однак у роботі 2016 року автори розширили це розуміння, визначивши її вже як мета-логіку. На цьому

етапі вона перестала бути суто маркетинговим інструментом і трансформувалася в фундаментальну теорію ринку та суспільства, що пояснює природу економічної координації, спільного створення цінності та її обміну через призму інституційних взаємодій (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Визначення сервісно-домінантної логіки С. Варґо та Р. Лаш

Рік	Визначення	Фокус
2004	Це нова маркетингова парадигма, в якій маркетинг розглядається як безперервний ряд соціальних та економічних процесів, сфокусованих на застосуванні оперантних ресурсів (знань та навичок) для створення кращих ціннісних пропозицій	Фокус на зміні мислення маркетологів: перехід від виробництва товарів до процесу надання сервісів. СДЛ розглядається як інструмент конкурентної боротьби та спосіб уникнути «товарної пастки»
2016	Це мета-теоретичний фреймворк, який пояснює створення цінності через обмін сервісами, інтеграцію ресурсів та взаємодію акторів, що координується інституціями та інституційними домовленостями	Фокус на поясненні природи економічної координації. СДЛ виходить за межі маркетингу і пояснює, як інституції (правила, норми) дозволяють акторам (учасникам) спільно створювати цінність у складних екосистемах

Джерело: розроблено і складено автором на основі [9; 10]

Також в роботі 2016 року С. Варґо та Р. Лаш визначили 11 фундаментальних передумов, які згодом були узагальнені як аксіоми СДЛ (пронумеровані від А1 до А11). Ці передумови чітко артикулюють зміну парадигми, змінюючи фокус із продажу продуктів до сумісного створення цінності в процесі сервісної взаємодії. Також вони змінюють підхід до моделювання, де замість жорстких структур використовуються гнучкі екосистеми, замість внутрішнього фокусу йде орієнтація на споживача, замість продукту застосовується сервіс як процес. Детальний опис аксіом та їх вплив на сервіснооорієнтоване бізнес-моделювання наведений у таблиці А.1 Додатку А. На рисунку 1.6 представимо класифікацію аксіом СДЛ за основними концептуальними ідеями, що формують їх основу.



Рис. 1.6. Класифікація аксіом СДЛ за основними концептуальними ідеями

Джерело: розроблено і складено автором на основі [10]

Як можна побачити, що певні аксіоми є похідними від основних або навпаки – доповнюють чи уточнюють їх. В якості прикладу, розглянемо взаємозв'язок аксіом, які стосуються створення та визначення цінності.

Основна аксіома: A2 (Цінність створюється спільно багатьма акторами, завжди включно з отримувачем). Це відправна точка для розуміння, що цінність не створюється односторонньо.

Уточнення основної аксіоми: A6 (Споживач завжди є співтворцем цінності). Це уточнення акцентує, що споживач чи клієнт є невід'ємною частиною процесу, а не лише його кінцевим елементом.

Розширення основної аксіоми: A4 (Цінність завжди унікально та феноменологічно визначається отримувачем). Це розширення, яке пояснює, що фактична цінність має суб'єктивне сприйняття. Бізнес-організація може лише пропонувати потенціал та можливості для створення цінності, але її реалізація відбувається винятково з точки зору суб'єктивного досвіду споживача.

Логічний наслідок: A7 (Бізнес-організації не можуть надавати цінність, а лише пропонувати її). Ця аксіома є прямим наслідком A4. Якщо цінність

створюється споживачем, то бізнес не може її "доставити", а може лише створити сприятливі умови та пропозиції для її створення.

Важливо зазначити, що СДЛ за визначенням С. Варго та Р. Лаша, хоч і є домінуючою, але не є монолітною філософією. Важливу перспективу, що її доповнює, пропонує так звана «Північна школа» сервісного маркетингу, зокрема Крістіан Гренрус. Його концепція, сервісна логіка (СЛ), пропонує більш сфокусований погляд, важливі уточнення та, подекуди, критику СДЛ. В основі СЛ лежить твердження, що цінність завжди і виключно створюється самим споживачем у власній сфері діяльності, а роль бізнес-організації полягає не стільки у співтворенні, скільки в керуванні цим процесом [78]. Бізнес-організація створює лише потенційну цінність, надаючи ресурси (товари, сервіси), які споживач потім інтегрує для створення реальної цінності. Справжнє співтворення відбувається лише у спільній сфері прямої взаємодії між бізнес-організацією та споживачем [81; 82]. Основні концептуальні відмінності між цими двома логіками наведені у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Концептуальні відмінності між сервісно-домінантною логікою та сервісною логікою північної школи

Аспект	СДЛ	СЛ північної школи
Локус створення цінності	Цінність співтворюється в екосистемі, завжди за участі споживача	Цінність створюється виключно споживачем у його сфері діяльності
Основна роль бізнес-організації	Співавтор цінності, інтегратор ресурсів	Керуючий створенням цінності; потенційний співавтор за умов взаємодії
Концепція співтворення	Універсальний процес; споживач *завжди* є співавтором	Специфічний процес, що відбувається лише у спільній сфері прямої взаємодії
Роль товарів	Механізми для надання сервісу	Ресурси, що надаються споживачу для керування його процесу створення цінності
Практичний фокус	Створення ціннісних пропозицій та управління екосистемою	Управління взаємодіями для підтримки процесів споживача

Джерело: розроблено і складено автором на основі [9; 78]

Наведені відмінності підкреслюють, що хоча обидві логіки належать до однієї сервісноорієнтованої парадигми, вони пропонують різні аналітичні перспективи. Але ця дискусія є не просто академічною, вона має прямі наслідки

для дизайну бізнес-моделей. Підхід СЛ змушує керівників визнати, що їх продукт це лише один з багатьох ресурсів у світі споживача, та для реального впливу на цінність, бізнес-організація повинна активно шукати можливості для прямої взаємодії та підтримки процесів споживача [80]. Таким чином, розуміння цих відмінностей дозволяє дослідникам та керівникам обрати той концептуальний апарат, який є найбільш релевантним для їхніх завдань і свідчить про зрілість та глибину академічної дискусії навколо сервісноорієнтованості.

Перехід від традиційної орієнтації на одноразові продажі продуктів до сервісноорієнтованого підходу є фундаментальним. Історично бізнес-моделі, особливо в ритейлі, зосереджувалися на транзакціях, де цінність сприймалася як невід'ємна частина самого продукту. Однак СДЛ переосмислює це, переводячи увагу з властивостей продукту на користь або результат, який споживач отримує від його використання. В такому випадку споживач перестає бути пасивним одержувачем певної цінності, а стає активним учасником її створення. Цей процес спільного створення цінності, де вподобання споживача та моделі використання є невід'ємними, природним чином сприяє формуванню довгострокових відносин між постачальником та споживачем, відходячи від дискретних, одноразових транзакцій [11]. Для онлайн-ритейлерів це означає перехід від простого продажу продуктів до розуміння впливу на досвід споживача та надання йому безперервної підтримки, оновлень або додаткових сервісів, які розширюють користь від продуктів і сервісів, що вони купують, з плином часу. Це перетворює взаємодію зі споживачем з однієї точкової покупки на постійну, відкриваючи нові можливості для забезпечення лояльності та стабільних потоків доходів, а відповідно сервісноорієнтованих бізнес-моделей [16].

Другою складовою імперативу сервісноорієнтованих підходів є сервітизація як фундаментальне переосмислення підходів бізнесу до створення та обміну цінністю, формування стратегічного процесу сервісної трансформації. Вона пояснює, як бізнес-організація переходить від орієнтації на продукти до орієнтації на сервіси [18]. Це набір конкретних кроків, змін у мисленні та бізнес-процесах, організаційній культурі та пропозиції цінності, щоб втілити в життя принципи

СДЛ. Метою сервітизації є збільшення цінності для споживача та отримання конкурентних переваг через додавання сервісів до продукту. Якщо СДЛ пояснює «чому» та «що» змінилося у фундаментальній логіці економіки, то сервітизація показує, як бізнес-організації реагують на ці зміни на практиці.

Термін, вперше введений Вандермерве та Радою у 1988 році [83], сьогодні визначається як «інновація в спроможностях та процесах організації для переходу від продажу продуктів до продажу інтегрованих продуктів та сервісів, що створюють цінність у використанні» [84]. Ключовим у цьому визначенні є те, що сервітизація це не просто диверсифікація чи додавання нового джерела доходу. Це фундаментальна трансформація бізнес-моделі та організаційної логіки [85]. Бізнес-організація перестає мислити категоріями «продати якомога більше одиниць продукції» і починає мислити категоріями «допомогти клієнту досягти бажаного результату». Така зміна має глибокі наслідки для всіх аспектів діяльності бізнес-організації, від розробки продуктів та маркетингу до фінансів та управління персоналом. Вона не є випадковим чи хаотичним процесом та зумовлена потужним і взаємопов'язаним набором системних рушійних сил. Розуміння цих сил є ключовим для усвідомлення стратегічної доцільності сервісної трансформації. Рушійні сили сервісної трансформації:

- Економічні рушії. В основі лежать прагматичні фінансові міркування. Бізнес-організації шукають шляхи для покращення своїх економічних показників у середовищі, що стає все більш складним. Прагнення до стабільних і передбачуваних доходів (рекурентні платежі за контрактами замість одноразових продажів обладнання). Сервіси, особливо більш вдосконалені, традиційно мають вищу прибутковість, ніж стандартизовані товари чи сервіси [123]. Це дозволяє уникнути комодитизації та руйнівних цінових війн.
- Конкурентні рушії. Бізнес-організаціям стає складніше конкурувати лише за рахунок операційної ефективності та утримувати стійку конкурентну перевагу. Унікальна цінність для споживача. Глибока диференціація. Інтегровані рішення, що базуються на унікальних знаннях про споживача, значно складніше копіювати, ніж фізичні продукти. Це створює високі бар'єри для входу та ефект

втримання споживачів через довгострокові контракти та глибоку інтеграцію в процеси [124]. Пропонуючи комплексні сервісні контракти, виробник отримує контроль над післяпродажним обслуговуванням, не даючи можливості незалежним сервісним бізнес-організаціям або виробникам неоригінальних запчастин конкурувати за обслуговування своєї встановленої бази продуктів [84].

- Технологічні рушії та попит. Потужні зовнішні фактори, пов'язаними зі змінами в очікуваннях споживачів та технологічному розвитку, створюють додаткові стимули. З одного боку, споживачі все частіше прагнуть перекласти ризики та зосередитися на ключових компетенціях, вимагаючи гарантованих результатів. З іншого – технології, такі як Інтернет речей, предиктивна аналітика та Big Data, уможливлюють надання більш вдосконалених сервісів та генерацію вищих прибутків. У публікації апробаційного характеру Шарова В.В. «Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством» наведено 4 конкурентні переваги, які спрямовані забезпечити гнучкість в задоволенні потреб споживачів і зниження ризиків володіння продуктами на стороні споживача [97].

Ці рушійні сили не діють ізольовано, вони створюють потужну спіраль розвитку. Технологічний розвиток робить можливими нові, більш ефективні сервісні моделі обслуговування. Споживачі, усвідомивши переваги цих моделей, зокрема можливість перекласти ризики на надавача сервісів та зосередитись на основній діяльності, починають вимагати подібні рішення від усіх своїх постачальників, створюючи ринковий попит. У відповідь, бізнес-організації змушені впроваджувати сервісні стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Успішна реалізація цих стратегій приносить їм стабільніші та вищі доходи, які, в свою чергу, реінвестуються у подальший розвиток технологій та сервісних пропозицій. Цей динамічний взаємозв'язок пояснює, чому сервітизація є не тимчасовою одноразовою дією, а довгостроковим та незворотнім процесом. Центральним елементом сервісної трансформації є переосмислення того, що саме бізнес-організація продає. Перехід від «продажу дрилів» до «продажу отворів» є найкращою класичною метафорою такого

зміщення акцентів [125]. Це означає, що бізнес-організація повинна глибоко зрозуміти не лише те, як працює її продукт, але й те, яку кінцеву мету переслідує споживач, використовуючи цей продукт.

Цей підхід вимагає від бізнес-організації вийти за межі власної технічної експертизи і зануритися в бізнес-процеси споживача. Потрібно зрозуміти його ключові показники ефективності, його больові точки та операційні виклики. Лише на основі цього глибокого розуміння можна сформулювати ціннісну пропозицію, яка буде резонувати з потребами споживача. Наприклад, для авіакомпанії кінцевою ціллю є не володіння двигунами, а безпечне та своєчасне перевезення пасажирів з максимальною ефективністю використання літаків.

Успішна сервітизація неможлива без глибоких внутрішніх змін. Це не просто стратегічне рішення, а складна організаційна трансформація, яка зображена на рисунку 1.7, що стосується навичок, процесів і культури:

- Нові спроможності та навички. Бізнес-організації повинні розвивати або залучати абсолютно нові компетенції. Замість інженерів-конструкторів на передній план виходять аналітики даних, фінансові аналітики – для моделювання ризиків, юристи – для складання складних довгострокових контрактів та менеджери по роботі зі споживачами, які здатні будувати партнерські відносини [13].
- Культурна трансформація. Необхідний перехід від продуктоцентричної до радикально клієнтоцентричної культури. Усі співробітники, від інженерів до фінансистів, повинні розуміти, що успіх бізнес-організації тепер залежить не від обсягу продажів, а від успіху її споживача. Це вимагає зміни системи мотивації, показників ефективності та внутрішніх комунікацій [123].

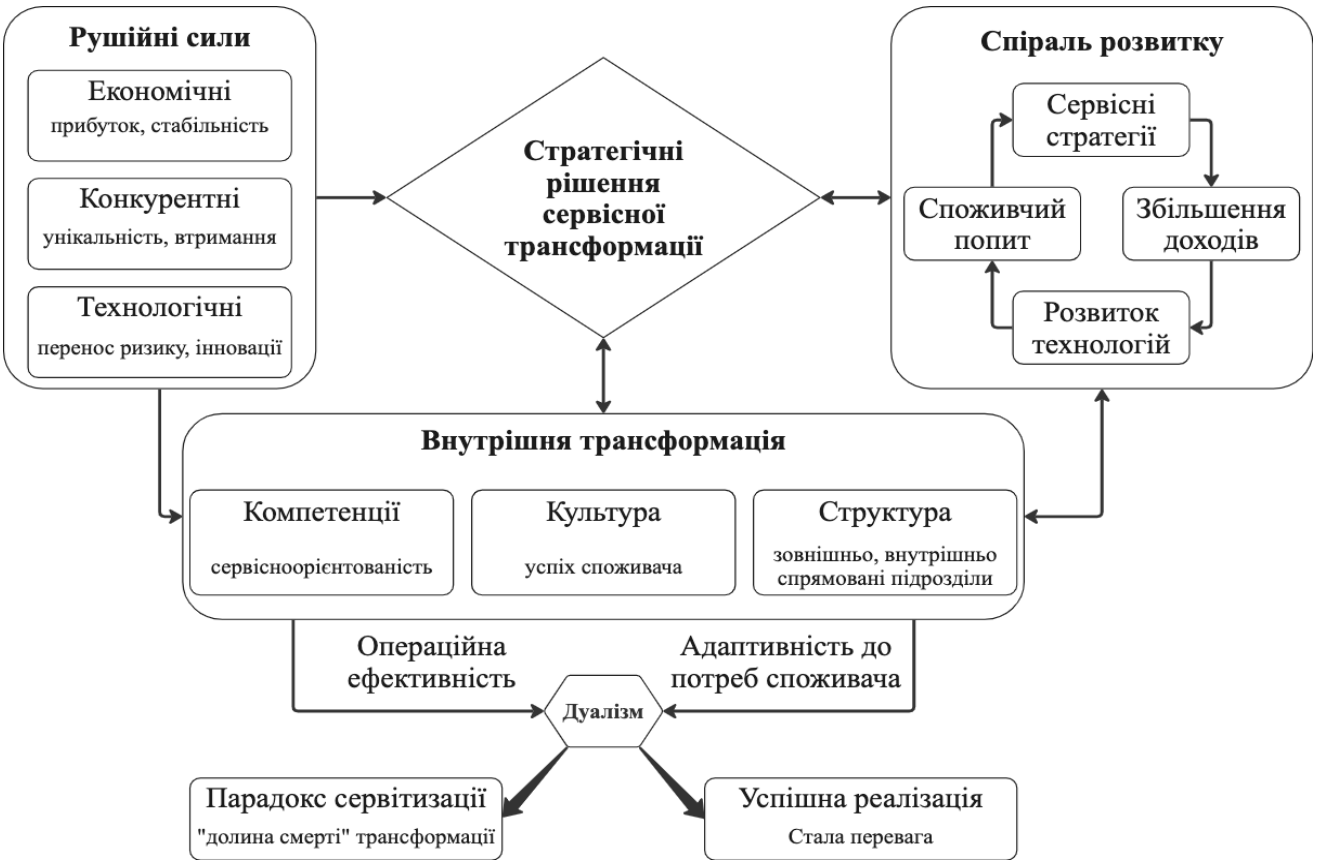


Рис. 1.7. Концептуальна модель організаційної трансформації в процесі сервітизації

Джерело: розроблено і складено автором

● Організаційна структура. Традиційна функціональна структура, оптимізована для масового виробництва, часто виявляється неефективною для надання гнучких та кастомізованих сервісів. Збільшення доходів. Багато бізнес-організацій створюють окремі сервісні підрозділи або переходять до структури, що розмежовує підрозділи, що безпосередньо взаємодіють зі споживачами та підрозділи, що забезпечують операційну ефективність [124].

Однак процеси трансформації створюють значні внутрішні напруження та стратегічні протиріччя. По суті, бізнес-організація повинна навчитися працювати в умовах жорсткого організаційного дуалізму. З одного боку, вона потребує підтримки ефективності, стандартизації та низьких витрат у традиційних внутрішніх операційних процесах, які орієнтовані на передбачуваність, економію на масштабі та мінімізацію відхилень. З іншого – виникає критична необхідність забезпечення гнучкості, індивідуалізації та глибокої орієнтації на потреби споживача у системі взаємодії з ним. Нова, сервісна складова, вимагає кастомізації,

проактивності та здатності до спільного створення цінності. Такі два операційні підходи є фундаментально конфліктуючими, оскільки передбачають різні організаційні структури, різні метрики ефективності, різні корпоративні культури та стилі управління.

Саме цей внутрішній конфлікт лежить в основі так званого «парадоксу сервітизації», емпірично підтвердженого феномену, вперше системно описаного у роботах Г. Гебауера та ін. [88]. Парадокс полягає в тому, що значні інвестиції у розвиток сервісних напрямів, розширення спектра послуг та ускладнення операційної структури не призводять до очікуваного зростання фінансових результатів. Навпаки, на початкових етапах трансформації бізнес-організації часто стикаються зі зниженням фінансових результатів, попри розширення сервісної пропозиції та зростання доходів. У цьому сенсі парадокс відображає ситуацію, коли сервісна трансформація вже потребує нових ресурсів, процесів і компетенцій, але ще не забезпечує достатньої економічної віддачі.

Подальші дослідження не лише підтвердили існування цього явища, а й уточнили характер його прояву. Вплив сервісноорієнтованих змін на результативність бізнес-організації не є однозначним і залежить від характеру самих сервісів, ступеня їх інтеграції в основну діяльність та рівня організаційної зрілості. Позитивний ефект виникає не від самого факту додавання сервісів, а від здатності бізнес-організації перебудувати спосіб створення, надання та капіталізації цінності так, щоб сервісна складова стала невід’ємною частиною цілісної бізнес-моделі. Якщо ж сервісний напрям розвивається фрагментарно або існує як додаток до основної діяльності, він частіше підвищує складність, ніж формує стійкі переваги [89].

Емпіричні дослідження підтвердили системний характер цього явища та засвідчили, що залежність між рівнем сервітизації та ринковою вартістю бізнес-організації має нелінійний характер і описується U-подібною (або J-подібною) кривою. Вплив сервісної трансформації на фінансові результати залишається нейтральним або навіть негативним доти, доки бізнес-організація не досягає критичної маси сервісних доходів. Цей поріг, за оцінками дослідників, становить

приблизно 20–30% від загального обсягу доходів [90]. До моменту досягнення цієї межі негативні ефекти від організаційної неузгодженості, конфлікту підходів до управління та розпорошення ресурсів переважають потенційні синергетичні вигоди. Саме тому ранні етапи сервітизації часто супроводжуються погіршенням фінансових показників, навіть якщо в довгостроковій перспективі така трансформація здатна створювати вищу цінність.

Водночас парадокс сервітизації має не лише організаційний, а й структурно-економічний характер. Як показують дослідження, перехід до сервісної моделі змінює саму конфігурацію формування витрат, ризиків та грошових потоків. Сервісна діяльність характеризується більш високою часткою непрямих витрат, необхідністю значних інвестицій у інфраструктуру взаємодії зі споживачем, цифрові рішення, післяпродажну підтримку та ін. Також це суттєво збільшує цикли монетизації. У короткостроковому періоді це призводить до зростання операційної складності та тимчасового зниження прибутковості, навіть у випадку збільшення загального обсягу доходів [91]. У такий спосіб парадокс частково пояснюється часовою асиметрією, коли зростання операційної складності та зниження прибутковості, зумовлює тимчасове погіршення фінансових показників навіть у випадку зростання доходів.

Таким чином, ключовою характеристикою парадоксу сервітизації є часовий розрив між інвестиціями та результатами. Бізнес-організація змушена нести витрати на трансформацію одразу, тоді як позитивні наслідки сервісної діяльності проявляються лише після досягнення певного рівня зрілості. Тому, коли стратегічні амбіції керівництва випереджають реальні операційні та культурні спроможності, бізнес-організації неминуче потрапляють у так звану «долину смерті». Етап, коли інвестиції у сервісну інфраструктуру та компетенції вже здійснені, відповідний рівень доходів ще не сформований, а операційні процеси залишаються недостатньо узгодженими. Фактично бізнес-організація опиняється між двома різними способами організації діяльності, жоден з яких не може бути реалізований повною мірою.

Причини виникнення цього стану мають системний характер. По-перше, структурна інерція та конфлікт організаційних підходів обмежують здатність ефективно інтегрувати сервіси у вже існуючі процеси. По-друге, на ранніх етапах відсутній ефект масштабу, що зумовлює непропорційно високі витрати за умов ще недостатнього обсягу сервісних доходів. По-третє, специфіка обліку нематеріальних активів призводить до того, що створювана сервісна цінність не повною мірою відображається у фінансовій звітності. По-четверте, ефективність сервітизації залежить від галузевого середовища, коли у секторах із високими темпами зростання або значною турбулентністю інвестування ресурсів на сервісний напрям може тимчасово послаблювати загальну результативність [85].

Важливо підкреслити, що парадокс сервітизації не є свідченням хибності самої сервісної трансформації. Він виступає індикатором складності організаційних змін та відображає необхідність глибокої перебудови всієї системи створення та капіталізації цінності. Подолання цього парадоксу та вихід на зростаючу частину кривої прибутковості свідчить про досягнення такого рівня зрілості, за якого сервісна складова стає інтегрованим елементом розвитку бізнес-організації, а не додатковим навантаженням на її існуючу структуру.

Третьою складової імперативу сервісноорієнтованих підходів є сервісноорієнтована бізнес-модель (СОБМ) як конкретний результат виконання процесу сервітизації бізнес-організаціями, який відповідає філософії СДЛ. Вона фокусуються на створені цінності через надання сервісів як фундаментальної основи економічної взаємодії, організовуючи діяльність навколо динамічних потреб та можливостей споживачів [94]. СОБМ є практичним втіленням СДЛ та є результатом процесу сервітизації. Якщо СДЛ це мета-теоретична основа, що змінює фундаментальне розуміння економічного обміну, то СОБМ це не просто модель з додаванням сервісів, а конкретна специфічна архітектура, що описує, як бізнес-організація створює, надає та капіталізує цінність, керуючись принципами цієї логіки. Таким чином, СОБМ слугує мостом між абстрактними філософськими засадами СДЛ та конкретними управлінськими діями, необхідними для досягнення

конкурентної переваги в сервісній економіці [94]. Структурно-функціональна модель цієї трансформації зображено на рисунку 1.8.

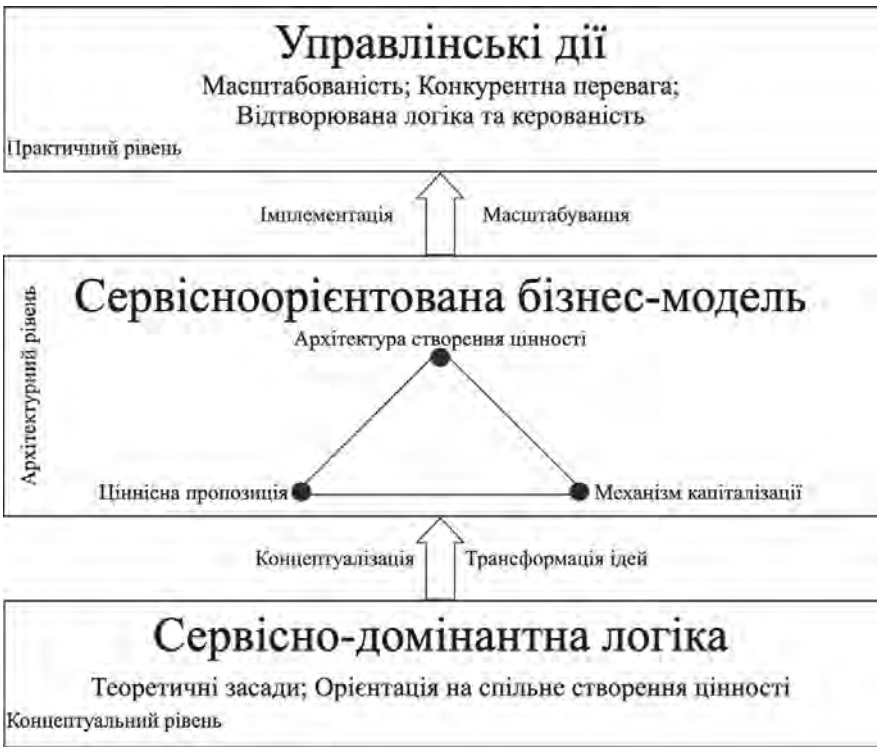


Рис. 1.8. Структурно-функціональна модель трансформації сервісно-домінантної логіки у створення цінності через сервісноорієнтовану бізнес-модель

Джерело: розроблено і складено автором на основі [16; 94]

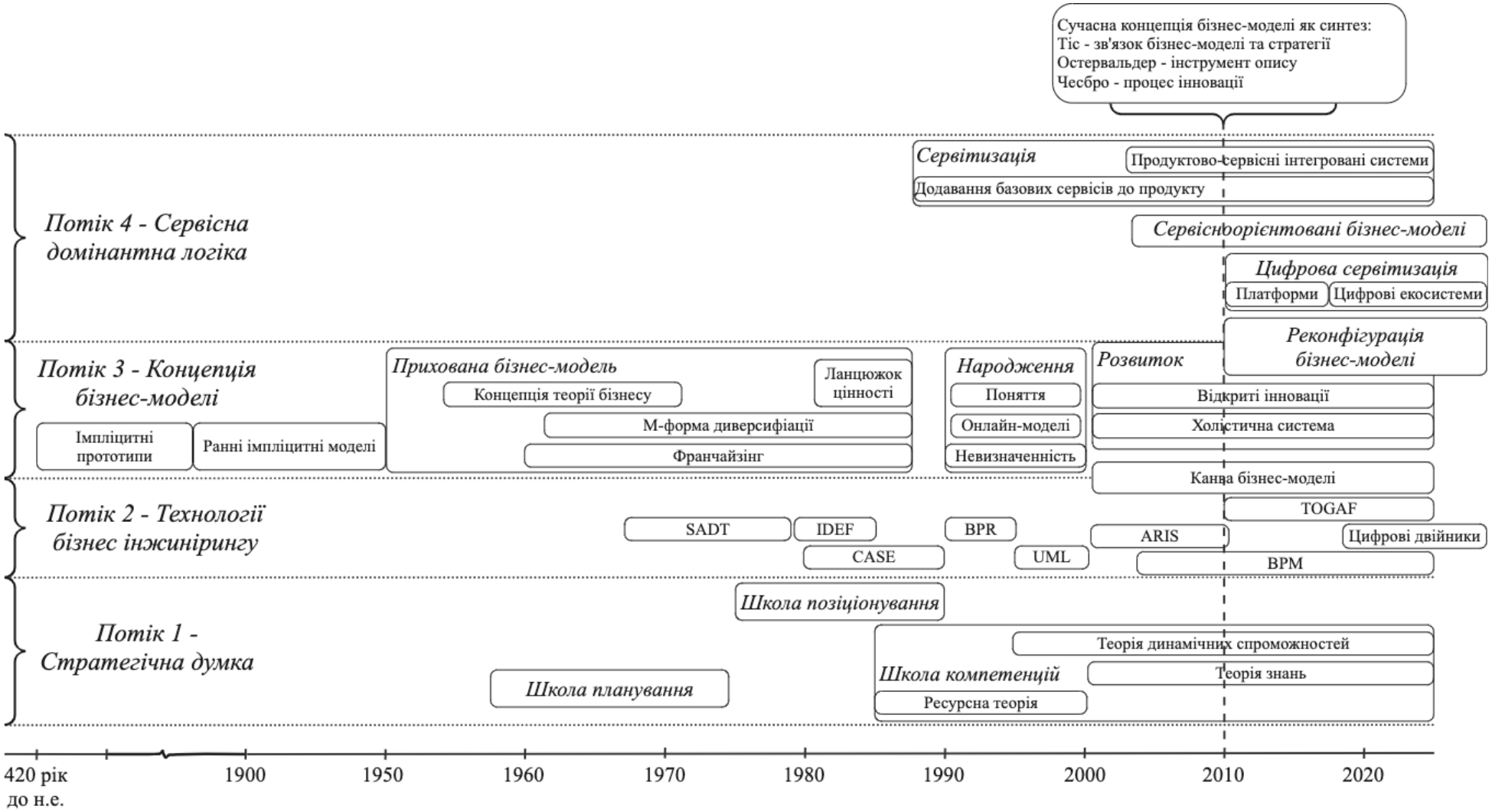


Рис. 1.9. Еволюція сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті конвергентного генезису концепції «бізнес-модель»

Джерело: розроблено і складено автором на основі рис. 1.2

Поява та розвиток СОБМ є результатом тривалої еволюції економічної думки та бізнес-практики, що зображена в контексті конвергентного генезису концепції «бізнес-модель» на рисунку 1.9 та відображає перехід від індустріальної до постіндустріальної, сервісної економіки. Основні етапи що формують еволюцію СОБМ.

Етап 1 (Додавання сервісів): початкова сервітизація з переважно базовими сервісами, такі як технічне обслуговування, ремонт і продаж запчастин. Бізнес-модель залишалася продуктоцентричною, а сервіси розглядалися як додаткове, не пріоритетне, джерело доходу.

Етап 2 (Інтегровані рішення): під впливом посилення конкуренції та комодитизації ринків почали з'являтись більш складні, інтегровані рішення, що органічно поєднували сукупність матеріальних продуктів та нематеріальних сервісів в єдиний пакет задля спільного задоволення конкретних потреб споживача. Ця концепція отримала в науковій літературі назву продуктово-сервісних систем (Product-Service Systems, PSS) [86]. На цьому етапі фокус почав зміщуватися з продажу окремих компонентів (продукт + гарантія) на продаж функціональності або моделі використання, що стало важливим еволюційним кроком до повноцінних сервісних моделей.

Етап 3 (Формалізація СДЛ): концептуалізація СОБМ навколо спільного створення цінності та оперантних ресурсів, як це запропонували дослідники Варго та Луш.

Етап 4 (Цифрова Сервітизація): сучасний етап, де цифрові технології стають потужним каталізатором для розвитку нових, ще більш досконалих сервісних моделей. Фізичні продукти перетворюються на «носії» для надання цифрових сервісів, а дані стають ключовим оперантним ресурсом для створення цінності [87].

СОБМ не є бінарним вибором, а скоріше спектром можливостей, що варіюються від базових та післяпродажних сервісів (що визначаються за функціональним призначенням) до складних сервісів, що формуються за моделлю чи способом їх надання або використання. Згідно досліджень Астон бізнес школи (АБШ), такий підхід передбачає стратегічний прогрес, коли бізнес-організації

часто починають з базових сервісів, пов'язаних з продуктом. Потім набираючись досвіду, цифрової зрілості та глибшого розуміння потреб споживачів, переходять до проміжних сервісів, а з часом до вдосконалених сервісів, як більш досконалих моделей взаємодії [12]. Це призвело до класифікації сервісів за типами. Визначення типів сервісів згідно класифікації Астон бізнес школи з прикладами наведено у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Типологія сервісів за визначенням Астон бізнес школи

Тип сервісу	Фокус	Приклади
Базовий (Basic)	Забезпечення функціонування продукту	Доставка та встановлення; продаж запасних частин; навчання споживачів роботі з продуктом; гарантійний ремонт; налаштування
Проміжний (Intermediary)	Забезпечення належного стану продукту	Профілактичне та планове технічне обслуговування; моніторинг стану продукту в реальному часі; діагностика, оновлення та модифікація продукту
Вдосконалений (Advanced)	Забезпечення та розширення можливостей, які надає використання продукту	Робота двигуна як сервіс через забезпечення гарантованої роботи двигуна певний час; управління автопарком як сервіс (споживач платить за доступність автопарка, а не за володіння); освітлення як сервіс (споживач платить за освітлення, а не за лампочки)

Джерело: розроблено і складено автором на основі [12]

Базові сервіси прямо спрямовані на забезпечення робочого стану продукту. Операційні та фінансові сервіси виходять за рамки простого обслуговування. Вони фокусуються на стані продукту (його ефективній роботі) і допомагають споживачам в його щоденних операціях, що відповідає проміжному рівню. Консалтинг, навчання та сервіси орієнтовані на знання зосереджені на підвищенні компетенцій споживача та допомозі в досягненні його кінцевих цілей (оптимізація витрат, прийняття кращих рішень, підвищення кваліфікації). Вони не просто підтримують продукт, а максимізують його цінність у контексті потреб споживача. Це є визначальною рисою вдосконаленого рівня. І хоча складність є визначальним фактором, але ключ для розуміння, які сервіси відносяться до вдосконаленого рівня, полягає у фокусі на результаті або рівні впливу на результат споживача, а не просто складність. Тому всі сервіси, які характеризуються моделлю надання, за

своєю суттю є вдосконаленими, оскільки їх фокус на досягненні конкретних результатів та можливостей для споживача.

Так як визначення вдосконаленого рівня за класифікацією АБШ формується згідно рівня впливу на результат, варто зазначити що певні СОБМ можуть бути як проміжного рівня, так і вдосконаленого, наприклад, операційні сервіси. Операційний сервіс вважається проміжним, якщо просто забезпечує моніторинг стану продукту та інформує споживача про можливу поломку (фокус на стані продукту). Натомість операційний сервіс може вважатись вдосконаленим, якщо він забезпечує не тільки моніторинг, а й гарантує безперебійну роботу, оптимізує споживачу процес використання та сплачується за кінцевий результат (фокус на можливостях та результаті).

Розглянута практична класифікація АБШ тісно корелює з однією з фундаментальних академічних класифікацій СОБМ, запропонованою Арнольдом Таккером. Його класифікація базується на зміні фокусу цінності та, що критично важливо, на моделі власності на фізичний актив в класичних PSS бізнес-моделях [86].

Класифікація Таккера виділяє три основні категорії:

1. Продуктоорієнтовані моделі. Основний фокус на продажу продукту, до якого додаються сервіси (наприклад, гарантія, монтаж). Право власності на продукт переходить до споживача. Ця модель значною мірою відповідає «Базовим» сервісам за визначенням АБШ.

2. Моделі, орієнтовані на використання. Бізнес-організація зберігає право власності на продукт і продає споживачу право на його використання (доступ до функціональності). Цінність полягає у відсутності необхідності купувати актив. Приклади: лізинг, оренда, каршерінг, підписка на програмне забезпечення. Ця модель корелює з проміжними сервісами за визначенням АБШ.

3. Моделі, орієнтовані на результат. Найвищий рівень. Бізнес-організація продає не продукт і не його використання, а конкретний, вимірюваний результат або спроможність. Постачальник зберігає власність і бере на себе повний

операційний ризик. Це є прямою реалізацією вдосконалених сервісів за визначенням АБШ.

З розвитком цифрових технологій з'явилися нові, більш складні класифікації, що враховують роль даних, платформ та екосистем. У публікації апробаційного характеру Шарова В.В. «Цифрові технології як фактор переходу до сервісноорієнтовної бізнес-моделі» виокремлено 3 ключові сучасні цифрові можливості як інструмент концептуалізації, що ґрунтується на теорії динамічних можливостей. Вони впливають на зменшення обмежень якоїсь конкретної цифрової технології та дозволяють забезпечити трансформаційні процеси навколо операційної ефективності та взаємодії зі споживачами, що стає істотним фактором впливу на перехід до сервісноорієнтованих бізнес-моделей [95]. Дослідники, зокрема Марко Кохтамякі та ін., виділили п'ять конфігурацій СОБМ, що формуються під впливом цифрових технологій [87]:

1. Продуктоорієнтований постачальник послуг. Відповідає класичній продуктоорієнтованій бізнес-моделі, але з використанням цифрових технологій для надання базових послуг (наприклад – віддалена діагностика).

2. Індустріалізатор. Бізнес-модель, що фокусується на стандартизації та ефективному наданні проміжних послуг (наприклад – предикативне обслуговування) для великої кількості споживачів.

3. Постачальник кастомізованих інтегрованих рішень. Створює складні, індивідуальні рішення для конкретних споживачів, глибоко інтегруючись в їх процеси.

4. Постачальник результату. Забезпечує досягнення конкретного результату для споживача (наприклад, продуктивність обладнання чи зниження витрат), а цифрові технології дозволяють вимірювати та гарантувати цей результат.

5. Платформний провайдер. Створює та управляє цифровою платформою, яка дозволяє різним учасникам екосистеми (споживачам, розробникам, іншим сервісним провайдерам) взаємодіяти, обмінюватись даними та спільно створювати цінність. Є одним з повноцінних прикладів втілення справжньої сервісно-домінантної логіки.

Розглядаючи більш детально вдосконалені сервіси за моделлю їх надання, можна помітити, що цифрові технології та діджиталізація, як джерело нових можливостей та нових способів надання сервісів, впливають на їх схожість та певний перетин. Тому межа між цими типами СОБМ достатньо тонка та базується на природі моделі, її ключовій ідеї та фокусі. Це збільшує важливість ретельного аналізу в питаннях вибору того чи іншого типу сервісів або СОБМ. Порівняння основних сервісів за моделлю надання, наведене у таблиці А.2 Додатку А. Тонкість цієї межі можемо побачити та проаналізувати на прикладі двох сервісів – сервіси, орієнтовані на результат та продуктово-сервісна система. Щоб проілюструвати цю різницю, порівняємо їх у таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

Порівняння продуктово-сервісної системи та сервісів, орієнтованих на результат

Аспект	Продуктово-сервісні системи	Сервіси, орієнтовані на результат
Приклади	1. Управління шинами Michelin (шина, постійне обслуговування) 2. "TotalCare" від Rolls-Royce (двигун, обслуговування) 3. "Оренда" обладнання від Caterpillar (техніка, сервісний контракт)	1. Google Ads (плата за клік) 2. Послуги рекрутингової агенції (плата за успішно найнятого працівника) 3. Послуги з генерації лідів (плата за кожен отриманий запит від споживача)
Спільна риса	Фокус на цінності для споживача. Обидві моделі продають не продукт, а його використання або результат. Зміна форми оплати. Від одноразової плати за товар до регулярної плати за сервіс/результат	
Ключові відмінності (Природа цінності)	Цінність пов'язана з матеріальним продуктом. Він є ядром сервісної пропозиції	Цінність пов'язана з конкретним результатом, який може стосуватись фізичного продукту, інформації, дії, конверсії і т.д.
Ключовий актив	Фізичний продукт (двигун, шина, ін.) та його життєвий цикл	Експертиза, дані, платформа, а не тільки матеріальний продукт
Ключовий ризик	Провайдер сервісу бере на себе ризики, пов'язані з продуктом (поломки, знос, обслуговування)	Провайдер сервісу бере на себе ризики, пов'язані з ефективністю (чи буде реклама працювати? чи знайдуть потрібного кандидата?)

Джерело: розроблено і складено автором

Інший гарний приклад перетину різних типів сервісів за моделлю надання є циркулярні бізнес-моделі, які стрімко розвиваються завдяки типам сервісноорієнтованих бізнес-моделей «все як сервіс» [19]. Один із класичних і

найпоказовіших прикладів циркулярної моделі є СОБМ бізнес-організації Philips, відома як "Освітлення як сервіс" (Lighting as a Service, LaaS). Як це працює. Продаж сервісу, що в основі має матеріальний продукт (лампа), який є ядром сервісної пропозиції. Philips укладає зі споживачами (наприклад, з аеропортами, офісними будівлями чи містами) довгостроковий контракт, за яким вони платять не за лампочки, а за гарантований рівень освітлення. Відповідальність за продукт залишається за Philips. Вони є власником усієї системи освітлення що будується для споживача, відповідає за її встановлення, технічне обслуговування, енергоефективність і заміну всіх компонентів, що вийшли з ладу. Ці аспекти чітко вказують на те що цей сервіс має всі ознаки продуктово-сервісної системи, якби на цьому цикл реалізації цієї СОБМ закінчувався. Але наступний аспект формує додатковий вимір, що починає відрізняти цю СОБМ від класичної продуктово-сервісної системи та відносити її до циркулярної бізнес-моделі. Закриття циклу надання сервісу. Коли лампа чи світильник більше не можуть використовуватися, їх не викидають. Philips забирає їх для ремонту, повторного використання деталей або переробки матеріалів (скла, металу, пластику) для створення нових лампочок чи світильників.

Наведені приклади дозволяють зробити певні узагальнення. Кожна продуктово-сервісна система може розглядатись як сервіс, орієнтований на результат, але не кожен сервіс, орієнтований на результат, є продуктово-сервісною системою. Кожна циркулярна бізнес-модель може розглядатись як продуктово-сервісна система, але не кожна продуктово-сервісна система є циркулярною бізнес-моделлю. Таким же чином можна сказати про схожість сервісів, орієнтованих на платформи та сервісів «усе як сервіс». Тут варто зауважити, що СОБМ «усе як сервіс», за своєю природою та глибиною інтеграції цифрових технологій, мають достатньо широкий спектр можливих реалізацій, надаючи високий рівень гнучкості та варіативності можливих ціннісних пропозицій [21].

Все це підтверджує головну ідею що тонкість межі розуміння типу сервісу формується природою його моделі, ключовою ідеєю, фокусом та конкретним наповненням сервісної пропозиції сформованої СОБМ. Тому розуміння цих

відмінностей допомагає краще зрозуміти та сформулювати джерела цінності, які бізнес-організації надають своїм споживачам.

Розгляд трьох складових імперативу сервісноорієнтованих підходів дає змогу дати авторське пояснення чіткої ієрархії, що утворюють ці поняття, та продемонструвати перехід від теоретичних аспектів до практичного формування та реалізації сервіноорієнтованих бізнес-моделей. Сервісно-домінантна логіка визначає філософську основу орієнтації бізнесу на сервіси. Сервітизація описує стратегічний процес переходу від продуктового підходу до сервісноорієнтованого. Сервісноорієнтована бізнес-модель постає як практичне втілення сервісно-домінантної логіки, сформоване в результаті процесу сервітизації. Зведемо в таблицю 1.14 ключові аспекти кожної з трьох розглянутих складових для систематизації цілісності бачення та розуміння сервісної концепції.

Таблиця 1.14

Ієрархія та взаємозв'язок складових імперативу сервісноорієнтованих підходів

Аспект	Сервісно-домінантна логіка	Сервітизація	Сервісноорієнтована бізнес-модель
Суть	Теоретична основа; набір аксіом та принципів	Процес трансформації; стратегія переходу до орієнтації на сервіси	Практична система; готова модель бізнесу
Роль	Філософія; набір переконань	Дія; послідовність необхідних кроків	Результат; спосіб ведення бізнесу
Ключове питання	Чому варто змінити фокус?	Як це зробити?	Що ми пропонуємо?
Приклад	Принцип, що цінність створюється спільно через сервіси, а продукти можуть бути носіями цих сервісів	Дія, коли виробник додає послуги до свого продукту	Маркетплейс (сервіс орієнтований на платформи); Модель «оплата за годину польоту»

Джерело: розроблено і складено автором

Розгляд трьох складових імперативу сервісноорієнтованих підходів дозволяє зафіксувати чітку ієрархію, що утворюють ці поняття, та продемонструвати перехід від теоретичних підходів до практичного формування та реалізації сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Водночас проведений аналіз показує, що

сервісно-домінантна логіка не лише змінює уявлення про природу створення цінності, а й трансформує самі засади стратегічного управління, відкриваючи принципово ширший простір можливих конфігурацій бізнес-моделей. Систематизація типологічних підходів до класифікації СОБМ підтверджує, що вони можуть відрізнятися за рівнем зрілості, глибиною сервісної орієнтації та способами залучення споживача до процесу співтворення цінності. За таких умов дослідження виходить за межі аналізу окремої бізнес-моделі й ставить питання про те, яким чином множинність СОБМ пов’язана зі стратегією диверсифікації бізнес-організації та якими мають бути теоретичні підходи до її розуміння та управління.

1.3. Особливості трансформації диверсифікації бізнес-організацій у сервісноорієнтованому середовищі

Попередній аналіз еволюції бізнес-моделей та імперативу сервісноорієнтованих підходів дозволив зафіксувати дві фундаментальні тенденції, які визначають сучасне стратегічне управління бізнес-організаціями. По-перше, бізнес-модель перестала бути вторинним інструментом реалізації стратегії та набула статусу «об'єкта на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном бізнес-моделювання. По-друге, сервісно-домінантна логіка (СДЛ) принципово змінила уявлення про природу створення цінності, змістивши фокус з транзакцій навколо продуктів на процеси спільного створення цінності через сервіси. Однак обидві тенденції неминуче ставлять питання щодо того, яким чином вони трансформують стратегію диверсифікації, як одну з центральних стратегій зростання та розвитку бізнес-організації. Для відповіді на це питання необхідно спершу системно проаналізувати еволюцію та внутрішню логіку класичних підходів до диверсифікації, щоб чітко визначити їх пояснювальний потенціал та концептуальні межі.

Як було досліджено, еволюція стратегічної думки не мала лінійного характеру. Після раннього етапу, пов’язаного зі школою планування та внутрішньо орієнтованим баченням розвитку бізнес-організації, дослідницький фокус

змістився до зовнішньої, галузевої перспективи (конкурентне позиціонування), а згодом знову повернувся до внутрішньої, заснованої на ресурсах та компетенціях (ресурсна теорія, динамічні спроможності, теорія знань) (див. табл. 1.1). Цей шлях визначив і еволюцію поглядів на диверсифікацію. Теорія диверсифікації не розвивалась ізольовано, а значною мірою відображала домінуючі парадигми стратегічного мислення кожного історичного періоду. Коли стратегічна думка зосереджувалась на зовнішніх параметрах розвитку (ринках, галузях, конкурентних позиціях), диверсифікація визначалась як вибір нових напрямів зростання через комбінації продуктів та ринків. Коли ж фокус зміщувався на внутрішні ресурси та компетенції, диверсифікація дедалі більше починала розглядатися як перенесення та розширення наявних унікальних спроможностей бізнес-організації на нові сфери діяльності. Тому в найширшому розумінні диверсифікація передбачає розширення діяльності бізнес-організації за межі її поточного продуктового, ринкового або галузевого спрямування з метою забезпечення зростання, зниження ризиків та формування нових джерел конкурентної переваги [20]. Водночас співвідношення стратегії диверсифікації та бізнес-моделі визначалось як «класичний погляд», який було розглянуто у підрозділі 1.1, коли стратегічний вибір (стратегія) щодо розвитку є первинним, тоді як бізнес-модель виступає переважно похідною формою його реалізації.

Поняття диверсифікації в стратегічному управлінні набуло формалізованого вигляду завдяки роботам Ігоря Ансоффа, якого вважають одним із засновників стратегічного менеджменту як наукової дисципліни. У програмній статті 1957 року «Стратегії диверсифікації», опублікованій у Harvard Business Review, він запропонував систематизований підхід до аналізу альтернатив зростання бізнес-організації, побудований на двох базових параметрах – продукт (існуючий або новий) та ринок (існуючий або новий) [98]. Результатом стала матриця «продукт–ринок», що визначає чотири стратегічні напрямки розвитку. Проникнення на ринок, коли існуючий продукт пропонується на існуючому ринку. Розвиток ринку, коли існуючий продукт пропонується на новому ринку. Розвиток продукту, коли

новий продукт пропонується на існуючому ринку. Диверсифікація, коли новий продукт пропонується на новому ринку.

Принципове значення цієї систематизації для стратегічного управління полягає не лише у класифікації альтернатив зростання, а й у визначенні характеру ризику. Кожен перехід від існуючого до нового продукту чи ринку підвищує стратегічну невизначеність. Диверсифікація, що передбачає одночасний вихід на новий ринок з новим продуктом, є найризикованішою стратегією, оскільки вимагає розвитку компетенцій одразу у двох нових напрямках [98]. Також було сформульовано типологію за спрямованістю: горизонтальна диверсифікація – як розширення асортименту в межах існуючого ринку; вертикальна – як входження в суміжну бізнес-діяльність вздовж ланцюга постачання чи створення цінності; конгломератна – як вихід у принципово нові ринки або запуск продуктів, не пов’язаних з основною діяльністю [99].

Підхід І. Ансоффа сформувався в епоху ранніх корпоративно-стратегічних поглядів на принципи зростання, де центральними елементами аналізу виступали продукт та ринок. Відповідно і диверсифікація розглядалась як стратегічний вибір про переміщення у межах «продукт–ринок». Бізнес-модель як самостійна аналітична категорія в рамках цих поглядів не визначалась, оскільки на стадії формування класичної теорії диверсифікації (1950–1970 рр.) вона ще перебувала на етапі розвитку «прихована бізнес-модель» (див. табл. 1.3), коли механізми створення та капіталізації цінності були переважно імпліцитні, відносно стабільними та не потребували окремого стратегічного проєктування. Тому стратегія диверсифікації трактувалася насамперед як вибір щодо того, які продукти та на яких ринках пропонувати, а не щодо того, яким способом організовувати створення, надання та капіталізацію цінності.

Подальша зміна акцентів у стратегічній думці, пов’язана з переходом від зовнішнього, галузевого аналізу до внутрішніх ресурсів і компетенцій, поступово трансформувала і погляд на диверсифікацію. У межах школи позиціонування М. Портер посилив значення галузевого аналізу для оцінювання привабливості напрямів розвитку, сформулювавши критерії галузевої привабливості та

можливості створення конкурентної переваги [100], однак фокус його підходу залишався на зовнішніх характеристиках середовища. Принципова зміна фокусу на внутрішні фактори дістала відображення у дослідженнях Річарда Рамелта, який у своїх роботах запропонував класифікацію стратегій диверсифікації, засновану на ступені пов'язаності напрямків діяльності бізнес-організації [101]. Було виокремлено чотири основні категорії: однопрофільні бізнес-організації (понад 95% доходу від одного напрямку бізнесу); бізнес-організації з домінуючим бізнесом (70–95% доходу від основного напрямку); пов'язано-диверсифіковані (менше 70% від основного бізнесу, але всі напрямки мають технологічний, ринковий або ресурсний зв'язок) та непов'язано-диверсифіковані, або конгломерати (напрямки діяльності не мають суттєвих зв'язків між собою) [101].

Ключовим емпіричним результатом Р. Рамелта стало те, що бізнес-організації з пов'язаною диверсифікацією демонструють вищу прибутковість порівняно із бізнес-організаціями що використовують інші категорії диверсифікації [102]. Це було обґрунтовано здатністю пов'язано-диверсифікованих бізнес-організацій до перенесення ключових навичок та ресурсів між напрямками діяльності, що створює синергетичний ефект, недоступний конгломератним структурам. Цей висновок зазнавав подальшої критики та уточнень. Зокрема, інші дослідники доводили, що частина ефекту може пояснюватись галузевими чинниками, а не самою пов'язаністю [103]. Проте висновок Р. Рамелта залишається одним із найвпливовіших у теорії диверсифікації, оскільки фіксує фундаментальну ідею про те, що ефективність диверсифікації визначається не кількістю нових напрямків, а ступенем їхньої узгодженості з наявними компетенціями та ресурсами бізнес-організації.

Саме цю ідею в своїх роботах поглибили К. Прахалад та Г. Хамел як інтелектуальний наслідок руху стратегічної думки від зовнішнього позиціонування до внутрішніх спроможностей, через послідовність ресурсної теорії та теорії динамічних спроможностей. Дослідниками було висунуто тезу, що стійка конкурентна перевага бізнес-організації визначається не портфелем стратегічних бізнес-одиниць, а портфелем ключових компетенцій, як унікальною сукупністю

технологій, навичок та організаційного навчання, які важко імітувати та які створюють основу для виходу на інші ринки [104]. Ключові компетенції, за їхнім визначенням, мають відповідати трьом критеріям: забезпечувати доступ до широкого кола ринків, суттєво впливати на сприйняття цінності споживачем та бути складними для імітації конкурентами.

Для теорії диверсифікації внесок Прахалада та Хамела є визначальним у двох аспектах. По-перше, вони запропонували альтернативу продуктово-ринковому підходу Ансоффа, де замість питання «на який ринок з яким продуктом виходити?» вони поставили питання «які компетенції ми маємо і куди вони можуть нас привести?» [104]. Це змістило фокус диверсифікації з зовнішніх характеристик (ринки, продукти) на внутрішні спроможності бізнес-організації. По-друге, вони критично переосмислили портфельний підхід до управління, показавши, що надмірна децентралізація за принципом стратегічних бізнес-одиниць призводить до блокування ресурсів усередині бізнес-одиниць, що знижує здатність бізнес-організації до інвестування в ключові компетенції та, як наслідок, обмежує потенціал диверсифікації [104].

Портфельний підхід до стратегічного управління, що набув поширення у 1970–1980-х рр., заслуговує окремої уваги, оскільки він запропонував нову на той час, специфічну модель управління диверсифікованою бізнес-організацією. Матриця Бостонської консалтингової групи класифікувала стратегічні бізнес-одиниці за двома параметрами. Темп зростання ринку та відносна частка ринку, визначаючи чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки запитання» та «собаки» [105]. Матриця GE-McKinsey розширила цю модель управління, замінивши одновимірні параметри матриці Бостонської консалтингової групи на багатофакторні оцінки привабливості галузі та конкурентної позиції стратегічної бізнес-одиниці [106].

Спільною рисою портфельних моделей є їх базова передумова. Диверсифікована бізнес-організація управляється як портфель відносно автономних стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких визначається через продуктово-ринкову характеристику, має власну конкурентну динаміку та

оцінюється за фінансовими критеріями [105; 106]. Роль центрального органу управління зводиться до розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями портфеля, а також прийняття рішень про вихід із неперспективних напрямків. Грошові потоки від «дійних корів» перерозподіляються до «зірок» та «знаків запитання». Така модель управління була ефективною в умовах індустріальної економіки, де межі між галузями були чіткими, продуктові ринки стабільними, а конкуренція відбувалась переважно всередині визначених галузевих меж. Дослідження О. Чукурної та ін. пропонують методичні підходи до оцінки ризику реалізації стратегії диверсифікації на основі портфельного моделювання та доводять, що принцип портфельної оптимізації залишається дієвим інструментом і в сучасних дослідженнях стратегій диверсифікації, де оптимальна структура визначається через максимізацію очікуваної ефективності за мінімального ризику [128].

Фундаментальний зв'язок між стратегією диверсифікації та організаційною архітектурою був концептуалізований Альфредом Чандлером, чий внесок в теорію диверсифікації набуває додаткового значення. Його принцип «структура йде за стратегією», організаційна складність переходу від однопрофільної до диверсифікованої стратегії, мультидивізіональна структура (M-form) стали організаційною відповіддю на виклик координації різнорідних напрямків діяльності бізнес-організації та були детально розглянуті в підрозділі 1.1, у контексті генезису концепції бізнес-моделі. Така концептуалізація фіксує принципове положення про те, що кожен якісний перехід у стратегії диверсифікації вимагає адекватної трансформації організаційної структури бізнес-організації.

Узагальнюючи еволюцію класичних підходів до диверсифікації, можна зробити висновок, що їх розвиток загалом відображає еволюцію стратегічної думки, систематизовану в підрозділі 1.1. І. Ансофф, діючи в межах ранніх корпоративно-стратегічних поглядів на принципи зростання, окреслив базовий простір стратегічних альтернатив через координати «продукт–ринок». Р. Рамелт, на перетині зовнішнього та внутрішнього аналізу, емпірично встановив, що ефективність диверсифікації залежить від ступеня пов'язаності між напрямками

діяльності. К. Прахалад та Г. Хамел, діючи в парадигмі внутрішніх спроможностей, поглибили це бачення, обґрунтувавши, що джерелом такої пов’язаності є ключові компетенції бізнес-організації.

Портфельні моделі запропонували інструментальний підхід до управління множинністю стратегічних бізнес-одиниць через фінансові та ринкові критерії, а А. Чандлер довів, що диверсифікація потребує відповідної трансформації організаційної архітектури. Систематизацію ключових характеристик цих підходів представлено у таблиці 1.15.

Наведена систематизація дозволяє зробити висновок, що незважаючи на відмінності між окремими підходами, класична теорія диверсифікації забезпечила міцний інструментальний та концептуальний фундамент для аналізу експансії бізнесу. Вона розглядає об’єкт стратегічного вибору (стратегії) переважно через продукти, ринки, напрямки діяльності, компетенції або стратегічні бізнес-одиниці. У вітчизняній науковій літературі стратегія диверсифікації традиційно розглядається як складова стратегій розвитку та класифікується за типами (вертикальна, горизонтальна та конгломератна) [126], що відповідає загальній класифікації, яка закріпилась в межах продуктово-ринкової парадигми.

Проте з плином часу стали очевидними певні обмеження цих підходів, зумовлених їх глибокою інтеграцією в індустріальне уявлення про створення цінності, за якого продукт та ринок є стабільними, чітко розмежованими категоріями, а цінність пов’язується переважно з функціональними характеристиками продукту та передається споживачеві у процесі здійснення транзакції. У межах цих підходів бізнес-модель ще не виступала самостійною одиницею стратегічного аналізу, а залишалася імпліцитною або вторинною щодо вже ухвалених рішень про стратегію диверсифікації.

Таблиця 1.15

Еволюція класичних підходів до стратегії диверсифікації

Автор (рік)	Парадигма стратегічної думки	Ключова ідея	Одиниця аналізу	Домінантний критерій успіху / оцінювання	Роль споживача	Місце бізнес-моделі
І. Ансофф (1957, 1965)	Школа планування / корпоративного зростання	Стратегічні альтернативи зростання визначаються через комбінації продукту і ринку	Продуктово-ринкова комбінація	Можливість зростання за прийнятного рівня стратегічного ризику	Адресат збуту; пасивний одержувач	Імпліцитна; не є об’єктом стратегічного вибору
Р. Рамелт (1974, 1982)	Перехід від зовнішнього до внутрішнього фокусу	Ефективність диверсифікації залежить від ступеня пов’язаності напрямів діяльності	Напрямок діяльності	Економічна результативність пов’язаної диверсифікації	Прямо не артикулюється	Імпліцитна; не є об’єктом стратегічного вибору
К. Прахалад, Г. Хамел (1990)	Ресурсно-компетентнісний підхід	Основою диверсифікації та пов'язаності є спільні ключові компетенції	Ключова компетенція	Здатність компетенцій забезпечувати вихід на нові ринки та довгострокову конкурентну перевагу	Носій сприйнятої цінності; активна роль у співтворенні не артикулюється	Вторинна; похідна від стратегічного використання компетенцій
БКГ, GE - McKinsey (1970)	Портфельна модель, у межах зовнішнього позиціонування	Управління диверсифікованим портфелем через перерозподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями	Стратегічна бізнес-одиниця	Баланс портфеля за темпом зростання та відносною часткою ринку або конкурентною позицією та привабливістю галузі	Агрегований попит; роль не персоніфікується	Не виокремлюється
А. Чандлер (1962)	Корпоративна стратегія та організаційна архітектура	Диверсифікація вимагає адекватної трансформації організаційної структури	Організаційна архітектура / структура	Організаційна відповідність структури обраній стратегії диверсифікації	Прямо не артикулюється	Не виокремлюється

Джерело: розроблено і складено автором на основі [39; 98; 99; 101; 102; 103; 104; 105; 106]

Така ситуація є історично закономірною, оскільки на момент формування класичної теорії диверсифікації, концепція бізнес-моделі ще не набула статусу самостійної стратегічної категорії (див. табл. 1.3), а отже не могла стати об'єктом стратегічних рішень щодо розвитку бізнес-організації. Проте подальший розвиток концепції бізнес-моделі, а також перехід світової економіки від індустріальної епохи масового виробництва до цифрової та сервісноорієнтованої парадигм виявили глибші концептуальні та інструментальні обмеження класичної теорії диверсифікації. Традиційні підходи, які протягом багатьох десятиліть слугували надійним фундаментом для прийняття рішень щодо масштабування бізнесу, виявилися недостатніми для пояснення сучасних механізмів створення та капіталізації цінності.

Цифровізація, платформізація та сервісно-домінантна логіка з новими механізмами створення цінності істотно змінюють уявлення про способи розширення діяльності бізнес-організації та формують концептуальний розрив між класичними поглядами на диверсифікацію та сучасні форми стратегічного розвитку. У публікації апробаційного характеру Шарова В.В. «Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством» наведено конкурентні переваги, які стали можливими завдяки сервісноорієнтованим підходам та спрямовані забезпечити гнучкість в задоволенні потреб споживачів, адаптивність до змін на ринку та допомогти визначити стратегічні цілі та стратегії для їх досягнення, за рахунок інноваційності, унікальності, якості та індивідуальності сервісних пропозицій [97]. М. Теплюк та ін. доводять, що в умовах нової нормальності здатність бізнес-організації до формування стійкості до ентропії як системної характеристики зовнішнього середовища стає визначальною для стратегічного розвитку. При цьому інноваційні підходи до адаптації передбачають інтеграцію цифрових інструментів як структурного елементу стратегічного управління [131]. Критичний аналіз дає змогу виокремити чотири ключові прояви цього концептуального розриву.

Перший прояв стосується статичності базової одиниці стратегічного аналізу. Класичні підходи оперують стабільними категоріями, які передбачають відносно чіткі межі між тим, що є продуктом, що є послугою, де починається один ринок і закінчується інший. У цифровому середовищі такі межі дедалі більше розмиваються,

оскільки цифрові технології, з одного боку, змінюють самі способи поєднання продуктів, сервісів, платформ та каналів взаємодії, а з іншого – традиційні способи визначення пов'язаності напрямків діяльності, засновані на галузевій належності, втрачають пояснювальну силу [107]. Наприклад, в умовах онлайн-ритейлу бізнес-організація може одночасно виступати продавцем товарів, оператором маркетплейсу, логістичним координатором, провайдером фінансових сервісів та носієм цифрових підписних продуктів. А. Касич підтверджує, що практика електронної торгівлі в Україні демонструє ідентичну тенденцію, оскільки бізнес-організації ритейлу розвиваються від базових моделей до складніших конфігурацій, формуючи множинність бізнес-моделей у межах одного ритейлера [129]. За таких умов матриця «продукт–ринок» не здатна повною мірою описати подібний тип розширення, оскільки воно відбувається не лише через нові продуктово-ринкові комбінації, а й через зміну способу організації взаємодії зі споживачем та створення цінності.

Другий прояв пов'язаний із лінійним порядком створення цінності, який імпліцитно закладений у класичних підходах. Ланцюжок створення цінності, розглянутий у підрозділі 1.1, як важливий інструмент опису діяльності бізнес-організації, передбачає послідовний рух від ресурсів через виробництво до збуту та обслуговування. За таких умов диверсифікація трактується або як розширення ланцюжка, або додавання паралельних ланцюгів, як напрямків діяльності [73]. Однак, у підрозділі 1.2 було досліджено, що в сервісноорієнтованій парадигмі цінність не є вбудованою в продукт і не передається лінійно від бізнес-організації до споживача. Вона формується в процесі використання, взаємодії та спільного створення, за участі множини залучених суб’єктів, включаючи самого споживача [10]. Відповідно, диверсифікація в такому середовищі вже не може зводитися до додавання нових ланок або паралельних ланцюгів, а повинна передбачати формування нових конфігурацій спільного створення цінності.

Третій прояв стосується недостатньої чутливості класичних підходів до гібридних та цифрових конфігурацій бізнесу. У сучасних дослідженнях цифрової диверсифікації виокремлюють три принципові відмінності від традиційної. По-перше, цифрова диверсифікація реалізується на рівні платформ, що дозволяє

охоплювати різноманітні категорії продуктів та ринків у межах єдиної інфраструктури. По-друге, увага зміщується з пропонування окремих нових продуктів до формування інтегрованих рішень, що змінює механізми створення та капіталізації цінності. По-третє, цифрові активи є значно більш адаптивними та переносними між різними контекстами використання, ніж фізичні активи, на яких базується класична диверсифікація [108]. Це означає, що розширення діяльності через платформні, підписні чи екосистемні рішення є диверсифікацією за своєю стратегічною суттю, але не вкладається у класичну продуктово-ринкову таксономію, оскільки змінюється не стільки продукт чи ринок, скільки спосіб організації бізнесу та формування ціннісної пропозиції. А. Касич, досліджуючи контексті онлайн-ритейлу України, фіксує щонайменше шість різних типів бізнес-моделей електронної комерції, що функціонують одночасно або в певній комбінації, демонструючи характер цифрової диверсифікації [130]. У публікації апробаційного характеру Шарова В., Янкового Р., Возного Д. «Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки» обґрунтовано концептуальну відмінність цифрової стратегії розвитку бізнесу та визначено принципи створення цифрової переваги через об’єднання цифрових та фізичних активів [96].

Четвертий, і найбільш суттєвий, прояв полягає в тому, що бізнес-модель не розглядається як самостійний стратегічний об’єкт диверсифікації. Жоден із класичних підходів не ставить питання про те, що діяльність бізнес-організації може розширюватися через зміну самого способу створення, надання та капіталізації цінності, тобто через бізнес-модель. Водночас сучасна концептуалізація бізнес-моделі, сформована на етапі еволюційного розвитку «спеціалізація, бізнес-модель як мислення» (див. табл. 1.3), визначає її як самостійне джерело стратегічних можливостей та «об’єкт на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном. За таких умов бізнес-модель виступає не лише інструментом реалізації стратегії диверсифікації, а й проміжним об’єктом, через який новий напрям розвитку може бути спроєктований, протестований та оформлений як стратегічний напрям розвитку бізнес-організації. Саме це і виявляє ще одне обмеження класичних підходів оскільки вони не мають достатнього понятійного апарату для пояснення ситуацій, у яких

бізнес-організація диверсифікується не через нові продукти, ринки чи географічні напрями, а через нові способи створення та капіталізації цінності. Показово, що в сучасній літературі вже сформувався окремий напрям досліджень, у межах якого диверсифікація через бізнес-модель розглядається як самостійне явище, концептуально відмінне від продуктової, ринкової чи географічної диверсифікації [109; 110]. Зокрема, бізнес-організація може бути горизонтально диверсифікованою, пропонуючи широкий асортимент продуктів, але діяти в межах єдиної бізнес-моделі. Або навпаки, вона може мати відносно вузький продуктовий портфель, але використовувати кілька принципово різних бізнес-моделей одночасно [111].

Таким чином, класичні підходи до диверсифікації зберігають значення як теоретичний фундамент для пояснення розширення діяльності бізнес-організації, однак їх концептуальні межі стають очевидними в умовах, коли змінюється не лише напрямок диверсифікації, а й спосіб створення, надання та капіталізації цінності. Якщо об’єктом стратегічного розширення може виступати бізнес-модель, то це змінює самі засади подальшого аналізу диверсифікації. За таких умов постає питання не лише про напрями розширення діяльності бізнес-організації, а й про те, яким чином мають бути осмислені множинність, взаємозв’язок та узгодженість різних бізнес-моделей у межах єдиного стратегічного напрямку розвитку.

Класичний портфельний підхід до управління множинністю напрямків діяльності, який є частиною теорії диверсифікації, розвивався поступово. З’явившись як інструмент розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями портфеля в рамках єдиної, переважно імпліцитної бізнес-моделі, поступова трансформація була спрямована в напрямку управління портфелем ключових компетенцій [104]. Цей рух від портфеля бізнес-одиниць до портфеля компетенцій виявився концептуальним попередником глибшої трансформації, яка відбувається в сучасному стратегічному управлінні, де емпіричні дослідження фіксують поширення практики використання кількох бізнес-моделей бізнес-організаціями, формуючи з них відповідний портфель, та його вплив на успішність та стійкість до криз.

Перші чіткі кроки в цьому напрямку пов’язані з переходом від аналізу окремої бізнес-моделі до аналізу їх сукупності. У роботі В. Сабатьє та ін.,

проведено глибинний якісний аналіз бізнес-організацій європейської біофармацевтичної індустрії, які функціонують в умовах високої технологічної невизначеності. Було продемонстровано що бізнес-організації генерують дохід, свідомо комбінуючи декілька різних бізнес-моделей, що діють одночасно та обслуговують різні сегменти споживачів. Дослідниками було введено поняття «портфель бізнес-моделей» як сукупність різних способів, якими бізнес-організація створює, надає та капіталізує цінність для забезпечення як поточної життєздатності, так і перспективного розвитку [112]. У межах цього підходу увага зміщується від питання про бізнес-модель як окремий спосіб ведення діяльності, до бізнес-модель як елемент ширшої конфігурації, в межах якої різні моделі можуть співіснувати, доповнювати одна одну і забезпечувати розвиток бізнес-організації в умовах галузевої невизначеності [112].

Подальше теоретичне оформлення цього напряму пов’язане з роботами П. Аверса та С. Хефлігер. Вони зробили суттєвий крок у концептуалізації портфеля бізнес-моделей обґрунтувавши, що стратегічне розширення має розглядатися передусім як диверсифікація бізнес-моделей, через імплементацію альтернативних способів створення та капіталізації цінності. Відповідно до цього підходу, бізнес-організація диверсифікується через бізнес-модель тоді, коли вона використовує щонайменше два різні способи створення або капіталізації цінності, пов’язані з різними механізмами монетизації [117]. Особливість такого підходу полягає в тому, що формою реалізації диверсифікації виступає сформована множинність бізнес-моделей у межах однієї бізнес-організації. Таким чином, визначається власне портфельна складова як спосіб управління цією множинністю. Портфель бізнес-моделей розглядається не як механічний набір окремих рішень, а як система, в якій характер зв’язків між ними має самостійне стратегічне значення. Для систематизації результатів запропоновано класифікацію портфелів бізнес-моделей за ступенем взаємозв'язку між їх складовими. Незалежні портфелі, де бізнес-моделі функціонують паралельно без перетину на рівні ресурсів чи цільових аудиторій споживачів. Зв'язок суто фінансовий, подібно до класичних конгломератів. Комплементарні портфелі, де бізнес-моделі взаємно підсилюють результативність

одна одної через спільне використання та обмін ресурсами, а також через перетин чи розширення споживчої аудиторії, коли та сама або частково спільна аудиторія починає користуватися цінністю більшого кола бізнес-моделей у портфелі. Вкладені портфелі, де одна бізнес-модель є структурно інтегрованою в іншу як її невід'ємний структурний елемент [116].

Таке розмежування є важливим не лише як типологія. Воно показує, що множинність бізнес-моделей має різну стратегічну природу оскільки в одних випадках вона забезпечує розосередження ризику, а в інших створює додаткову цінність через взаємне доповнення, а ще в інших формує щільно інтегровані конфігурації, де окремі бізнес-моделі вже не можуть розглядатися ізольовано. Принциповими є те, що важливо не просто збільшувати кількість бізнес-моделей, а мати оптимальний рівень портфеля, який залежить від середовища та доступності ресурсів/компетенцій. Також необхідно оцінювати внесок кожної бізнес-моделі у зростання, прибутковість, захист від ризиків та загальну конкурентну позицію бізнес-організації. Це переводить питання портфеля бізнес-моделей в площину стратегічного управління оскільки він починає розглядатися не просто як описовий інструмент, а як об’єкт управлінського вибору [111].

Паралельно відбувається більш формалізоване осмислення зв’язку між диверсифікацією через бізнес-модель та результативністю. У цьому контексті показано, що така залежність виявляється не лінійною оскільки множинність бізнес-моделей не має автоматично позитивного ефекту, а надмірне розширення портфеля підвищує організаційну складність та може призводити до ерозії прибутковості між моделями. Важливою стає послідовність, у якій бізнес-організація запускає нові бізнес-моделі, а істотного значення набуває спорідненість споживчого попиту між ними, тобто те, наскільки нова бізнес-модель пов’язана з вже наявними з погляду споживчих потреб та їх можливого перетину [110].

Подальші дослідження за матеріалами Amazon підтвердили та розширили ці положення. Було продемонстровано, що портфель бізнес-моделей у цифровому середовищі формує не лише ресурсну синергію (ресурси, спроможності та організаційні зв’язки), а й синергію з боку попиту, оскільки коли споживач

взаємодіє з кількома бізнес-моделями однієї бізнес-організації, виникають мережеві ефекти та ефекти єдиного місця взаємодії, які додатково посилюють конкурентну перевагу [113]. Вводиться поняття інтегруючої бізнес-моделі як такої, що забезпечує найбільшу кількість переважно позитивних взаємозв'язків з іншими бізнес-моделями портфеля. За матеріалами Amazon така роль відводиться Amazon Prime, який не просто існує поруч з іншими бізнес-моделями, а пов'язує їх між собою, посилює взаємне споживання, створює ефекти утримання споживача та підтримує зростання всього портфеля. Таким чином, важливим стає не лише структурний або ресурсний зв'язок між бізнес-моделями, а й те, як вони взаємно формують попит та поведінку споживача [113].

Оглядові дослідження останніх років більше зміщуються в бік безпосереднього стратегічного управління та систематизують декілька стратегічних акцентів, за якими бізнес-організації формують портфелі бізнес-моделей. Портфелі бізнес-моделей поступово перетворюються на самостійний інструмент стратегічного управління, а їх використання пов'язане з диверсифікацією джерел доходу та зниженням ризиків, експериментуванням щодо нових способів створення цінності в обмеженому масштабі та комплементарністю через спільне використання ресурсів, даних та інфраструктури [114]. Водночас зазначається, що управління портфелем бізнес-моделей породжує специфічні парадокси між стандартизацією та кастомізацією, між ефективністю окремих бізнес-моделей та цілісністю портфеля, між короткостроковою результативністю та довгостроковим розвитком [114].

Ю. Снігур та ін. переносять акцент з портфеля бізнес-моделей як стану до портфеля як напрямку розвитку, запропонувавши інструмент аналізу портфельної траєкторії розвитку. У цьому контексті стратегічне управління портфелем бізнес-моделей розглядається через еволюцію комплементарності між бізнес-моделями та внутрішньої складності окремих бізнес-моделей. Тим самим портфель постає не як статичний набір обраних бізнес-моделей, а як динамічна конфігурація, що змінюється у часі, проходить різні фази перебудови й потребує окремого інструмента стратегічного аналізу та розвитку [115].

У таблиці 1.16 наведена хронологічна систематизація досліджень диверсифікації через бізнес-моделі та портфельного керування їх множинністю в контексті проявів концептуального розриву між класичними поглядами на диверсифікацію та сучасними формами стратегічного розвитку.

Таблиця 1.16

Розвиток досліджень диверсифікації через бізнес-моделі та портфельного керування їх множинністю

Автори (рік)	Ключовий внесок	Об'єкт та характер дослідження	Прояви розриву
В. Сабатьє В. Манжематен Т. Руссель (2010)	Введення поняття «портфель бізнес-моделей» як сукупності різних способів створення та капіталізації цінності	Якісний аналіз, біофармацевтична галузь, Європа	П4
П. Аверса С. Хефлігер (2015, 2016)	Обґрунтування диверсифікації через бізнес-модель як самостійного явища; класифікація архетипів портфелів (незалежні, комплементарні, вкладені)	Концептуальне дослідження (дослідницькі роботи)	П1, П4
П. Аверса С. Хефлігер Д. Реза (2017)	Портфель бізнес-моделей як стратегічний інструмент; критерії оцінки внеску кожної моделі	Практично орієнтований огляд	П4
Г. Гуядер Л. Пішіцеллі (2019)	Емпіричне дослідження диверсифікації через бізнес-модель на платформі спільної мобільності	Якісний аналіз, платформа GoMore, Скандинавія	П3, П4
П. Аверса С. Хефлігер Ф. Хюллер, Д. Реза (2021)	Синергія з боку попиту; поняття інтегруючої бізнес-моделі в портфелі	Якісний хронологічний аналіз (1995–2018), Amazon	П2, П3, П4
Т. Золь, Б. Макканн, Г. Врум (2022)	Кількісне дослідження зв'язку диверсифікації через бізнес-модель та результативності; обернена U-подібна залежність; роль послідовності та попитової спорідненості	Панельні дані, глобальні ритейл-корпорації (55,3% - традиційний ритейл, 44,7% - онлайн ритейл)	П1, П4
П. Вестервельд Е. Фільт, К. Дезуза Г. Гейбл (2023)	Систематизація стратегічних намірів портфеля бізнес-моделей (диверсифікація, зондування, комплементарність); ідентифікація парадоксів управління	Оглядове дослідження	П4
Ю. Снігур, Л. Томас Р. Бургельман (2023)	Інструмент аналізу траєкторії розвитку портфеля через комплементарність та складність бізнес-моделей	Аналіз стратегічної реструктуризації портфеля, Hewlett-Packard	П1, П4

Джерело: розроблено і складено автором на основі [109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116; 117]

Примітка: Умовні позначення проявів концептуального розриву: П1 - статичність одиниці стратегічного аналізу; П2 - лінійність створення цінності; П3 - нечутливість до гібридних та цифрових конфігурацій; П4 – не сприйняття бізнес-моделі як об'єкта диверсифікації.

Таким чином, сучасні дослідження щодо диверсифікації через бізнес-модель вже мають достатньо чітку та послідовну структуру. Бізнес-модель може бути самостійним об’єктом стратегічної диверсифікації, а їх множинність у межах однієї бізнес-організації є не аномалією, а стратегічно обґрунтованою формою розвитку,

які вже отримали академічне визнання та емпіричне підтвердження. Осмислення множинності як портфеля з різними типами взаємозв’язків, комплементарністю та інтегруючою роллю окремих бізнес-моделей, на сучасному етапі, вже переходить до розгляду портфеля бізнес-моделей як стратегічного інструмента диверсифікації з динамічною траєкторією розвитку. Отже, сучасне розуміння диверсифікації через бізнес-моделі фактично розвиває класичну ідею Р. Рамелта про перевагу пов’язаної диверсифікації та переносить її з рівня напрямів діяльності на рівень портфеля бізнес-моделей та характеру зв’язків між ними.

Попередній аналіз засвідчив, що сучасне осмислення диверсифікації через бізнес-моделі ґрунтується на портфельному підході. У портфелі співіснують моделі різної природи, зрілості та ступеня взаємозв'язку. Управління таким портфелем є принципово складнішим, ніж управління портфелем продуктово-ринкових напрямків, оскільки різні бізнес-моделі можуть вимагати не просто різних ресурсів, а й різних організаційних спроможностей, методів оцінки ефективності, культурних та управлінських підходів до реалізації. Зазвичай це призводить до того, що стабільно працюючі бізнес-моделі фокусуються на оптимізації та підвищенні операційної ефективності, тоді як інші фокусуються на експериментуванні та апробації нових ідей чи підходів. Такий стратегічний дуалізм становить фундаментальний управлінський виклик, через внутрішню операційну напругу між підтриманням двох різноспрямованих напрямів діяльності. У стратегічному управлінні цей дуалізм концептуалізується через поняття організаційної амбідекстрії як системної здатності бізнес-організації одночасно підтримувати ефективність наявної діяльності та розвивати нові можливості.

Концептуальні витоки амбідекстрії сягають програмної роботи Д. Марча, який сформулював дихотомію між двома фундаментальними типами організаційної діяльності: *експлуатацією наявних можливостей (exploitation)* та *пошуком нових можливостей (exploration)*. Експлуатація наявних можливостей передбачає вдосконалення, реалізацію та розширення наявних ресурсів, компетенцій, технологій та операційних процесів. Її результати спрямовані на максимізацію ефективності, є передбачуваними, відносно близькими в часі та

піддаються чіткій оцінці. Пошук нових можливостей, натомість, передбачає експериментування з новими можливостями та альтернативами, прийняття ризиків за результати, які є відкладеними у часі, невизначеними та часто негативними на початкових етапах [118]. Д. Марч також показав, що бізнес-організації в процесі адаптації мають природну тенденцію до посилення експлуатації наявних можливостей за рахунок пошуку нових, оскільки результати експлуатації є більш очевидними, прогнозованими та швидшими. Це створює парадокс, за якого надмірна ефективність бізнес-організації в короткостроковій перспективі знижує власну здатність до адаптації в довгостроковій [118].

Розвиваючи принципи реалізації цієї дихотомії, Ч. О'Рейлі та М. Тушман концептуалізували організаційну амбідекстрію як здатність бізнес-організації одночасно здійснювати і експлуатацію, і пошук, конкуруючи як на зрілих ринках, де цінуються ефективність та контроль, так і на нових, де необхідні гнучкість та експериментування. У їх систематизації виокремлено три основні організаційні форми реалізації амбідекстрії [119].

Структурна амбідекстрія передбачає створення організаційно відокремлених підрозділів для експлуатації наявних можливостей та пошуку нових. Кожен підрозділ має власний бюджет, структуру, процеси, культуру та метрики результативності, а інтеграція між ними забезпечується на рівні вищого керівництва. Ця форма є найбільш дослідженою і емпірично підтвердженою.

Контекстуальна амбідекстрія реалізується не через структурний поділ, а через створення організаційного середовища, в якому окремі працівники та команди самостійно розподіляють свій час та увагу між експлуатацією наявних можливостей та пошуком нових. Вона вимагає специфічної організаційної культури, що поєднує дисципліну з довірою та підтримкою ініціативи.

Послідовна (або секвенційна) амбідекстрія передбачає почергове фокусування бізнес-організації на експлуатації наявних можливостей та пошуку нових в різні періоди. Бізнес-організація спершу концентрується на оптимізації наявних процесів, а потім переключається на фазу інтенсивного експериментування.

Поряд із зазначеними базовими формами амбідекстрії у сучасному науковому дискурсі розглядаються і додаткові варіанти її реалізації. Так, О. Решетняк та ін., досліджуючи теоретичні засади та динаміку наукового дискурсу з проблематики організаційної амбідекстрії, виокремлюють міжорганізаційну форму її реалізації.

Міжорганізаційна амбідекстрія передбачає співпрацю різних бізнес-організацій у здійсненні як операційної, так і інноваційної діяльності. У такому випадку окремі функції, пов'язані з дослідженням нових рішень або, рідше, з підтриманням операційної діяльності, можуть виноситися за межі однієї бізнес-організації через стратегічні альянси, партнерські зв'язки та спільне використання наявних знань і компетенцій [120].

Такий підхід демонструє, що амбідекстрія може реалізовуватися не лише внутрішньо в межах однієї бізнес-організації, а й через мережеві форми взаємодії. Важливо, що у своїй роботі автори не лише розглядають форми амбідекстрії теоретично, а й обґрунтовують результативність їх впровадження в умовах українських бізнес-організацій, зокрема на прикладі оборонно-промислового комплексу України [120].

У контексті диверсифікації через бізнес-моделі амбідекстрія набуває особливого значення. Якщо бізнес-організація формує портфель бізнес-моделей різної зрілості, то вона неминуче опиняється в ситуації одночасного управління двома різноспрямованими процесами. Зрілі бізнес-моделі, що вже генерують стабільний дохід, вимагають експлуатації через оптимізацію операційних процесів, підвищення ефективності, масштабування апробованих рішень та захист набутої конкурентної позиції. Нові бізнес-моделі, що перебувають на стадії проєктування або апробації, вимагають пошуку через тестування гіпотез, готовності до коригування ціннісної пропозиції, інвестицій з невизначеним результатом та прийняття можливих невдач як складової процесу навчання. Спроба підпорядкувати обидва типи бізнес-моделей єдиній управлінській парадигмі, чи то орієнтованій виключно на ефективність, чи то виключно на експериментування, призводить або до суттєвого зменшення інновацій, або до дестабілізації усталених джерел доходу.

Цей управлінський виклик набуває особливої важливості в умовах

сервісноорієнтованої трансформації. Як було встановлено в підрозділі 1.2, процес сервітизації породжує парадокс сервітизації, за якого інвестиції в розвиток сервісних рішень не дають моментальної віддачі та на певний час можуть погіршувати результативність бізнес-організації. Сутність цього парадоксу полягає саме в порушенні балансу між експлуатацією (наявна продуктова чи транзакційна модель) та пошуком (нова сервісноорієнтована модель чи цінність). Бізнес-організація опиняється між двома різноспрямованими організаційними вимогами, не маючи спроможності ефективно забезпечувати обидва напрямки одночасно (див. рис. 1.7). Організаційна амбідекстрія виступає концептуальним інструментом подолання цього парадоксу, оскільки вона пропонує організаційні форми для одночасного утримання обох типів діяльності без взаємного негативного впливу [91; 119].

Таким чином, організаційна амбідекстрія є не просто загальною управлінською концепцією, а необхідною організаційною передумовою для керованої диверсифікації через портфель бізнес-моделей різної зрілості та різного ступеня сервісної орієнтації. Без розвитку цієї спроможності портфель бізнес-моделей ризикує перетворитися або на набір ізольованих ініціатив, що не створюють спільного стратегічного ефекту, або на джерело внутрішніх конфліктів, що знижують ефективність як зрілих, так і нових бізнес-моделей.

Проведений у даному підрозділі аналіз дозволяє зафіксувати результати, які завершують теоретичну частину та визначають напрямки подальшого емпіричного аналізу. Диверсифікація, як і концепція бізнес-моделі, має власну еволюцію, яка тісно пов’язана з розвитком стратегічної думки, сервісноорієнтованого імперативу та самої концепції бізнес-моделі. Класичні підходи до диверсифікації, сформовані в працях І. Ансоффа, Р. Рамелта, К. Прахалада та Г. Хамела, М. Портера та А. Чандлера, створили системний теоретичний фундамент для аналізу стратегічного розширення діяльності бізнес-організацій. Цей фундамент ґрунтується на продуктово-ринковій парадигмі, де одиницею стратегічного аналізу виступає продукт, ринок, напрямок діяльності, ключова компетенція або стратегічна бізнес-одиниця. Бізнес-модель у межах цих підходів залишалась імпліцитною або вторинною, оскільки як самостійна стратегічна категорія вона ще не сформувалась. Водночас саме класична теорія

диверсифікації зафіксувала фундаментальний принцип, який зберігає актуальність і в сучасних умовах, пов’язаний з тим, що ефективність диверсифікації визначається не кількістю нових напрямків, а ступенем узгодженості між ними.

У цифровому та сервісноорієнтованому середовищі, характерному для сучасного онлайн-ритейлу, класичні підходи виявляють концептуальні обмеження, систематизовані через чотири прояви: статичність одиниці аналізу; лінійність створення цінності; нечутливість до гібридних та цифрових конфігурацій та несприйняття бізнес-моделі як самостійного об'єкта диверсифікації. Ці обмеження фіксують свої межі в умовах, коли змінюється не лише напрямок диверсифікації, а й сам спосіб створення, надання та капіталізації цінності. У цьому контексті бізнес-модель, яка набула статусу «об'єкта на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном, виступає проміжним об'єктом, через який новий напрям розвитку може бути спроєктований, протестований та оформлений як стратегічна траєкторія диверсифікації. І. Репіна та М. Теплюк, на прикладі міжнародної торгівлі туристичними послугами, обґрунтовують що диверсифікація у цифровому середовищі набуває характеру інтеграції сервісної архітектури та цифрових платформ в єдину модель створення цінності. Формалізація сервісноорієнтованої бізнес-моделі представлена у вигляді функціональної залежності між продуктовою та географічною диверсифікацією, багатоканальністю, сервісною та цифровою архітектурою, а також ентропією процесів [132]. Саме такий спосіб формалізації СОБМ демонструє один із проявів статусу бізнес-моделі як «об’єкта на межі».

Сучасні дослідження засвідчують, що диверсифікація через бізнес-модель є самостійним стратегічним явищем, а множинність бізнес-моделей у межах однієї бізнес-організації формує портфель, ефективність якого залежить від характеру взаємозв'язків між його складовими, комплементарності та здатності створювати спільний результат, що перевищує суму окремих моделей (див. табл. 1.16). Водночас, як демонструє аналіз існуючих досліджень, переважна їх більшість зосереджена на четвертому прояві концептуального розриву, тобто на визнанні бізнес-моделі як об'єкта диверсифікації та описі портфельних конфігурацій. Натомість значно менше дослідженими залишаються питання, пов'язані з тим, яким чином має бути

переосмислена одиниця стратегічного аналізу в умовах цифрового середовища, як враховувати нелінійну природу спільного створення цінності в сервісно-домінантній логіці та як описувати диверсифікацію через гібридні конфігурації, характерні для онлайн-ритейлу. Крім того, в існуючій літературі не представлено систематизованих підходів до формування та управління портфелем саме сервісноорієнтованих бізнес-моделей, кількісної операціоналізації ступеня узгодженості такого портфеля, а також методичного інструментарію, який би дозволяв бізнес-організаціям онлайн-ритейлу переходити від описового розуміння множинності бізнес-моделей до прикладних рішень щодо їх формування, оцінки та розвитку.

Нарешті, кероване поєднання бізнес-моделей різної зрілості та різного ступеня сервісної орієнтації у портфелі вимагає організаційної амбідекстрії як здатності одночасно підтримувати ефективність стабільно працюючих моделей та розвивати нові через експериментування та апробацію. Ця спроможність набуває особливого значення в умовах сервісноорієнтованої трансформації, де динаміка зміни механізмів створення та співтворення цінності вимагає швидкої апробації, адаптації та гнучкості, а парадокс сервітизації є емпірично підтвердженим проявом порушення балансу між експлуатацією наявних можливостей та пошуком нових.

Саме ця сукупність теоретичних положень зумовлює необхідність подальшого аналізу зовнішніх умов і факторів трансформації онлайн-ритейлу, фінансово-економічних проявів диверсифікації через сервісноорієнтовані рішення та управлінських практик щодо розвитку нових конфігурацій бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі систематизовано теоретико-методичні аспекти сервісноорієнтованого бізнес-моделювання та обґрунтовано концептуальні передумови формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій. Послідовно проаналізовано еволюцію концепції бізнес-моделі, визначено місце сервісноорієнтованих підходів у трансформації сучасного стратегічного управління та узагальнено сучасні теоретичні підходи до

диверсифікації в умовах цифрової та сервісної трансформації. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Доведено, що сучасна концепція бізнес-моделі сформувалася не в межах однієї наукової традиції, а як результат конвергенції трьох самостійних інтелектуальних потоків, а саме: стратегічної думки, бізнес-інжинірингу та підходу до бізнес-моделі як когнітивної системи мислення. На цій основі продемонстровано схему конвергентної еволюції концепції бізнес-моделі, яка відображає її історичне зміщення від допоміжного інструмента реалізації вже сформованої стратегії до самостійного джерела стратегічних альтернатив, здатного передувати стратегії та визначати нові напрями розвитку бізнес-організації.

2. Встановлено, що наслідком такого конвергентного генезису стала не єдина канонічна інтерпретація бізнес-моделі, а фрагментоване мультидисциплінарнє наукове поле. У зв’язку з цим систематизовано п’ять ключових підходів до визначення її сутності (економічний, стратегічний, архітектурний, ціннісний та онтологічний) та побудовано концептуальну модель причин цієї фрагментарності. Це дало змогу обґрунтувати статус бізнес-моделі як «об’єкта на межі» між стратегією, інноваціями та дизайном, що змінює її роль у системі стратегічного управління. Додатково сформовано багаторівневу ієрархію основ бізнес-моделювання, яка впорядковує парадигмальні, методологічні та операційні рівні його побудови. У результаті обґрунтовано, що інновація бізнес-моделі постає ключовою формою реалізації динамічних спроможностей бізнес-організації та інструментом постійної протидії організаційній ентропії.

3. Обґрунтовано внутрішню ієрархію сервісноорієнтованого імперативу через взаємозв’язок трьох його складових. Сервісно-домінантна логіка визначає базову філософію створення цінності. Сервітизація характеризує процес організаційного переходу до цієї логіки. Сервісноорієнтована бізнес-модель фіксує її прикладне втілення на рівні механізму створення, надання та капіталізації цінності. На цій основі побудовано концептуальну модель організаційної трансформації в процесі сервітизації, яка розкриває взаємозв’язок між зовнішніми

рушіями змін, спіраллю сервісного розвитку та внутрішньою перебудовою бізнес-організації.

4. Виявлено, що сервісно-домінантна логіка не обмежується зміною характеру пропозиції, а трансформує самі засади стратегічного управління. Показано, що її вплив проявляється на метарівні через зміну уявлень про бізнес, ресурси та стратегію: бізнес переосмислюється як процес спільного створення цінності, ресурси — як знання, компетенції та взаємовідносини, а стратегія — як архітектура розвитку сервісних екосистем. У межах цього підходу систематизовано еволюцію СОБМ в контексті конвергентного генезису бізнес-моделі та виокремлено чотири етапи її розвитку від доповнення продукту сервісами до цифрової сервітизації. Це дозволило побудувати структурно-функціональну модель трансформації сервісно-домінантної логіки у механізм створення цінності через СОБМ.

5. Систематизовано типологічні підходи до класифікації СОБМ, зокрема типологію Астонської бізнес-школи за рівнями зрілості та складності сервісів, класифікацію продуктово-сервісних систем за моделлю власності та цифрові конфігурації за роллю даних, платформ та екосистем. Встановлено, що межа між типами СОБМ формується природою моделі, ключовою ідеєю та фокусом сервісної пропозиції, що підтверджує необхідність інтеграційного узгодження типологічних підходів для портфельного застосування.

6. Проведено аналіз еволюції класичних підходів до диверсифікації у працях І. Ансоффа, Р. Рамелта, К. К. Прахалада, Г. Хамела та А. Чандлера й показано, що вони сформували цілісний теоретичний фундамент диверсифікації в межах індустріально-продуктового підходу стратегічного мислення. Узагальнення цих підходів дало змогу встановити, що їх спільною методологічною основою є трактування стратегії як первинного рівня управлінського вибору, а саме продукту, ринку чи галузі як базових стабільних одиниць диверсифікаційного аналізу.

7. Доведено, що класичний теоретичний фундамент вже не забезпечує достатньої пояснювальної сили щодо сучасних форм стратегічного розвитку. Це проявляється у статичності одиниці стратегічного аналізу, лінійності механізму

створення цінності, нечутливості до гібридних і цифрових конфігурацій, а також невизнанні бізнес-моделі як самостійного об’єкта диверсифікації. На цій основі обґрунтовано, що сучасна диверсифікація дедалі більше реалізується не лише через продукти, ринки чи галузі, а через множинність бізнес-моделей у межах однієї бізнес-організації. Відповідно, така множинність утворює портфель бізнес-моделей, ефективність якого визначається не просто наявністю кількох моделей, а ступенем їх комплементарності, характером взаємозв’язків між складовими та здатності створювати спільний результат.

8. Обґрунтовано, що кероване поєднання бізнес-моделей різної зрілості та ступеня сервісної орієнтації вимагає організаційної амбідекстрії як здатності одночасно підтримувати ефективність стабільно працюючих моделей та розвивати нові через експериментування та апробацію, де парадокс сервітизації є емпірично підтвердженим проявом порушення балансу між цими двома напрямками.

У сукупності сформовані теоретичні положення фіксують, що в умовах сервісно-домінантної логіки та цифровізації стратегія диверсифікації трансформується зі статичного плану розширення продуктів і ринків у динамічну здатність до управління множинністю бізнес-моделей як взаємопов'язаних механізмів створення цінності. Водночас в існуючій літературі не представлено систематизованих підходів до управління такими портфелями саме сервісноорієнтованих бізнес-моделей, кількісної операціоналізації ступеня його узгодженості, а також методичного інструментарію, який дозволяв би переходити від описового розуміння множинності бізнес-моделей до прикладних рішень. Це зумовлює необхідність подальшого емпіричного аналізу зовнішніх умов та фінансово-економічних проявів диверсифікації в онлайн-ритейлі, а також дослідження управлінських практик щодо розвитку нових конфігурацій бізнесу.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [74; 93; 95; 96; 97].

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ В УМОВАХ СЕРВІТИЗАЦІЇ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняного онлайн-ритейлу та зміна підходів до диверсифікації

У сучасному світі роздрібна торгівля або ритейл є однією з найважливіших галузей економіки будь-якої країни, певним фундаментальним елементом, що забезпечує громадян кожної країни всім необхідним для повсякденного існування. Його часто метафорично характеризують як кровоносну систему економіки країни, яка забезпечує доставку товарів і послуг від виробників до споживачів, стимулює циркуляцію грошей в економіці, створює попит на товари та сервіси, сприяючи розвитку виробництва та інших видів економічної діяльності. Одним з форматів організації ритейлової діяльності є електронна комерція. Розглянемо декілька існуючих визначень, що формують комплексне уявлення про її сутність та форму. «Електронна комерція є формою комерційної діяльності, яка передбачає здійснення купівлі-продажу продуктів та сервісів із використанням цифрових каналів, насамперед через інтернет-платформи та мобільні додатки, без фізичної взаємодії між продавцем і споживачем у точці продажу» [138]. Це визначення демонструє її роль як певної бізнес-моделі та форми каналу збуту. «Електронна комерція є різновидом торгівлі, що реалізує процеси купівлі-продажу через цифрові канали, і в сучасних умовах становить не альтернативу, а інтегроване доповнення до традиційного ритейлу» [139]. Це підкреслює її роль як фундаментальної складової, що формує омніканальність, яка інтегрує онлайн та офлайн-канали продажу для створення єдиного досвіду споживача. «Електронна комерція охоплює процеси купівлі та продажу, що здійснюються через комп’ютерні мережі з використанням різних форматів і пристроїв, зокрема – веб-технологій та електронного обміну даними на персональних комп’ютерах, ноутбуках, планшетах і мобільних телефонах різного рівня технічної складності. Електронна комерція може включати як торгівлю матеріальними товарами, так і

нематеріальними (цифровими) продуктами та сервісами, що можуть бути доставленими через цифрові каналами. Транзакція в електронній комерції може здійснюватися між бізнес-організаціями, домогосподарствами, окремими особами, органами державної влади, а також іншими публічними чи приватними організаціями» [148]. Це визначення розроблено та використовується Організацією економічного співробітництва та розвитку ООН як методологічний стандарт міжнародної статистики задля уніфікації принципів вимірювання та порівняння електронної комерції в різних країнах.

На основі аналізу наведених підходів до розуміння сутності електронної комерції, пропонується розглядати це поняття як сучасну парадигму обміну цінністю, де цифрові технології трансформують традиційні торговельні операції у сервісноорієнтовані моделі взаємодії, дозволяючи бізнес-організаціям формувати гібридні екосистеми та надавати персоналізований клієнтський досвід незалежно від просторових обмежень. У контексті роздрібної торгівлі, електронна комерція виступає як онлайн-ритейл, тобто роздрібна торгівля, що повністю або частково здійснюється через цифрові канали без фізичної взаємодії між продавцем і споживачем у точці продажу. Історія онлайн-ритейлу почалась з першої офіційно визнаної покупки 11 серпня 1994 року на суму 12 доларів 48 центів [134]. Його роль у ритейловому бізнесі змінювалась з плином часу від «ще одного каналу продаж», до інструменту розширення ринку та згодом до каталізатора трансформацій за рахунок цифрових технологій. Також з роками змінювалась його місце у структурі ритейла від цифрової точки контакту до системи омніканальності та згодом до основи гібридних бізнес-моделей, включаючи сервісноорієнтовані. Завдяки потенціалу цифрових технологій, онлайн-ритейл докорінно трансформував галузь ритейла, за рахунок безперервної еволюції та постійної адаптації до вимог споживачів у сфері онлайн-покупок, що змінюються динамічно. Розвиток цифрових технологій найбільше вплинув на фактори, що стали ключовими у зростанні онлайн-ритейлу. Основними з них є оперативність обслуговування, висока якість представлення товарів, персоналізація пропозицій, скорочення операційних витрат та багато інших. Першим потужним тестом, що

продемонстрував стійкість онлайн-ритейлу та ефективність застосування цифрових інструментів стала пандемія COVID-19. І це очікувано стало потужним імпульсом для прискореного розвитку онлайн-ритейла та його глибшу інтеграцію у бізнес-моделі традиційного ритейлу.

На рисунку 2.1 наведена схематична еволюційна модель розвитку онлайн-ритейлу у світі, включаючи основні технологічні фактори впливу.

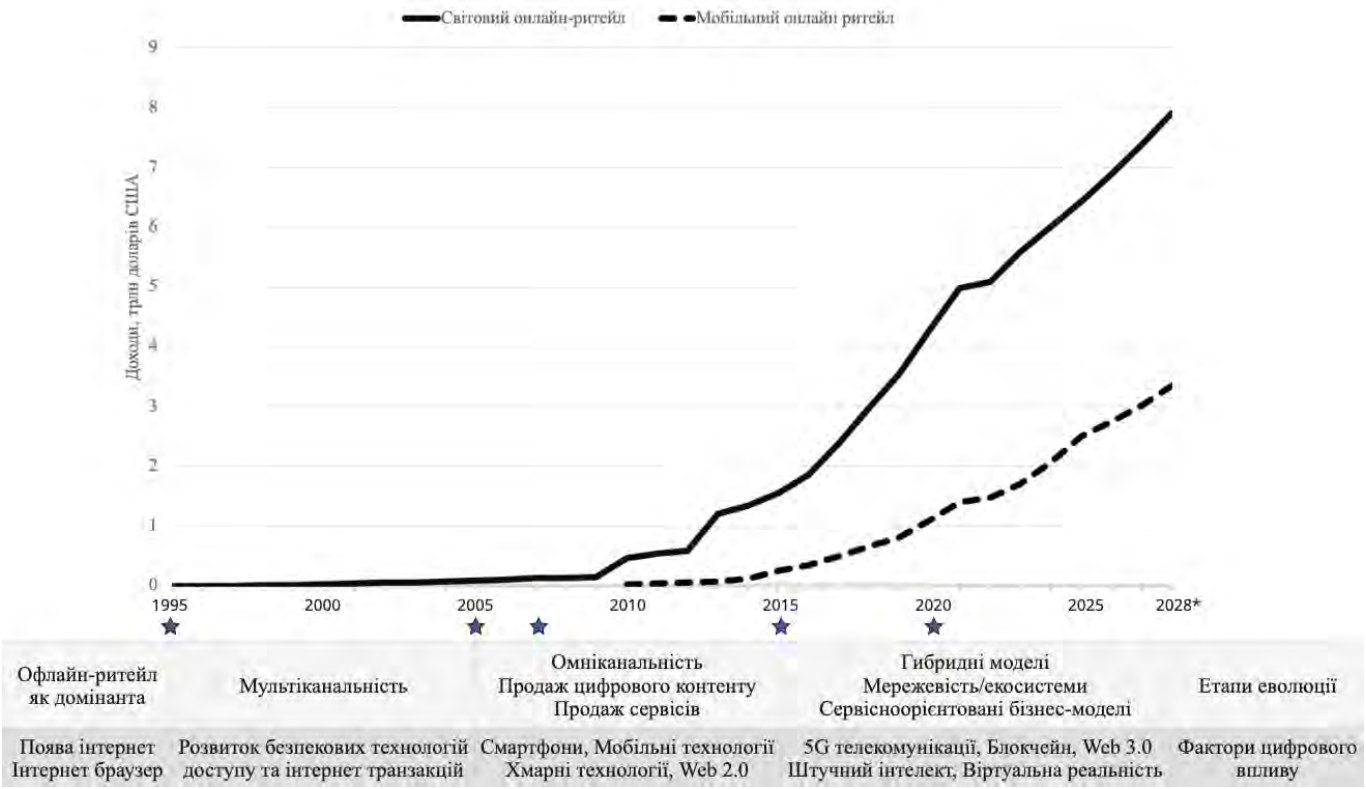


Рис. 2.1. Онлайн-ритейл: еволюція розвитку, динаміка росту доходів та фактори цифрового впливу

Джерело: розроблено і складено автором на основі [135; 138; 139; 147; 148]

Аналізуючи дані, наведені на рисунку 2.1, можна простежити чітку кореляцію між появою проривних цифрових технологій, зміною бізнес-моделей та динамікою зростання доходів глобального онлайн-ритейлу. Саме така технологічна еволюція стала каталізатором безпрецедентного економічного зростання галузі. Еволюційний шлях галузі доцільно структурувати у три ключові етапи, кожен з яких характеризується специфічним набором технологічних драйверів:

1. *Етап становлення та мультиканальності (1995–2010 рр.).* Фундаментом для зародження галузі та формування широкого спектру нових електронних сервісів стала поява інтернет-браузерів (WWW – World Wide Web) і розвиток

базових безпекових технологій доступу (HTTP та DSL) та інтернет транзакцій (як PayPal). Зокрема, такі виключно онлайн бізнес-організації, як Amazon.com, eBay.com, Zappos.com та Alibaba.com, стали одними з перших та найбільш знакових ресурсів онлайн-ритейлу, що були запущені у цей період. Традиційні бізнес-організації класичного ритейлу розглядали онлайн-ритейл переважно як додатковий, ізольований канал продажу (мультиканальність). Технології забезпечували лише базову можливість дистанційної покупки (спрощений пошук, відстеження споживчих вподобань, індивідуалізація взаємодії), що дозволило ринку повільно, протягом 18 років, досягти рівня доходу в 1 трильйон доларів США.

2. *Етап масштабування та омніканальності (2010–2020 рр.)*. Другий технологічний прорив пов’язаний із масовим поширенням смартфонів, мобільних технологій та хмарних обчислень, а також еволюцією Web 2.0. Це кардинально змінило архітектуру ритейлу: бізнес-організації отримали інструменти для безперервного зв'язку зі споживачем (24/7). Відбувся перехід до омніканальності, де онлайн та офлайн канали інтегрувалися в єдину систему, а продаж товарів почав активно доповнюватися продажем цифрового контенту та супутніх сервісів. А. Касич обгрунтовує В період з 2013 до 2024 років, це призвело до стрімкого зростання доходів на 5 трильйонів доларів США (зростання в середньому на трильйон доларів США кожні 2 роки).

3. *Етап екосистем та сервісноорієнтованих моделей (з 2020 р.).* Сучасний етап розвитку, який демонструє найвищу динаміку росту, базується на технологіях «четвертої промислової революції»: 5G телекомунікаціях, штучному інтелекті (ШІ), блокчейні та віртуальній реальності. Ці інструменти дозволили бізнес-організаціям вийти за межі простої торгівлі, трансформуючись у складні гібридні екосистеми. Ключовою зміною цього етапу є перехід до сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Завдяки поглибленому аналізу даних та ШІ, бізнес-організації тепер пропонують не просто продукт, а комплексне персоналізоване рішення (сервіс), що значно підвищує додану вартість та формує лояльність в умовах глобальної конкуренції [180]. У 2024 році обсяг доходів світового онлайн-ритейлу

перевищив 6 трильйонів доларів США. Прогноз зростання доходів у період з 2025 по 2028 роки очікується на рівні ще 2 трильйонів доларів США.

Отже, онлайн-ритейл, хоча і є структурною складовою ритейла, має власні тенденції та стимули розвитку. Це дає право вважати його ще одним важливим фактором економічного розвитку, який забезпечує зручність для споживачів, адаптується до нових умов та впливає на розвиток логістики та інфраструктури. Останнім часом його роль у формуванні сучасної економіки будь-якої країни важко переоцінити, особливо в умовах кризових ситуацій. Ця галузь є важливим фактором сталого економічного зростання, а в ситуації України, ще й особливо впливає на інтеграційні процеси країни у світову економіку та розвиток електронної комерції.

Для розуміння тенденцій, які впливають на розвиток онлайн-ритейлу проаналізуємо та розглянемо основні показники розвитку та стан галузі оптової та роздрібної торгівлі як в світі так і в Україні в трьох аналітичних розрізах: економічно-фінансовий, настрої ділової та споживчої впевненості.

Для побудови аналізу макрорівня використаємо статистичні дані надані Державною службою статистики України [137]. Для здійснення якомога точнішого дослідження будемо використовувати декілька наборів статистичної інформації в залежності від можливого виокремлення у відповідних звітах:

1) Розділ G: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;
2) Розділ №47: роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами;
3) Коди КВЕД 47.2 та з 47.4 по 47.7: всі види роздрібної торгівлі за виключенням торгівлі пальним, торгівлі не в спеціалізованих магазинах, торгівлі з лотків та на ринках, торгівлі поза межами магазинів.

Обрання даних розділів і відповідних кодів КВЕД-2010 зумовлене тим, що саме в них включена переважна більшість бізнес-організацій сфери ритейлу. Також будемо використовувати публічно доступну інформацію від світових та

українських галузевих асоціацій, аналітичних агенцій, офіційних прес-релізів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу.

Згідно аналітичний звітів, зібраних від групи маркетингових агенцій, на ресурсах онлайн сервісу Oberlo [135], можна дослідити світові тренди та тенденції щодо світового ритейлу та його складових включаючи онлайн-ритейл, основні фінансові та бізнес показники ритейлової галузі, різноманітні прогнози на майбутні періоди тощо. Аналізуючи наявні фінансові результати та прогнози ритейлового та онлайн-ритейлового бізнесів у світі, можна побудувати певні залежності, що демонструють динаміку змін, темпи зростання та частку, яку займає онлайн-ритейл у загальному обсязі ритейл бізнесу за період 2021 – 2027 рр., як представлено на рис. 2.2.

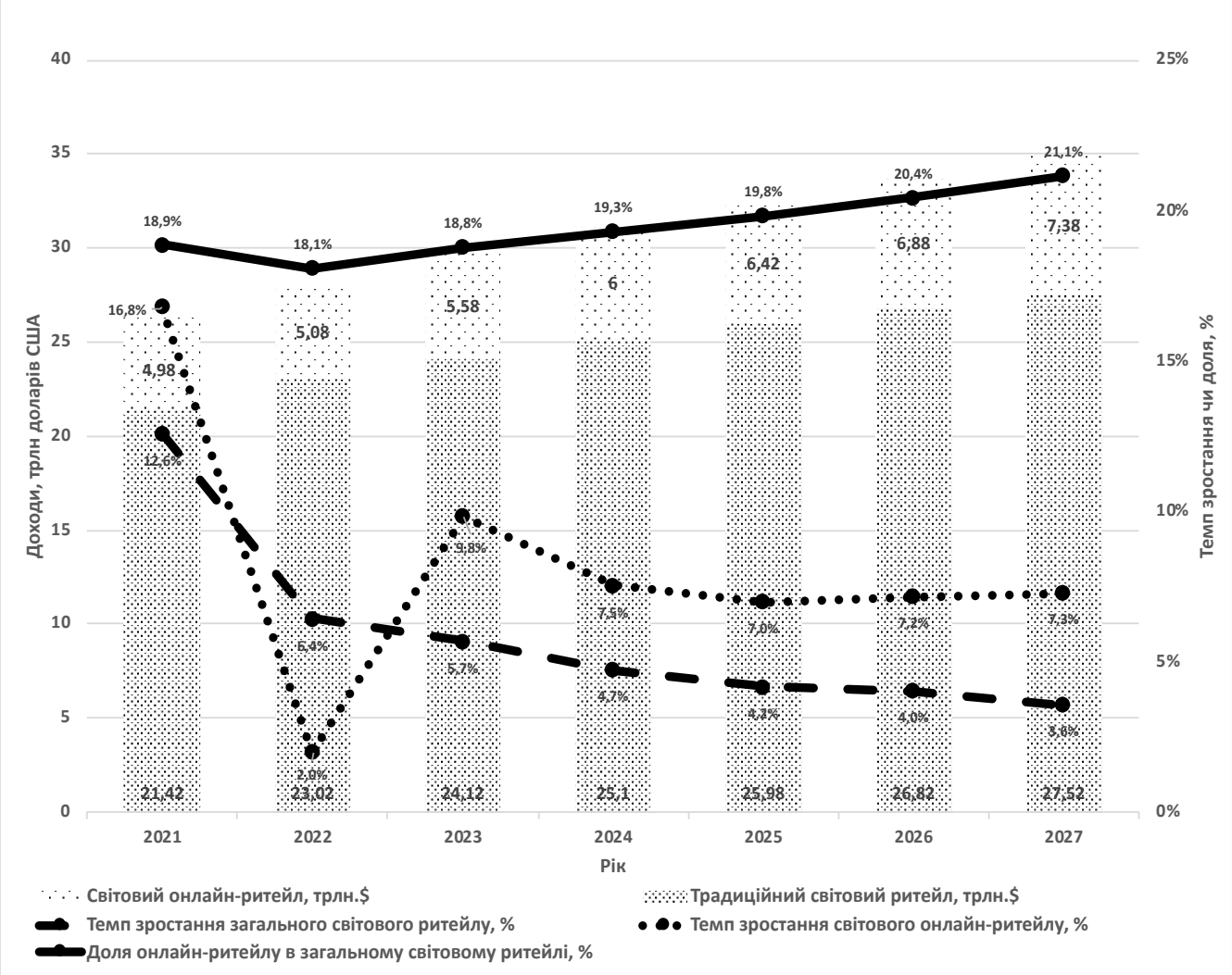


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансово-статистичних показників роздрібної торгівлі в світі за період 2021 – 2027 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [135]

Як бачимо на рисунку 2.2, що в перспективі до 2027 року темп зростання глобального онлайн-ритейла майже вдвічі більшій за темп зростання загального ритейла, за винятком результатів у 2022 році. Це своєю чергою повинно призвести до зростання частки онлайн-ритейла в глобальному ритейл бізнесі на 4% (з 18,8% до прогнозованих 22,6% в 2027 році) та досягти майже 8 трильйонів доларів США в абсолютних цифрах обсягів продажу. Рейтинг країн та регіонів, що є світовими лідерами онлайн-ритейлу за обсягами продажів станом на середину 2025 року, представлено на рисунку 2.3, при цьому Китай та США разом займають майже 70% онлайн-ринку, де Китай в 2,5 рази випереджає США.

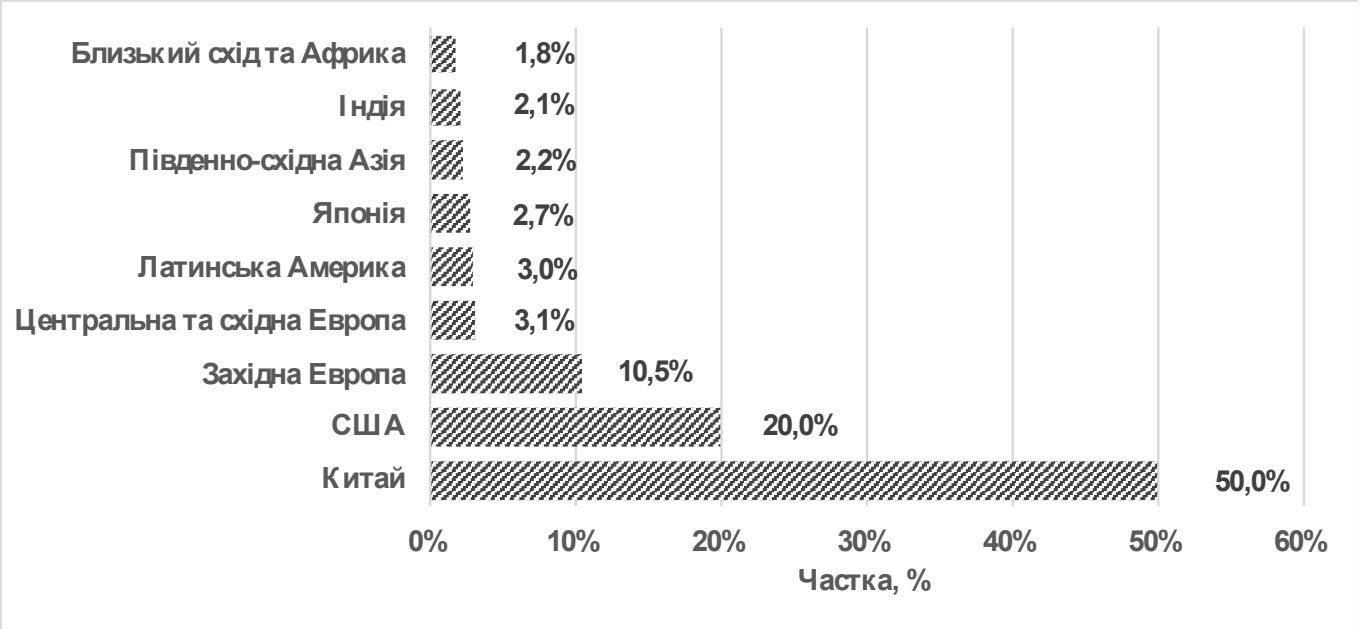


Рис. 2.3. Рейтинг країн та регіонів світу за часткою в обсязі продажів онлайн-ритейлу в 2025 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [135]

У контексті швидкого розвитку цифрових технологій, які спрямовані на персоналізацію досвіду споживача, доступності певних фінансових онлайн інструментів та їх впливу на онлайн-ритейл, варто проаналізувати ще один потужний напрямок розвитку онлайн-ритейла – сегмент продажів за рахунок мобільних пристроїв. На рисунку 2.4 наведено порівняння темпів зростання та частки продажів за рахунок мобільних пристроїв у відповідності до показників онлайн-ритейлу у світі. Аналіз цих показників демонструє що частка продажів за рахунок мобільних пристроїв вже стабільно тримається на рівні більше третини від

загального обсягу продаж онлайн-ритейлу з певним очікуванням зростання ще не менше ніж на 5% до рівня 43%. В абсолютних цифрах цей обсяг сягає понад 2 трлн доларів США та прогнозує зростання ще на майже трильйон доларів в наступні 3 роки.

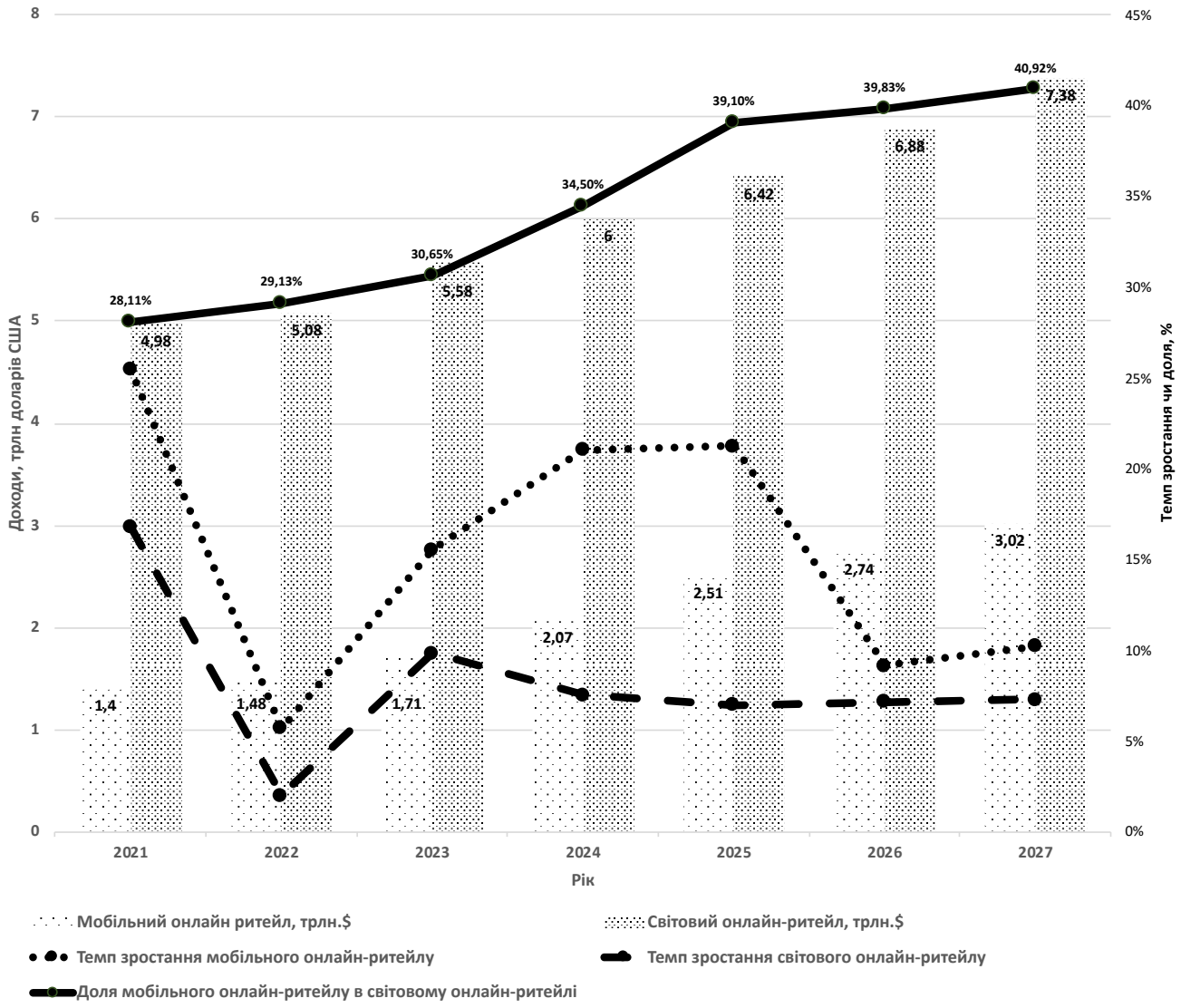


Рис. 2.4. Динаміка основних фінансово-статистичних показників мобільних продажів у складі онлайн-продажів у світі за період 2021 – 2027 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [135]

Це підтверджує факт подальшого впливу однієї з форм застосування інновацій в цифрових технологіях як на формування каналів продажу онлайн-ритейлерів та різноманіття сервісів, що можуть бути наданні, так і одночасно на персоналізацію взаємодії зі споживачами.

Підсумовуючи аналіз світових показників та прогноз до 2027 року, варто

відмітити чітке домінування позитивних тенденцій. Незважаючи на складне глобальне середовище та внутрішні виклики, світовий ритейл, і особливо його онлайн-сегмент, демонструє виняткову позитивну динаміку та гнучкість. Темпи зростання глобального онлайн-ритейлу майже вдвічі перевищуватимуть зростання загального ритейлу.

Розглядаючи стан ритейлу в Україні, як перший крок важливо проаналізувати динаміку зміни як обсягів роздрібної торгівлі та кількість залучених в роздрібну торгівлю бізнес-організацій і працівників. Наявні дані по загальному ВВП та оптовій і роздрібній торгівлі у фактичних цінах вказано на рисунку 2.5 та темпи зростання або зменшення – на рис 2.6. Співставляючи ці дані, бачимо, що за останні 14 років прослідковується достатньо стала частка оптової та роздрібної торгівлі у складі ВВП. За період 2010-2014 рр. – в середньому на рівні 14,6% та з 2015 до 2019 рр. – в середньому на рівні 13,5%. У подальшому бачимо зростання у 2020 році до 13,9% та до 13,6% у 2021 році відповідно, що ймовірно було результатом змін під впливом пандемії COVID-19, що дало певний поштовх розвитку роздрібній торгівлі.

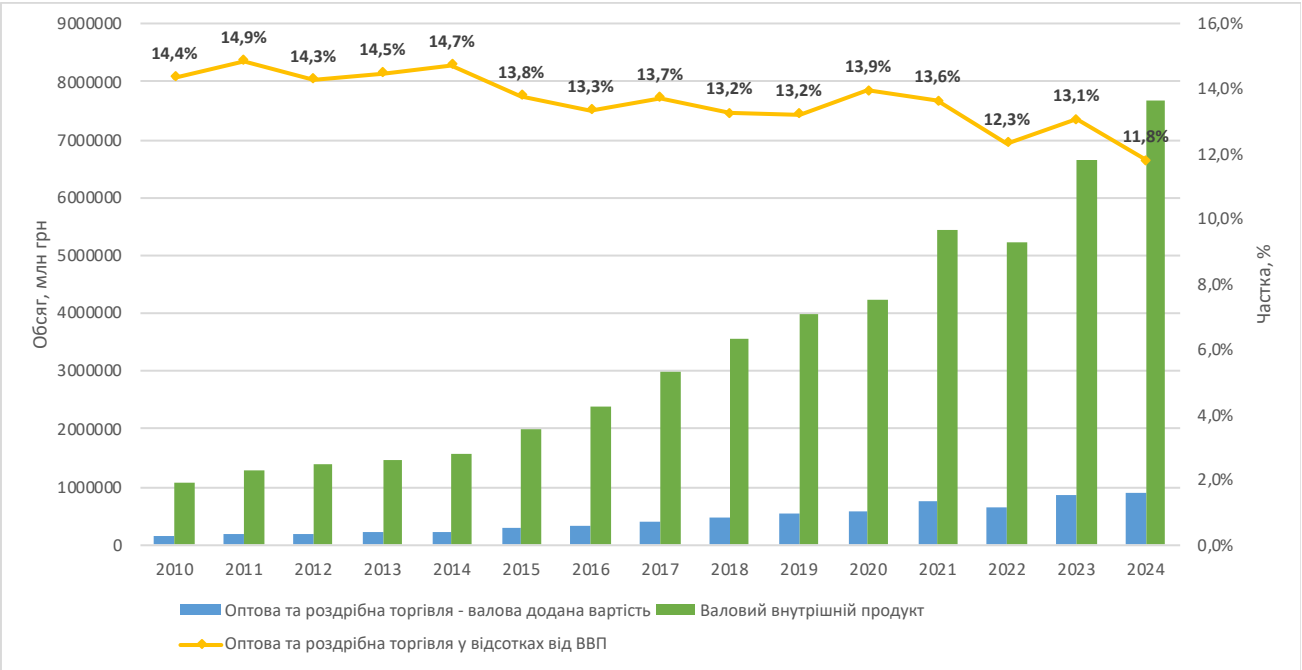


Рис. 2.5. Динаміка валового внутрішнього продукту, оптової та роздрібної торгівля у фактичних цінах за період 2010–2024 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

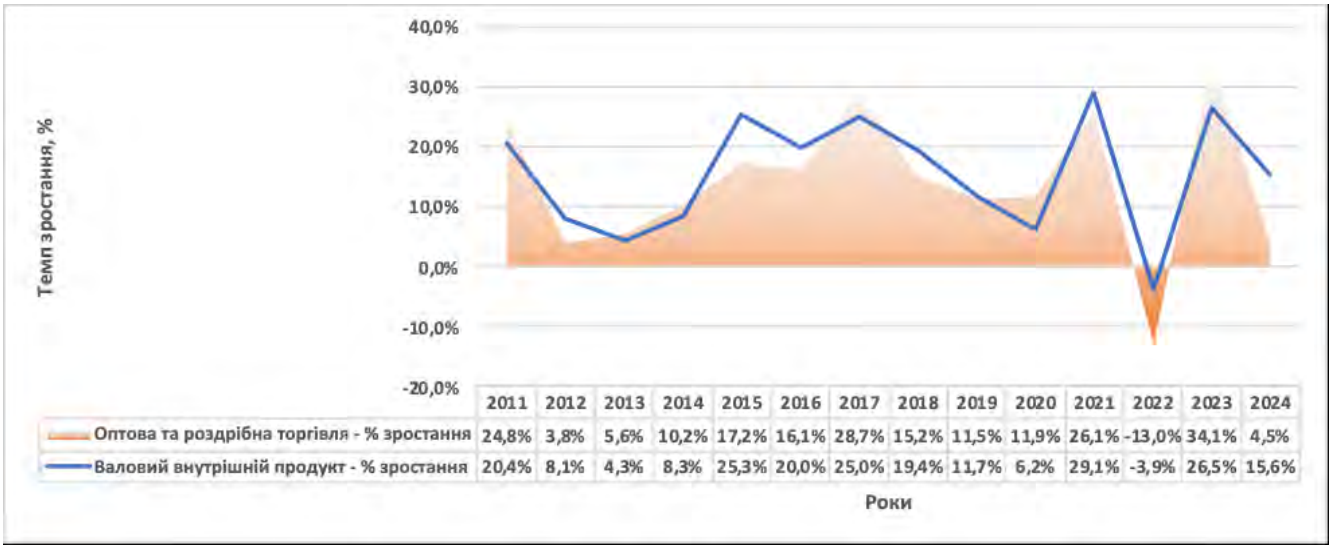


Рис. 2.6. Динаміка зміни обсягу ВВП та оптової та роздрібної торгівлі у відсотках до попереднього року за період 2011–2024 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

З початком повномасштабної агресії Росії проти України бачимо суттєве зменшення як обсягу ВВП, обсягу оптової та роздрібної торгівлі, так і зменшення частки оптової та роздрібної торгівлі у складі ВВП, але вже в 2023 році стрімке зростання всіх трьох показників, демонструючи найбільший темп зростання для оптової та роздрібної торгівлі за останні 14 років на рівні 34% до попереднього року. Навіть якщо врахувати інфляційний вплив, що у 2023 році склав 5,1% [137], такий результат виглядає суттєвим. 2024 рік демонструє стрімке уповільнення динаміки зростання оптової та роздрібної торгівлі до 4,5% що, враховуючи інфляційний вплив 2024 року в розмірі 12% [137], говорить про негативний тренд, якщо порівнювати до рівня цін 2023 року. Варто зазначити, що результати аналізу обсягів реалізованої продукції та послуг отриманих від електронної торгівлі в період 2018 - 2023 рр. демонструють особливу динаміку. Протягом 2018 – 2022 рр. за всіма напрямками економічної діяльності спостерігалася напрочуд стабільна ситуація. Це стосується як загального обсягу продажів електронної комерції, що відображено на рисунку 2.7, так і частки електронної комерції, яку ілюструє рисунок 2.8. Однак, у 2023 році в сегменті роздрібної торгівлі відбулося стрімке

зростання обох показників одночасно. Зокрема, частка електронних продажів збільшилася з 3,5% до 5,2%, а загальний темп зростання в цьому напрямку сягнув 91%.

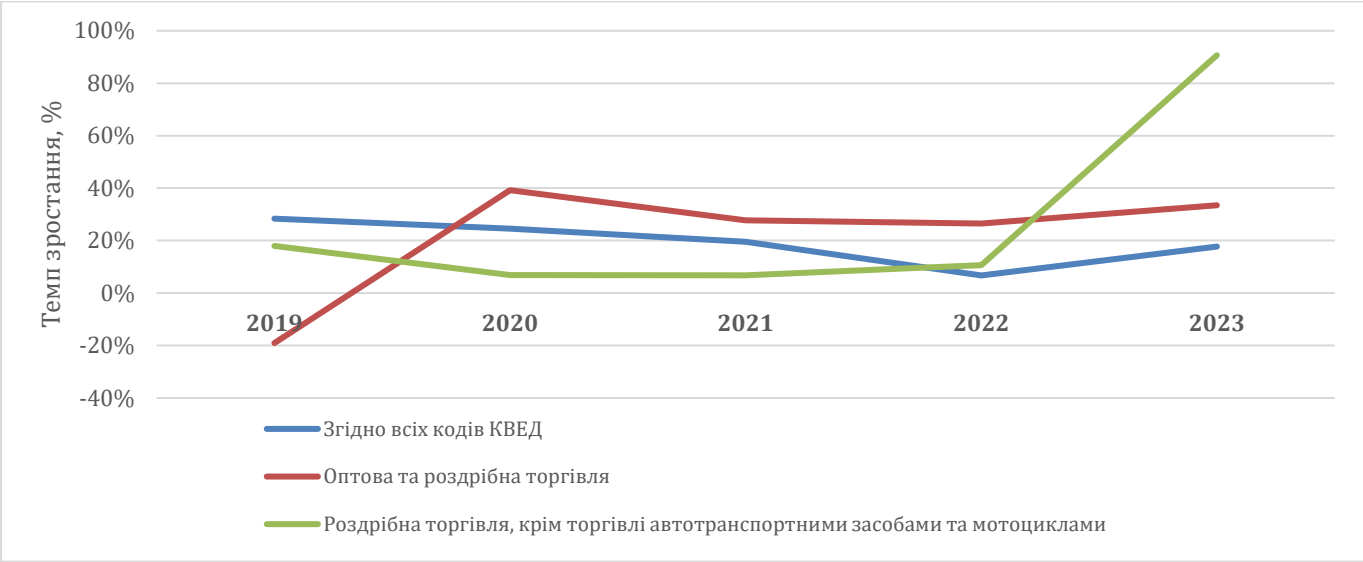


Рис. 2.7. Динаміка зростання обсягу продажів електронної торгівлі у відповідних категоріях за період 2019–2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

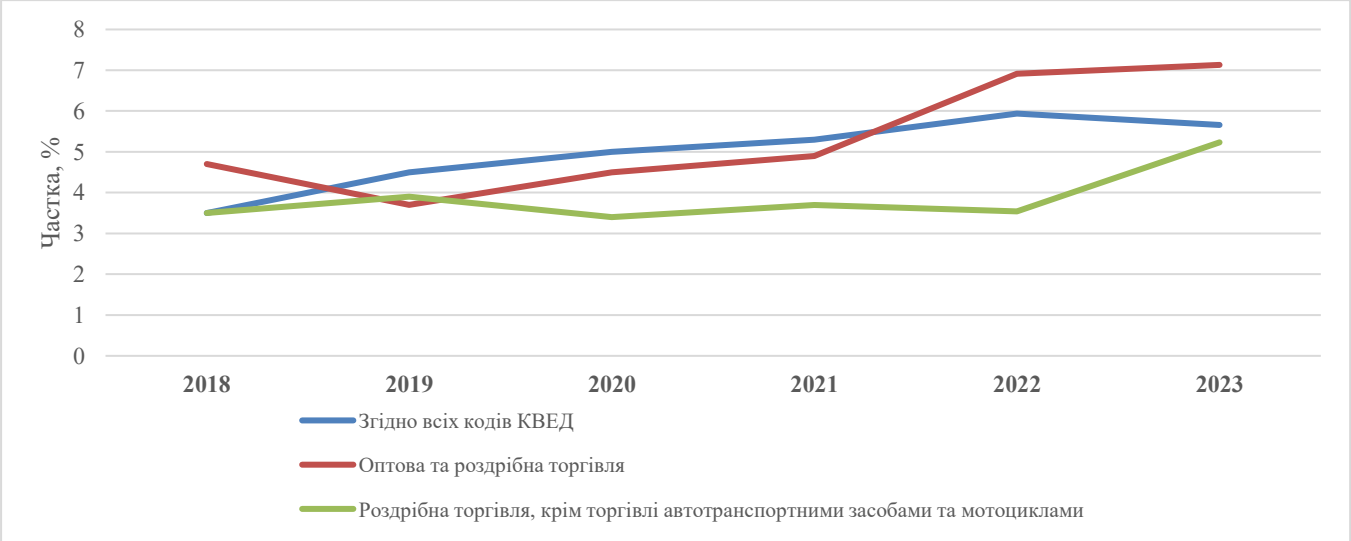


Рис. 2.8. Динаміка зміни частки обсягу продажів електронної торгівлі в загальному обсязі продажів відповідних категорій за період 2018–2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Дослідження асоціації ритейлерів України [144], які базуються на даних податкових звітів ритейлерів в Україні, показують менші обсяги продажів, ніж дані Держстату України, але вони цікаві з точки зору підтвердження тренду та

порівняння з даними агенції Promodo [141; 142], яка використовує дані асоціації та досліджує український онлайн-ритейл щодо обсягів продажу та певних кількісних показників, що впливають на популяризацію онлайн-покупок. Так як результати діяльності онлайн-ритейлу на пряму залежать від кількості інтернет користувачів, то важливо проаналізувати динаміку фінансових результатів онлайн-ритейлу через призму кількості інтернет користувачів та онлайн покупців. Кількість інтернет користувачів і рівень охоплення інтернетом населення України візьмемо з аналітичних звітів Datareportal [143]. Зведемо основні показники для порівняння у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця порівняння фінансових результатів ритейлу та онлайн-ритейлу, кількості інтернет користувачів та онлайн покупців в Україні за період 2021 – 2024 рр.

Рік	Обсяг продаж ритейла, млрд грн	Обсяг продаж онлайн-ритейла, млрд грн	Частка онлайн-ритейла, %	Інтернет користувачі, млн	Онлайн покупці, млн	Частка онлайн покупців, %
2021	1463 (+20%)	129 (+20%)	8,8	31,1	11	35,4
2022	1163 (-21%)	151 (+17%)	13	28,6 (-8,1%)	8,5 (-23%)	29,8
2023	1540 (+32%)	182 (+21%)	11,8	29,6 (+3,7%)	9,9 (+17%)	33,4
2024	1780 (+16%)	239 (+31%)	13,4	31,5 (+6,3%)	11 (+11%)	34,9

Джерело: розроблено і складено автором на основі [141; 142; 143; 144]

Порівнюючи показники, наведені в таблиці 2.1, бачимо підтвердження результатів дослідження даних Держстату, яке демонструє упевнене зростання результатів онлайн-ритейлу на фоні негативного тренду в 2022 році та певного уповільнення у 2024 році результатів роздрібної торгівлі. Певним феноменом є зростання онлайн-ритейлу на тлі суттєвого зменшення як інтернет користувачів, так і онлайн покупців в 2022 році та поступовому відновленні кількості до довоєнного рівня лише в 2024 році, що може бути пояснене декількома факторами, а саме – збільшення інтенсивності покупок в наслідок переміщення великої кількості людей як в межах, так і за межі України (онлайн виявився просто

зручнішим у незнайомому оточені та як підтримка тим, хто залишився в Україні). Збільшення середнього чеку, особливо в категоріях, що пов'язані до іноземної валюти, як наприклад побутова електроніка [141]. Гнучкість онлайн-ритейлерів.

Як другий крок важливо подивитись на динаміку кількості діючих бізнес-організацій і зайнятих працівників у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Більша деталізація наявної інформації дозволяє виокремити данні сумарно за обраними кодами КВЕД та представити на рис. 2.9.

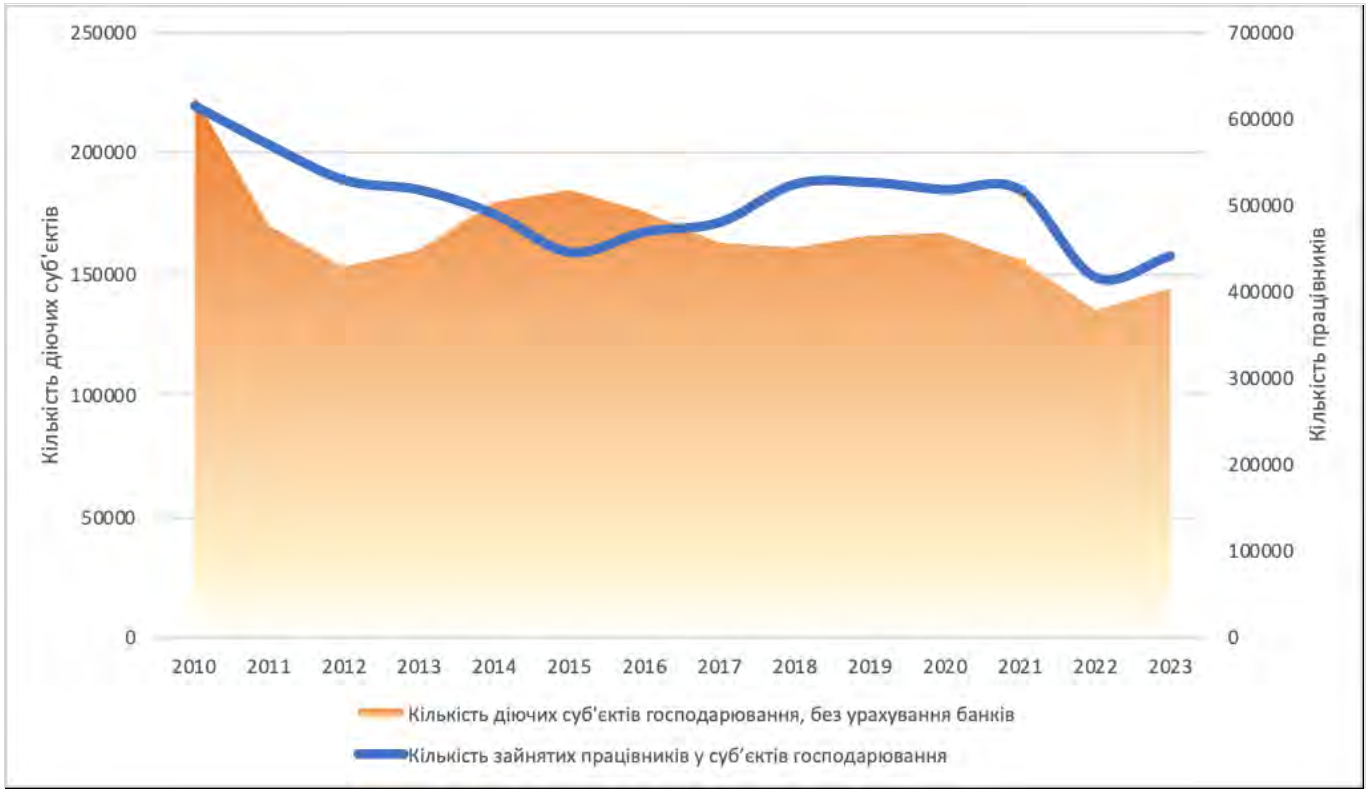


Рис. 2.9. Динаміка кількості діючих бізнес-організацій та зайнятих працівників у ритейлі за період 2010–2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Спостерігається негативний загальний тренд по кількості діючих бізнес-організацій протягом останніх 14 років з достатньо суттєвим негативним впливом у 2022 році (-13,2%) та поступовим зростанням (+ 6,4%) у 2023 році. У свою чергу тренд по кількості зайнятих співробітників за період з 2014 по 2021 рр. виглядає стабільним з більш суттєвим негативним впливом у 2022 році (-19,3%) та повільним зростанням (+ 5,8%) у 2023 році. Схожу динаміку за 2022–2025 рр., по кількості відкритих/закритих торгових точок, показує Асоціація ритейлерів України [144]. Вона охоплює ритейлерів, частка яких в обороті роздрібної торгівлі

України складає майже 60%, тому можемо говорити лише про загальну тенденцію, а не абсолютну ситуацію у всьому українському ритейлі. Показово що, в березні 2022 року не працювала майже 2/5 торгових точок (38% ~ 6600 точок) по зрівнянню з лютим 2022 року, але на кінець 2022 року відновились майже 4400 точок (67% від кількості закритих точок) та в грудні 2023 року члени асоціації ритейлерів України перевищили на 4% довоєнний рівень по кількості діючих торгових точок. У кожній галузі ритейлу динаміка процесу відновлення була різна, проте вона позитивна та це сталий тренд, що демонструє подальше зростання за результатами станом на грудень 2024 року та за перші 6 місяців 2025 року, як показано на рис. 2.10.

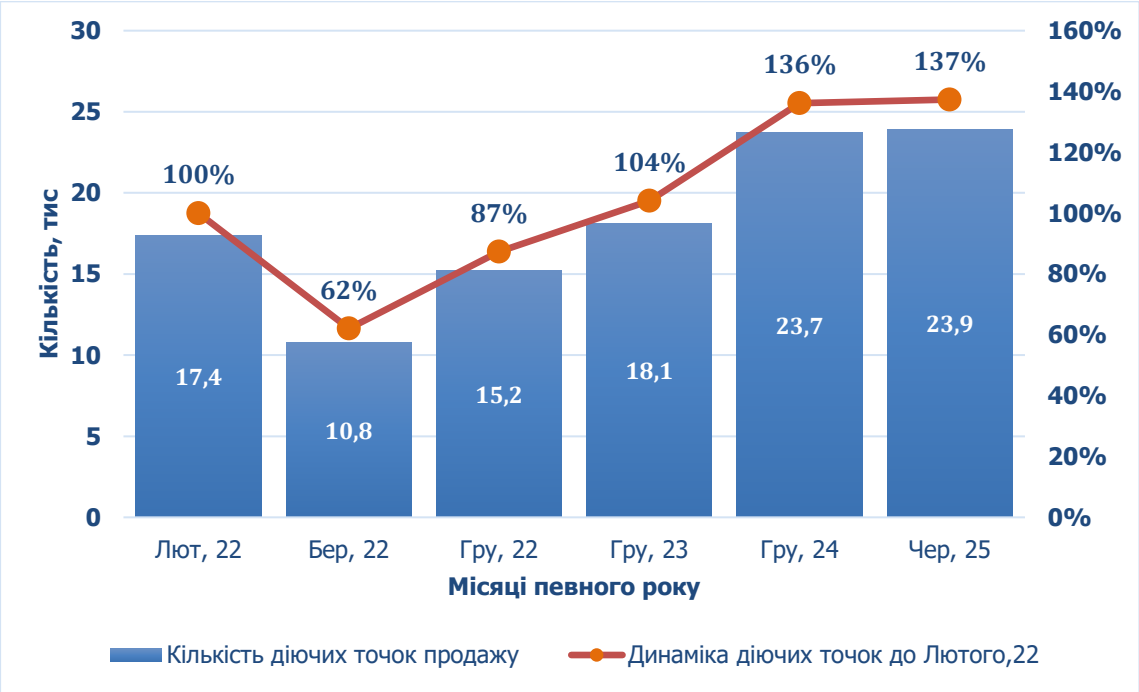


Рис. 2.10. Динаміка кількості діючих торгових точок членів асоціації ритейлерів України за період 02/2022 – 06/2025 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [144]

Але також варто зазначити, що, аналізуючи кількість бізнес-організацій, які здійснювали електронну торгівлю в період з 2018 по 2023 рр. (рис. 2.11), спостерігається стабільна ситуація з часткою бізнес-організацій, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості бізнес-організацій у відповідній категорії економічної діяльності України у 2018–2021 рр. Починаючи з 2022 року, бачимо поступове зростання частки по всім категоріям економічної діяльності

України та стрімке зростання частки як в категорії оптової та роздрібної торгівлі з 7,7% до 12%, так і в категорії роздрібної торгівлі з 6,7% до 11,3%.

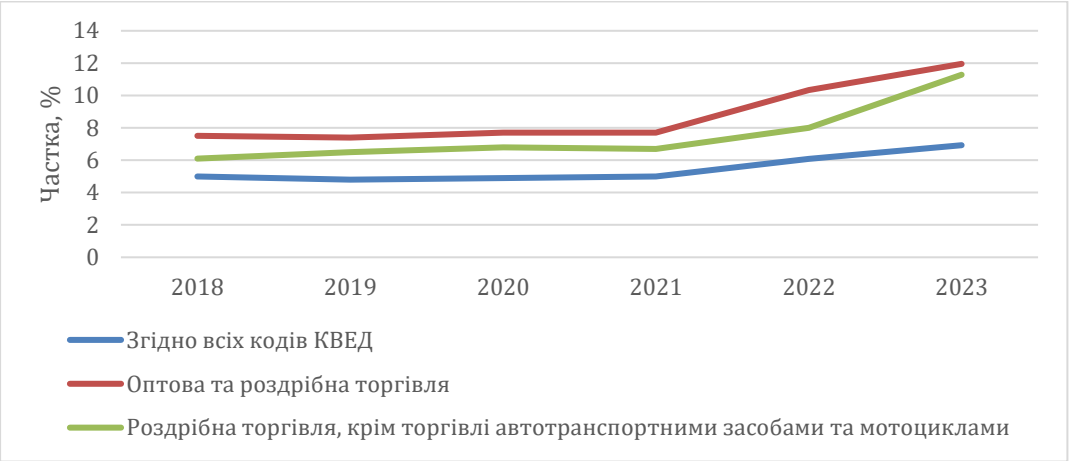


Рис. 2.11. Динаміка частки бізнес-організацій електронної торгівлі у загальній кількості бізнес-організацій у відповідних категоріях за період 2018 – 2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Як третій крок, варто проаналізувати напрямки та динаміку капітального інвестування бізнес-організаціями роздрібної торгівлі. Згідно із загальними даними, що вказані на рис. 2.12, за останні 10 років категорія оптова та роздрібна торгівля входить в топ 5 сфер економічної діяльності за розміром капітальних інвестицій, конкуруючи за 3-є місце в основному з видами економічної діяльності за категоріями транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність. За результатами 2023 року оптова та роздрібна торгівля займає 3-є місце, генеруючи приблизно 11% всього обсягу капітальних інвестицій України.

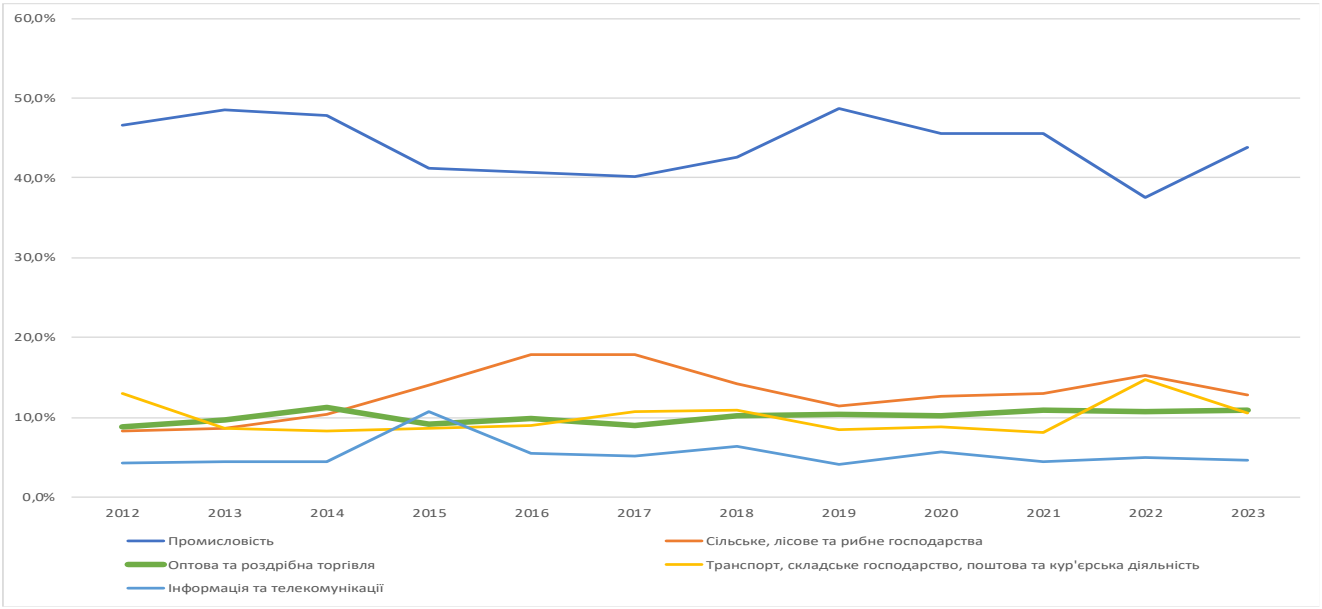


Рис. 2.12. Динаміка частки капітальних інвестицій топ-5 сфер економічної діяльності за розміром за період 2012 – 2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Але, розглядаючи напрямки інвестування бізнес-організаціями ритейлу за обраними кодами КВЕД (рис. 2.13), бачимо, що попри зменшення частки інвестицій в матеріальні активи, починаючи з 2021 року, вони займають левову частку, де майже половина (в середньому за останні 10 років це склало 42,5%) спрямовано в будівництво та перебудову будівель. Такий характер розподілу капітальних інвестицій є притаманним сфері оптової та роздрібної, яка напряму залежить від наявності як приміщень, так і певного обладнання. Починаючи з 2021 року, ми бачимо стабільне зменшення інвестицій у будівництво та певний позитивний тренд на збільшення частки інвестицій у нематеріальні активи.



Рис. 2.13. Динаміка частки інвестицій та темпів зростання за видами активів у сфері ритейлу за період 2012 – 2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

У свою чергу, як вказано на рис. 2.14, аналізуючи, яку частку у капітальних інвестиціях у нематеріальні активи займають інвестиції у придбання програмного забезпечення (ПЗ), яке зазвичай є ключовим інструментом онлайн-ритейлу, ми бачимо, що попри падіння розміру частки починаючи з 2021 року, спостерігається достатньо високий темп зростання починаючи з 2019 року, на рівні приблизно 54% у середньому починаючи з 2020 року, за винятком певного падіння на 25% у 2022 році, та збільшення абсолютної величини інвестицій. Ще варто відмітити з приводу інвестицій в програмне забезпечення, що зазвичай вибір програмного забезпечення потребує певної інвестиції, але подальший розвиток програмних рішень, які будуються на базі обраного програмного забезпечення, носить характер операційних витрат та не обліковуються як інвестиції. Також все більшої популярності набирають рішення типу Software as a Service (SaaS або в перекладі з англійської програмне забезпечення як сервіс) або Platform as a Service (PaaS або в перекладі з англійської інформаційно-комунікаційна платформа як сервіс) які не вимагають жодних початкових інвестицій та є частиною операційних витрат. Такий тренд, скоріше за все, і обумовлює таку волотильну зміну частки інвестицій в програмне забезпечення у складі капітальних інвестицій в нематеріальні активи.



Рис. 2.14. Динаміка частки інвестицій та темпів зростання в нематеріальні активи та програмне забезпечення у сфері ритейлу за період 2012 – 2023 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Співставляючи розглянуті три складові (фінансово-економічний стан галузі, динаміку зміни кількості суб'єктів господарювання та зміни в характері інвестиційної діяльності бізнес-організацій галузі), можна зробити попередній висновок про стан розвитку галузі оптово-роздрібної торгівлі в Україні. Певне пожвавлення галузі, стимульоване трансформаціями та можливостями, що виникли завдяки пандемії COVID-19, з початком війни змінилось зменшенням частки в структурі ВВП, що не в останню чергу пов'язано з стимулюванням та пріоритетним перерозподілом державних ресурсів у бік фінансового сектору (з метою стабілізації національної валюти та банківської системи) і військово-промислового комплексу, а також нестабільною динамікою зростання. Загальний тренд по кількості суб'єктів господарювання продовжує бути негативним, хоча кількість зайнятих співробітників виглядає більш стабільною, за виключенням 2022 року. Обсяг капітальних інвестицій не впав, залишивши галузі стабільне третє місце за обсягом, хоча бізнес-організації почали інвестувати менше у будівництво та більше в нематеріальні активи та програмне забезпечення зокрема.

Але, незважаючи на це, економіка взагалі демонструє сталий тренд збільшення як кількості бізнес-організацій що здійснюють електронну комерцію, так і доходів, отриманих від електронної комерції, де найбільші темпи зростання демонструє роздрібна торгівля. Така динаміка свідчить про глибоку структурну трансформацію ринку, що проявляється у зміні бізнес-моделей і механізмів ведення бізнесу, діджиталізації основних процесів, переході до мульти-канальних форматів та зростанні ролі онлайн-платформ. Певне фізичне згортання традиційних форматів торгівлі супроводжується зростанням ефективності та обсягів реалізації за рахунок електронної комерції. Це продемонструвало свою доцільність та вплинуло як на певне втримання ритейл бізнесу в 2022, так і суттєве його нарощування та 2023 році, але попри все це призвело до певного насичення та уповільнення в 2024 році.

Експерти компанії Deloitte проаналізували стан світового ритейлового бізнесу за 2024 рік, системні виклики та стратегічні можливості, що формуватимуть подальші тенденції впливу на галузь, та представили глобальний прогноз розвитку

світового ритейлу [136]. Незважаючи на значні виклики, зумовлені війною в Україні та глобальною політико-економічною нестабільністю, дослідження показує, що ритейлери з оптимізмом дивляться у майбутнє, очікуючи зростання як загального доходу, так і чистого прибутку. Зокрема, 90% ритейлерів в світі прогнозують збільшення виручки в межах до 9%. Крім того, 74% ритейлерів передбачають зростання чистого прибутку, що відображає загальну впевненість у майбутніх результатах.

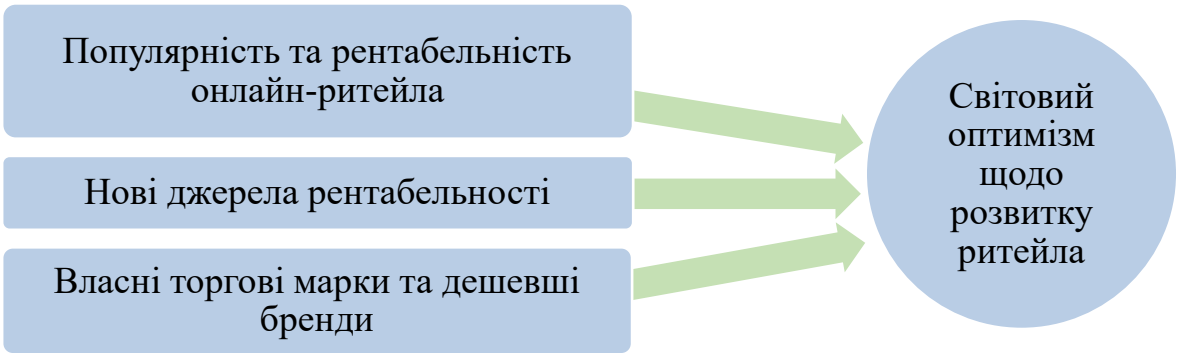


Рис. 2.15. Ключові фактори впливу на настрої ритейлерів у світі у 2024 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [136]

Ключові фактори, що зумовлюють оптимістичні настрої та прогнозоване зростання чистого прибутку, представлені на рисунку 2.15, та полягають у наступному:

1. *Зростаюча привабливість та рентабельність онлайн-ритейла*. Очікується, що підвищення рентабельності та покращення фінансових показників онлайн-ритейлу буде досягнуто завдяки ширшому застосуванню цифрових технологій та інновацій. Це включає як персоналізацію досвіду споживача, удосконалення методів його обслуговування, так і поглиблену діджиталізацію операційних процесів та аналітики бізнес-організацій. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту відіграватиме ключову роль зразу в декількох напрямках: а) дозволить значно покращити споживчий досвід, забезпечити високоякісний продуктовий контент та гнучку комунікацію; б) зможе надати потужні інструменти для аналізу великих масивів даних, оптимізації операційних процесів, логістичних ланцюгів та точного прогнозування руху товарних запасів. Дослідження у сфері

розвитку цифрових технологій підтверджують зазначені очікування, зокрема запровадження сучасних ШІ орієнтованих технологій дозволяють забезпечити вищій рівень передбачуваності, оптимізації ресурсів та загальну продуктивність реалізації бізнес-моделі [164]. К. Бойченко та Метьолкін В. фіксують перспективні тенденції створення інтегрованих бізнес-моделей за допомогою маркетплейсів, використання новітніх цифрових технологій та елементів штучного інтелекту задля забезпечення рентабельності бізнес-організацій [133]. Українська екосистема інформаційно-телекомунікаційних технологій сприяє швидшій апробації та адоптації технологій ШІ, зокрема: в онлайн-ритейлі з фокусом на автоматизацію управління складськими запасами, прогнозування попиту, персоналізацію пропозицій та поліпшення взаємодії зі споживачами [181].

2. *Активний пошук нових джерел рентабельності.* Переорієнтація на альтернативні шляхи підвищення рентабельності базується на ефективному використанні наявних даних про клієнтів та їхню поведінку, зміцненні сили бренду, а також активному залученні соціальних мереж як додаткових платформ для онлайн-продажів. Суттєвим чинником є розвиток омніканальності, що дозволяє об'єднувати різні канали продажів в єдину систему. Окрім того, зростає розширення пропозицій у сегменті B2B (бізнес для бізнесу) послуг, що відкриває нові можливості для збільшення прибутку. А. Касич підтверджує наявність сталого розвитку омніканальності через доцільність формування цифрової стратегії управління комерційною діяльністю торговельних бізнес-організацій у контексті концепції маркетингу взаємодії, теорій мереж, що передбачає формування омніканального середовища та інтеграцію цифрових каналів у єдину систему [129].

3. *Зростання популярності власних торгових марок та доступних брендів в умовах обмеженого бюджету споживачів*. Хоча тенденція до стабілізації інфляції зберігається, індекс глобального добробуту свідчить про суттєве зниження фінансової спроможності споживачів. Це вказує на те, що значна частина покупців досягла межі своїх можливостей через зростання цін та обмежені бюджети. У відповідь на ці умови, третина ритейлерів визначають управління інфляцією та зниження витрат як головний пріоритет. Ця ситуація пришвидшує переорієнтацію

ритейлерів на пропозицію більш доступних брендів або ж на активну розробку та просування товарів під власними торговими марками, що забезпечує кращу рентабельність, меншу залежність від міжнародних брендів та їх ланцюгів постачання, та відповідає поточним потребам споживачів.

У березні 2025 року під егідою офісу ПРООН разом з Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, проєктом Дія.Бізнес аналітична група Advanter Group провела дослідження стану бізнесу в Україні. Згідно дослідження 39% керівників бізнес-організацій у сфері торгівлі очікують зростання свого бізнесу в порівнянні з 2024 роком мінімум на 10% або більше, 29% очікують того ж самого рівня, як в попередньому році [146]. При цьому 36% вважають, що фінансово-економічний стан їх бізнес-організацій покращиться та 42% вважають, що залишиться без змін. Також аналітики Advanter Group виводять власний індекс активності бізнесу, який вказаний на рис. 2.16. Індекс активності українського бізнесу станом на березень 2025-го становить 38.6, демонструючи незначне зростання в порівнянні з показниками на початку року, але досі залишається в зоні негативних очікувань та все ще не досягає рівня 43.7, який був зафіксований у травні 2024 року.

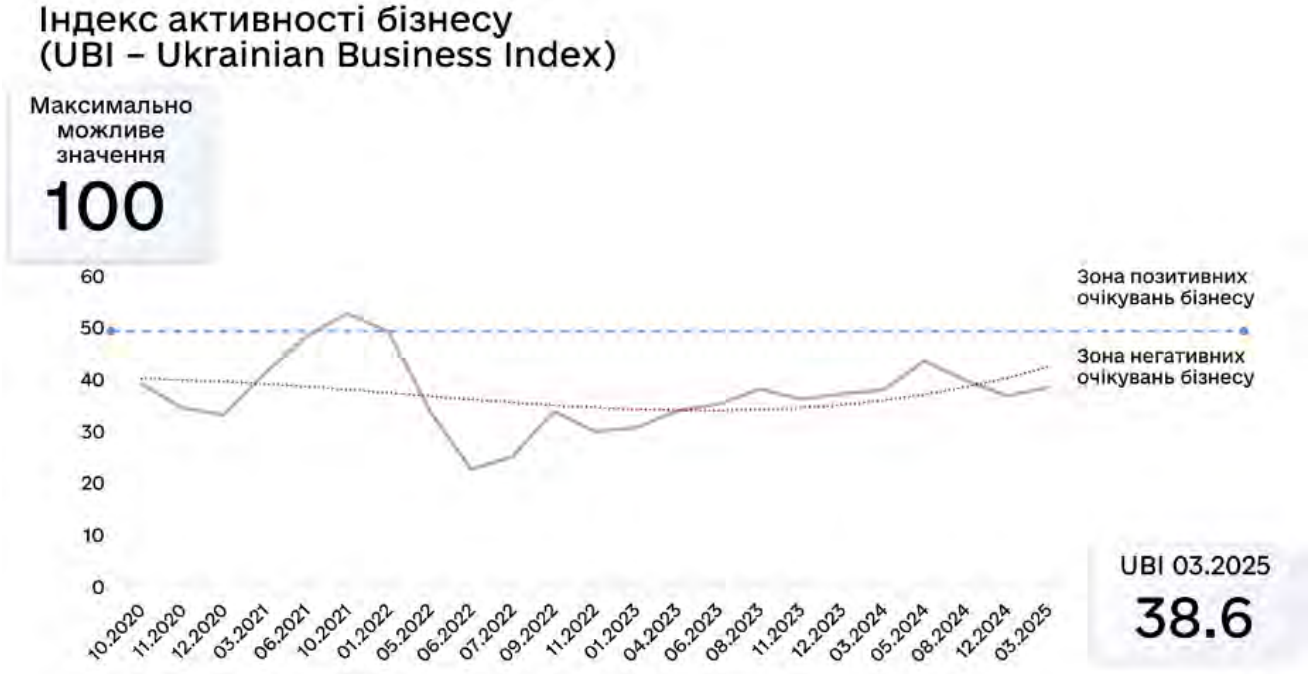


Рис. 2.16. Індекс активності бізнесу в Україні за методологією Advanter Group

Джерело: розроблено і складено автором на основі [146]

Додатковим елементом дослідження, який допоможе зрозуміти основні тренди щодо бізнес очікувань в галузі оптово-роздрібної торгівлі, є аналіз трьох ключових індикаторів економічних настроїв для цієї галузі, згідно методологічних підходів Держстату України: Індикатор економічних настроїв (ІЕН), Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі (ІДВ) та Індикатор споживчої впевненості (ІСВ). Динаміка змін цих індикаторів вказана на рисунку 2.17. На основі аналізу динаміки цих індикаторів за період 2020 – IV квартал 2024 рр. можна зробити висновок про існування узгодженого, але не синхронного взаємозв'язку між очікуваннями бізнесу, економічним середовищем і настроями споживачів, який відображає як вплив кризових подій, так і етапи адаптації економіки. Різке падіння індикатора економічних настроїв у II кварталі 2020 року (до 87,8 пунктів) та у II кварталі 2022 року (до 74,3 пунктів) супроводжується одночасним зниженням індикатора ділової впевненості (-16,7 та -13,9 відповідно) і поглибленням споживчого песимізму (-34,3 та -17,4 відповідно). Це свідчить про синхронну реакцію бізнесу та домогосподарств на шокові події – пандемію COVID-19 та початок повномасштабної війни.

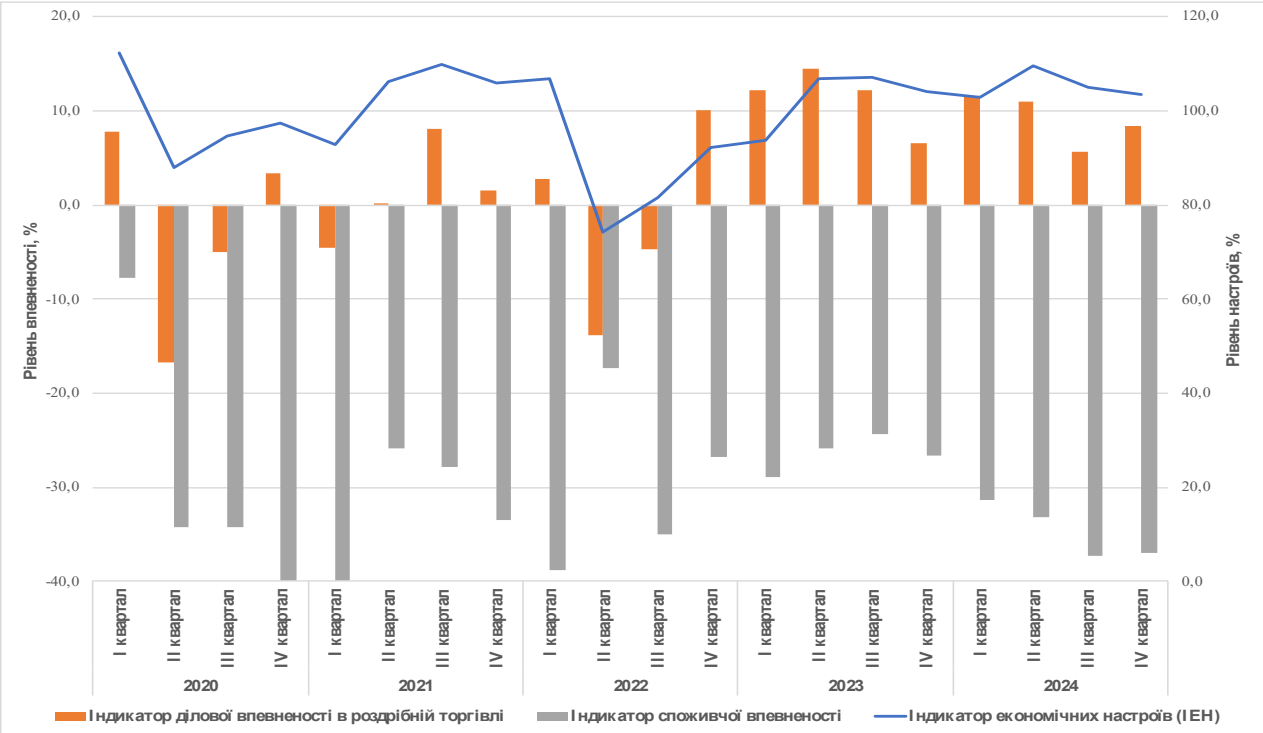


Рис. 2.17. Динаміка змін ключових індикаторів економічних настроїв галузі оптово-роздрібної торгівлі за період 2020 – 2024 рр.

Джерело: розроблено і складено автором на основі [137]

Проте важливо, що саме після відновлення індикатора економічних настроїв у IV кварталі 2022 року спостерігається суттєве зростання індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі, що випереджує відновлення споживчої впевненості, яка залишається низькою та нестабільною і до сьогодні. Це формує парадоксальну ситуацію: зростаюча бізнес-активність на фоні стриманих споживчих настроїв та обмежених інвестицій. Але з впевненістю можна стверджувати, що це є характерною ознакою економік, які перебувають у фазі адаптаційного відновлення після глибоких кризових станів. Така асиметрія свідчить про певну структурну трансформацію ринку, при якій бізнес-організації в роздрібній торгівлі швидше адаптуються до нових умов, зокрема через нові бізнес-моделі, діджиталізацію, оптимізацію логістики та операцій, що додає їм впевненості в стабілізації ринку та можливості сформувати й забезпечити певний попит. Тоді як споживачі залишаються більш консервативними у своїх очікуваннях на тлі збереження високої невизначеності та хаотичності змін. Це також пояснює феномен: попри зменшення кількості суб'єктів господарювання, електронна роздрібна торгівля демонструє стале зростання, опираючись на методи та механізми що забезпечують вищу динаміку очікувань, навіть за умов сталого споживчого песимізму (обережний попит).

Для подальшого розуміння важливо розглянути як саме змінилися настрої споживачів та з чого складається поточний обережний попит. Українське представництво консалтингової компанії Deloitte дослідило, як змінилися настрої споживачів у другий рік війни та порівняла їх з настроями споживачів в інших країнах [140]. Першою з ключових характеристик споживчих настроїв українців у 2023 році стало прагнення до економії. Війна та її наслідки, стрімке падіння ВВП країни на 29,1% у 2022 році та повільне зростання на приблизно 5% у 2023 році [137] призвели до зростання цін, зниження доходів і збільшення безробіття. Все це змусило споживачів переглянути свої цінності та пріоритети. Вони скоротили витрати, стали купувати менше товарів і переходять на продукцію більш доступніших брендів. Цей тренд наведено у таблиці 2.2 та чітко простежується у зміні структури бюджету споживачів. Значну частку коштів місячного бюджету

(66%) українські споживачі витрачають на їжу та обов'язкові платежі в порівнянні з ситуацією у Польщі (36%), Німеччині (40%) та США (29%). До історичного мінімуму скоротились витрати на покупку електроніки (2% в порівнянні з 10-12% в інших країнах) та дозвілля (2% в порівнянні з 15-20% в інших країнах).

Таблиця 2.2

Порівняння поточного розподілу місячного бюджету споживачів в Україні та інших країнах в 2023 році, за наведеними категоріями витрат

Категорія витрат	Україна	Німеччина	Польща	США	Канада	ПАР	Середнє у світі, %
Обов'язкові платежі (комунальні, оренда, платежі за боргами, ін.), %	28	24	18	17	26	13	11
Продукти харчування крім ресторанів, %	38	16	18	12	14	14	15
Одяг та взуття, %	8	8	10	10	7	10	9
Електроніка, побутова техніка та товари домашнього вжитку, %	2	10	12	12	10	14	11
Дозвілля (відпочинок, ресторани), %	2	17	15	19	15	17	20
Охорона здоров'я, %	4	4	5	5	4	6	5
Транспортні витрати (громадський транспорт, таксі), %	5	6	6	7	7	7	5
Цифрові послуги (моб. зв'язок, інтернет, стрімінг платформи), %	4	3	4	4	4	3	4
Заощадження та інвестиції, %	4	9	7	8	8	6	13
Інше, %	5	3	5	6	5	10	7

Джерело: за даними Асоціації ритейлерів України [140]

Якщо взяти узагальнені дані, то в залежності від категорії витрат чи товарів, в 2023 році економило до 77% українців. Найбільш помітно обмежують себе у придбанні одягу, взуття, побутових товарів, косметики й засобів для прибирання та майже не формують збережень та не роблять інвестицій. Не зважаючи на те, що показник відносно високий, але вже прослідковується позитивна динаміка зниження в порівняні 86% у 2022 році [140].

Другою з ключових характеристик споживчих настроїв українців у 2023 році стало стрімке зростання популярності онлайн-торгівлі. Через закриття, знищення або окупацію фізичних магазинів, а також переміщення населення між регіонами, споживачі, які раніше не користувалися інтернет-покупками, почали активно шукати альтернативні канали доступу до товарів. У 2023 році онлайн-сегмент демонструє динамічний розвиток, через зростання частоти онлайн-замовлень на 12% в порівнянні зі зростанням покупок у традиційному ритейлі (9%). Найпопулярнішими товарами в мережі залишаються електроніка та побутова техніка (26%), засоби догляду й парфумерія (19%), а також одяг і взуття (17%). Найбільш помітне зростання зафіксовано в категорії косметики та парфумерії — на 5% за рік [140]. Крім того, збільшується й частка онлайн-продажів товарів повсякденного попиту, таких як продукти харчування, алкоголь і побутова хімія — щороку на 2–4%.

В Україні достатньо високий рівень проникнення інтернету. В 2024 понад 82% людей користуються інтернетом. Із них 78% щодня. Але все ще далеко не всі українці купують онлайн (див. табл. 2.1), лише 35% від всіх користувачів інтернету. Тому потенціал для зростання онлайн-ритейлу залишається великим. В 2024 році 11 млн онлайн-покупців здійснювали в середньому 17 покупок онлайн на суму 1300 гривень на рік, 60% онлайн-покупок було зроблено за допомогою мобільних застосунків з телефону. Але моделі поведінки споживачів починають змінюватись. Загальна втома від війни, роздратованість починають впливати на те що та як купується [145]. Складна економічна ситуація та інфляція в Україні змушує споживачів бути більш обережними у своїх витратах. Замість того, щоб керуватися лояльністю до улюблених брендів, пріоритетом здебільше стає ціна.

Попри сталий споживчий песимізм, що спостерігається з 2020 року, бачимо певні категорії витрат, на які українські споживачі продовжують витрачати більшість свого бюджету, а також зростаючий інтерес до онлайн-торгівлі, що починає суттєво впливати на перерозподіл між онлайн та класичним ритейлом. Це в свою чергу стимулює український бізнес приділяти більшу увагу до електронної комерції, що і прослідковується на рисунках 2.7 та 2.8, зі стрімким зростанням в

оптовій та роздробній торгівлі як частки, яку займає електронна комерція, так і в темпах її зростання. І тут варто зазначити, що ймовірно це є одним з факторів, який формує асиметрію в очікуваннях між бізнесом та споживачами.

Окремим вектором впливу на операційне середовище ритейлу України стала трансформація державної політики та міжнародна інтеграція. Після початку повномасштабного вторгнення уряд запровадив комплекс заходів для стабілізації економіки, який пройшов еволюцію від антикризової лібералізації до мобілізаційного посилення. Перший етап (2022 рік) характеризувався дерегуляцією та зниженням податкового тиску (пільгова ставка єдиного податку 2%, мораторій на перевірки), що дозволило бізнесу, зокрема ритейлу, зберегти ліквідність та ланцюги постачання у критичній фазі початку війни [149; 150]. Важливу роль відіграла державна програма релокації, яка допомогла зберегти виробничі потужності локальних постачальників [151]. Однак зі стабілізацією економічних процесів та переходом до моделі «довгої війни» (2024–2025 роки) фіскальна політика зазнала змін у бік посилення. Підвищення військового збору, повернення до довоєнної системи оподаткування та відновлення перевірок [154] створили додатковий тиск на прибутковість бізнесу, змушуючи бізнес-організації шукати внутрішні резерви ефективності.

Водночас потужним стабілізуючим фактором стала політика Європейського Союзу. Тимчасове скасування мит і квот ("економічний безвіз") [152] та програми в межах Ukraine Facility [153] не лише відкрили доступ до європейських ринків, а й прискорили гармонізацію українського цифрового та логістичного простору з єдиним ринком ЄС. Це стимулювало транскордонну електронну комерцію, створюючи нові можливості як для експортоорієнтованих товаро-виробників, так і для бізнес-організацій онлайн-рителу. Як результат, у кінці 2022 та 2023 роках в Польщі почали операційну діяльність: онлайн-ритейлер Розетка – через відкриття інтернет магазину та доставки [167]; Епіцентр – через покупку мережі Intersport Polska з об’єднанням польських та українських активів [168], а також оператор поштових послуг Нова пошта [169].

Узагальнюючи виявлені макроекономічні, споживчі, регуляторні тенденції

та для зручності подальшого використання, систематизуємо ключові фактори впливу зовнішнього середовища у форматі PEST-аналізу у відповідні таблиці, що наведено у Додатку Б (таблиці Б.1 – Б.4). Для подальшого ранжування застосуємо кодування з літери, що відповідає першій літері категорії факторів, та порядкового номеру, визначимо ступінь їх впливу, ступінь ймовірності настання та характер наслідків (можливості чи загрози) для бізнес-організацій онлайн-ритейлу України. Ступінь впливу кожного PEST-фактору визначається за методикою, що наведена на рисунку Б.1 у Додатку Б.

Визначені та розраховані фактори зведемо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Зведена таблиця визначених PEST-факторів впливу зовнішнього середовища на галузь онлайн-ритейлу

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору серед усіх факторів
П1	Військовий стан: Інтенсифікація бойових дій	3	5	0,42
П2	Військовий стан: Мобілізація/міграція	2	4	0,22
П3	Військовий стан: Обмеження діяльності	1	4	0,11
П4	Державна підтримка бізнесу та населення	2	3	0,17
П5	Зміни у податках	1	4	0,11
П6	Стимулювання локального виробництва	1	3	0,08
П7	Спрощення доступу до європейських ринків та постачальників	1	3	0,08
Е1	Темпи зростання економіки	3	4	0,33
Е2	Темпи зростання електронної комерції	3	5	0,42
Е3	Рівень інфляції	1	4	0,11
Е4	Рівень інвестиційної діяльності	1	3	0,08
Е5	Рівень економічних настроїв бізнесу	2	5	0,28
С1	Рівень економічних настроїв споживачів	1	4	0,11
С2	Військовий стан та пов’язана міграція	3	5	0,42
С3	Військовий стан: Мобілізація	1	5	0,14
С4	Рівень доходів населення	2	3	0,17
Т1	Інвестиції в технології, витрати на дослідження	1	3	0,08
Т2	Розвиток широкосмугового інтернету	2	4	0,22
Т3	Ступінь використання технологій	2	5	0,28
Т4	Розвиток мобільного інтернету та ступінь проникнення смартфонів	3	5	0,42
	Сумарно по всім факторам	36		

Джерело: розроблено і складено автором на основі таблиць Б1 – Б4 Додатку Б

Згрупуємо всі розглянуті PEST-фактори згідно їх розрахованої важливості, щоб проаналізувати дисперсію їх розподілу між факторами впливу та ймовірності.

Задля цього скористаємось принципом аналізу закладеним у матрицю GE-McKinsey та відобразимо отриманий результат на рисунку 2.18, де відкладемо по осі абсцис значення фактору ймовірності та осі ординат значення фактору впливу зовнішнього середовища на галузь онлайн-ритейлу. Зробимо масштабування наших 5 оцінок фактору ймовірності у відповідності до 3 груп, як вимагає матриця GE-McKinsey. Таким чином, всі PEST-фактори що попали до квадрантів № 3.2, 3.3 та 2.3 можемо вважати такими, що мають найбільший вплив та вважливість для подальшого аналізу. Виокремимо ці ключові фактори впливу зовнішнього середовища на галузь онлайн-ритейлу та винесемо їх у таблицю 2.4, відсортувавши їх за зростанням розрахованого фактору важливості.

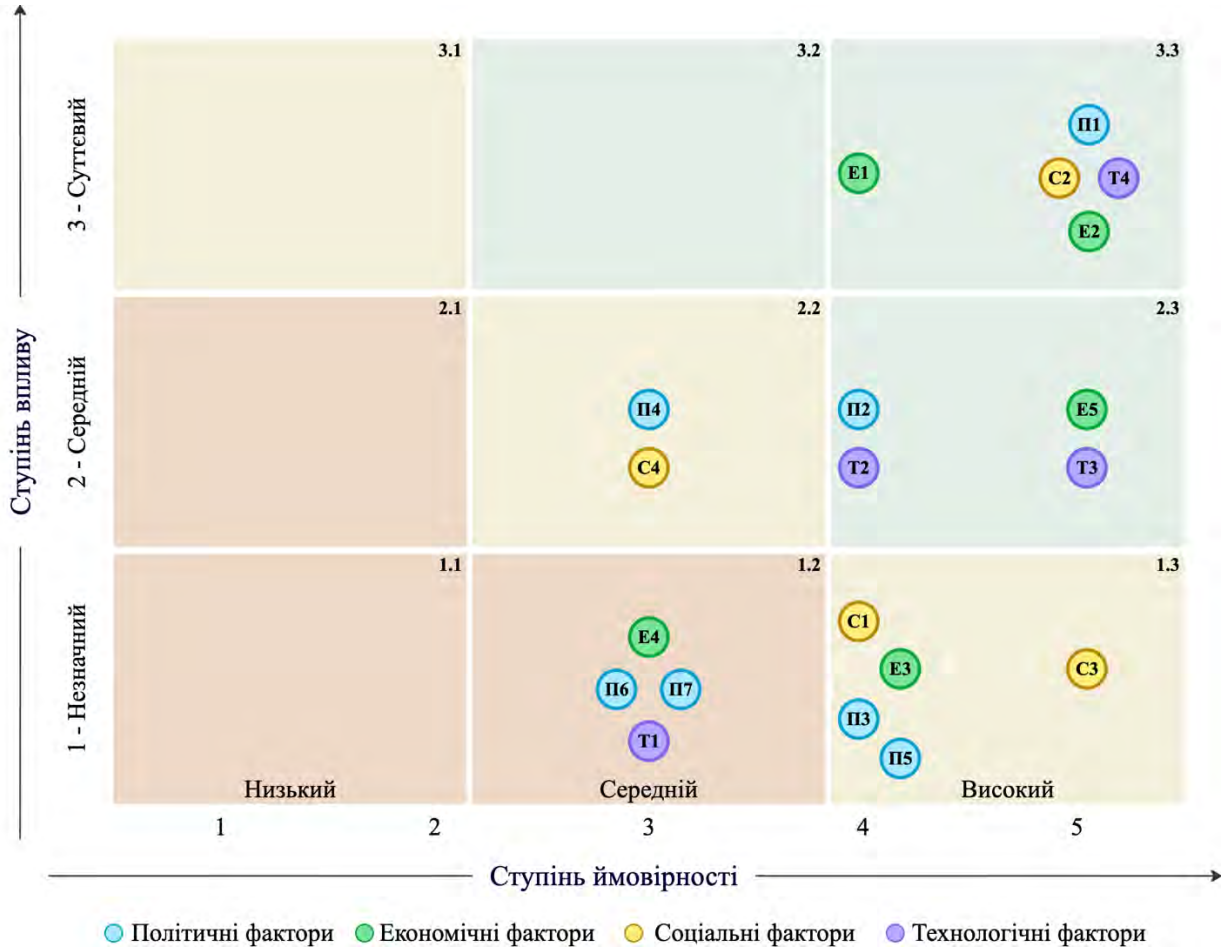


Рис. 2.18. Пріоритезація PEST-факторів згідно матриці GE-McKinsey

Джерело: розроблено і складено автором на основі табл. 2.3

Таблиця 2.4

Таблиця ключових PEST-факторів, згрупована за зростанням їх важливості

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору серед усіх факторів
П1	Військовий стан: Інтенсифікація бойових дій	3	5	0,42
Е2	Темпи зростання електронної комерції	3	5	0,42
С2	Військовий стан та пов'язана міграція	3	5	0,42
Т4	Розвиток мобільного інтернету та ступінь проникнення смартфонів	3	5	0,42
Е1	Темпи зростання економіки	3	4	0,33
Е5	Рівень економічних настроїв бізнесу	2	5	0,28
Т3	Ступінь використання технологій	2	5	0,28
П2	Військовий стан: Мобілізація/міграція	2	4	0,22
Т2	Розвиток широкосмугового інтернету	2	4	0,22

Джерело: розроблено і складено автором на основі рис. 2.18

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна констатувати, що вітчизняні бізнес-організації онлайн-ритейлу функціонують в умовах безпрецедентного тиску зовнішнього середовища. По-перше, факторний аналіз довів, що ключовими драйверами змін виступають не класичні ринкові механізми, а технологічний імператив (необхідність цифровізації) і безпекові виклики (політико-правові фактори воєнного часу). Це створює ситуацію «примусової інновації», коли технологічна адаптація стає умовою фізичного виживання бізнес-організації. Дослідження Шарова В.В., Гарафонової О.І. та ін. «Digitization process in a changing global environment» продемонструвало, що впровадження цифрових технологій суттєво підсилює алгоритми стратегічного планування інноваційної діяльності, автоматизацію бізнес-процесів, взаємодію зі споживачами та організаційну ефективність [161]. Інші сучасні дослідження доводять, що бізнес-організації, що пріоритизують цифрові інновації, демонструють кращу стійкість зростаючий ентропії та вищу фінансову результативність і адаптивність [162]. Публікація апробаційного характеру Шарова В.В, Палиева В., Урбанського М. «Стратегічне планування і цифрові інструменти для економічного розвитку. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС» висвітила те, що мотивація бізнес-організацій

цифровізувати свою діяльність і бізнес-процеси суттєво зростає при потребі швидко адаптуватись до виходу на ринки де істотно жорсткіша конкуренція, де швидший темп прийняття рішень і де уважно оцінюються умови входу на ринок [163].

По-друге, виявлені тенденції свідчать про вичерпання потенціалу екстенсивного росту онлайн-ритейлу. Споживчий попит трансформується у вимогу комплексного обслуговування, швидкості та омніканального досвіду, що спонукає бізнес-організації трансформувати свої бізнес-моделі у гібридні форми.

По-третє, макроекономічні показники демонструють парадоксальну динаміку, що відображається в тому, що попри падіння купівельної спроможності та логістичні кризи, сектор онлайн-ритейлу показує відновлення та ріст. Це сигналізує про перерозподіл ринку на користь найбільш адаптивних гравців, які змогли побудувати стійкі операційні моделі. Зазначена парадоксальність підкріплюється висновками дослідження Шарова В.В., Гарафонової О.І. та Дворник І.В. «Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives», які доводять, що навіть за умов обмеженого бюджету споживачів та логістичних шоків онлайн-ритейл не лише відновлюється, а й прискорює перехід до сервісноорієнтованих та гібридних конфігурацій, що забезпечують кращий клієнтський досвід [165].

Конкретними проявами цієї адаптації є формування гібридних омніканальних моделей, трансформація логістики «останньої милі» через розбудову власної інфраструктури та партнерських мереж, а також еволюція маркетплейсів у складні сервісноорієнтовані екосистеми [165]. А. Касич доводить, що впровадження цифрової логістики створює синергетичний ефект, який виходить за межі окремої функціональної оптимізації та через якість логістичного сервісу безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та їх клієнтський досвід, що робить логістику стратегічною складовою ціннісної пропозиції [182]. Зміна характеру інвестування в бік нематеріальних активів і програмного забезпечення підтверджує, що адаптація має

не ситуативний, а структурний характер, відображаючи цифрову переорієнтацію галузі.

PEST-аналіз дозволяє конкретизувати цей феномен, формуючи своєрідне «поле викликів». Накладання результатів аналізу на реалії онлайн-ринку України окреслює «профіль ідеальної адаптивності» сучасної бізнес-організації в сфері онлайн-ритейлу. Асиметрія в бік технологічних, безпекових факторів та безпосередньо економічного фактору про зростання електронної комерції вказує на те, що традиційний ритейл потрапляє у зону критичного ризику. Натомість, профіль резистентності демонструють лише ті бізнес-організації, які поєднують високу технологічну зрілість (відповідь на Т-фактори), гнучкість ланцюгів постачання (відповідь на П та С-фактори) та здатність утримувати прибутковість (відповідь на Е-фактори).

Водночас макроекономічна статистика відображає лише узагальнений вектор розвитку галузі онлайн-ритейлу, що унеможливлює оцінку успішності конвертації зовнішніх викликів у фінансовий результат на рівні конкретних бізнес-організацій. Потребує емпіричного підтвердження характер впливу технологічної адаптації та впровадження гібридних моделей на прибутковість бізнесу, а також визначення того, чи є ці трансформації інструментом розвитку, чи лише витратним механізмом утримання ринкової частки.

Зазначене актуалізує необхідність подальшої верифікації виявлених тенденцій на мікрорівні, що зумовлює доцільність проведення діагностики фінансово-господарської ефективності та стратегічного позиціювання лідерів вітчизняного онлайн-ритейлу, а також аналізу управлінських мотивів трансформації бізнес-моделей.

2.2. Діагностика результативності стратегій диверсифікації та сервітизації вітчизняного онлайн-ритейлу

Підтвердженням сталого зростання онлайн-ритейлу та посилення впливу технологічних факторів зовнішнього середовища, виявлених у попередньому

підрозділі, є результати галузевих досліджень Асоціації ритейлерів України (АРУ). Аналіз рейтингу найбільших онлайн-ритейлерів за обсягами продажів дозволяє виокремити три ключові тенденції, що визначають вектор трансформації вітчизняного ринку онлайн-ритейлу [155].

1. *Домінування гібридних моделей та омніканальності*. Онлайн-ритейл демонструє швидке відновлення та сталі темпи зростання, формуючи високі очікування споживачів. Для класичних бізнес-організацій пандемія та воєнні виклики стали каталізатором розширення онлайн-складової. Провідні гравці ринку (Ева, Варус, Комфі, АТБ) активно інвестують у діджиталізацію та створення багатофункціональних мобільних застосунків. Показовим прикладом є запуск Fozzy Group власного маркетплейсу MauDau. Враховуючи рівень розвитку цифрових технологій, омніканальність стає домінуючою формою гібридної моделі, забезпечуючи «безшовний» споживацький досвід. Синхронізація інформації про товари, ціни та замовлення між онлайн-майданчиками, мобільними додатками та фізичними точками продажу дозволяє споживачеві вільно перемикатися між каналами в межах однієї транзакції.

2. *Трансформація логістики та вирішення проблеми «останньої милі».* Розвиток онлайн-ритейлу загострив потребу у швидкій доставці, що реалізується через два основні підходи, які часто комбінуються бізнес-організаціями:

- Партнерство. Співпраця з логістичними операторами (Нова Пошта, Укрпошта, Meest) та сервісами доставки «на вимогу» (наприклад, партнерство Фокстрот та Уклон Доставка).
- Розвиток власної інфраструктури. Розширення фізичної присутності максимально близько до споживача. Це включає створення власних мереж точок видачі (приклад Розетка), співпраця з іншими мережами (точки видачі Алло на АЗК ОККО) та розбудову регіональних складів (Комфі). Так класичний онлайн-ритейлер Розетка станом на 1 лютого 2024 року розширив мережу точок видачі до 456 об'єктів у 138 містах України, що свідчить про зміщення фокусу в бік фізичної доступності.

3. *Еволюція маркетплейсів як сервісноорієнтованої бізнес-моделі*.

Маркетплейси трансформувалися з простої форми організації збуту у складні екосистеми. Згідно з визначенням Л.Ю. Кучер та ін., це онлайн-платформи, що об'єднують багатьох продавців [156]. Проте для ритейлера-власника маркетплейс стає формою сервісноорієнтованої бізнес-моделі типу B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) - СОБМ орієнтована на платформи:

- Для споживачів – це сервіс доступу до широкого асортименту, порівняння цін та зручної інфраструктури оплати/доставки.
- Для продавців на платформі – це сервіс доступу до аудиторії, аналітики для персоналізації пропозицій та маркетингових інструментів.
- Для власника платформи – це інструмент монетизації даних та масштабування асортименту без інвестицій у товарні запаси.

Популярність цієї моделі підтверджується тим, що до рейтингу АРУ увійшли як міжнародні гіганти (AliExpress, 3-тє місце), так і нові локальні гравці (Maudau, 11-те місце, ріст у 4,5 рази). Більше того, 7 з 13 класичних онлайн-ритейлерів активно розвивають власні маркетплейси. За даними АРУ, у 2023 році обсяг витрат українців на маркетплейсах зріс на 23%, а кількість замовлень – на 35%, чому значно сприяв розвиток мобільної комерції (частка мобільних замовлень в Україні досягла 38%) [157].

З огляду на вищезазначені тенденції, стає очевидним, що лідерство на ринку здобувають ті бізнес-організації, які найефективніше впроваджують стратегії диверсифікації та створюють умови для трансформації наявних бізнес-моделей: появи нових, гібридних та сервісноорієнтованих бізнес-моделей. Для проведення діагностики фінансово-господарської ефективності стратегій диверсифікації в онлайн-ритейлі, було застосовано метод цілеспрямованої рейтингової вибірки. В якості генеральної сукупності для відбору було використано щорічний рейтинг «Топ-15 найбільших ритейлерів в українському онлайн-ритейлі», сформований АРУ за результатами 2023 року [155]. Критеріями включення бізнес-організації до вибірки дослідження було обрано:

– Лідерство в галузі: ХОДЖЕННЯ до Топ-15 рейтингу або лідерські

позиції у профільних ринкових сегментах (побутова електроніка, FMCG[1], дрогерія[2]), що забезпечує репрезентативність даних.

– Гетерогенність бізнес-моделей: вибірка охоплює максимально різні формати: класичні омніканальні ритейлери, чисті онлайн-магазини з маркетплейсами, а також спеціалізовані моделі. Це дозволяє порівняти ефективність стратегії диверсифікації, в тому числі за рахунок сервісних рішень, у різних конкурентних середовищах.

– Інформаційна прозорість: наявність верифікованої фінансової звітності та управлінської інформації.

На основі цих критеріїв для поглибленого аналізу було відібрано 10 бізнес-організацій, які сумарно формують ландшафт сучасного українського онлайн-ритейлу. Для виявлення стратегічних закономірностей нами розроблено двовимірну матрицю позиціонування, яка класифікує бізнес-організації за типом ринкового сегменту (горизонталь) та бізнес-моделлю (вертикаль), як наведено на рисунку 2.19.

Модель \ Сегмент	Багато-профільні	Побутова електроніка	Дрогерія	FMCG	Прямі продажи
Інтернет магазин + маркетплейс	Розетка		Мейкап Трейдінг		
Омніканальна + маркетплейс	Епіцентр К	Алло	РУШ (ЕВА)		
Омніканальна		Комфі-трейд, НРП (Моуо), ФТД-трейдінг (Фокстрот)		Сільпо-Фуд	ТМ ColorWay

Рис. 2.19. Матриця позиціонування бізнес-організацій онлайн-ритейлу за ринковими сегментам та основною бізнес-моделлю

Джерело: розроблено і складено автором на основі [155]

[1] FMCG - Fast-Moving Consumer Goods, товари швидкого обігу (ТШО) або товари повсякденного попиту (ТПП). У фаховій міжнародній та українській ритейл-аналітиці усталеним є саме FMCG, так як українські скорочення (ТШО, ТПП) не мають такого поширення, тому використання FMCG забезпечує однозначність терміну та відповідність міжнародним джерелам

[2] Дрогерія (drogerie) - магазини товарів для дому та особистої гігієни. У фаховому ритейл-дискурсі цей термін залишають транслітерованим, оскільки він вже усталений у профільній літературі

Згідно із запропонованою матрицею позиціонування, вибірка структурується в стратегічні кластери за бізнес-моделлю.

Кластер №1. Включає цифрові інтернет магазини з розвинутими маркетплейсами. Характеристика кластеру: бізнес-модель базується на формуванні екосистеми. Основний фокус - ІТ-платформа, залучення трафіку та логістика. Диверсифікація відбувається через розширення категорій за рахунок сторонніх продавців, ВТМ, виходу на міжнародні ринки та пошуку нових цифрових сервісів.

Кластер №2. Інфраструктурні екосистеми, що включають омніканальних ритейлерів, що запровадили маркетплейси. Характеристика кластеру: бізнес-організації, що мають потужну фізичну мережу, але трансформували свої онлайн-магазини у маркетплейси.

Кластер №3. Спеціалізовані омніканальні ритейлери. Класичні ритейлери, для яких онлайн є каналом розширення фізичного досвіду. Диверсифікація фокусується на сервісах (кредитування, налаштування, доставка) та власних торгових марках (ВТМ), а не на зміні моделі продажів.

Детальна характеристика бізнес-організацій вибірки за визначеними кластерами наведена в Додатку Ж.

Для реалізації завдань дослідження розроблено авторську модель інтегральної діагностики ефективності бізнес-організацій, яка поєднує інструментарій класичного фінансового менеджменту з критеріями оцінки успішності стратегій диверсифікації. Інформаційною базою дослідження визначено офіційну фінансову звітність (Звіт про фінансовий стан – Форма №1, Звіт про фінансові результати – Форма №2) бізнес-організацій, що складають репрезентативну вибірку за період 2019-2024 рр [158]. Вихідні фінансові дані, використані для розрахунків, наведено в Додатку В. З метою врахування впливу екзогенних кризових факторів аналіз було доповнено декомпозицією періоду дослідження на пандемічний та воєнний періоди, що дозволило оцінити адаптивність і стійкість різних бізнес-моделей онлайн-ритейлу:

1. Пандемічний період (2019-2021рр). Екзогенний операційний та поведінковий шок попиту і логістики. Характеризується різкою зміною споживчої

поведінки та прискореним переходом до онлайн-каналів унаслідок карантинних обмежень. Включення 2019 року до зазначеного інтервалу зумовлене його роллю як базового передшокового року, що дозволяє ідентифікувати масштаб та напрям пандемічного прискорення. У цей період зростання доходів бізнес-організацій співпадало з розвитком онлайн-інфраструктури та цифрових каналів, що дає підстави охарактеризувати його як фазу «органічного цифрового прискорення».

2. Повномасштабна війна (2022-2024рр). Екзогенний інституційний та операційний шок. Характеризується руйнуванням фізичних активів, логістичних ланцюгів, міграцією населення та безпрецедентною інфляцією. Обраний період дозволяє зосередитися на аналізі адаптації бізнес-організацій онлайн-ритейлу до умов повномасштабної війни після первинного шоку 2022 року. Обрання 2022 року як стартового для воєнного періоду обумовлено тим, що 2021 рік відображає переважно пост-пандемічну стабілізаційну динаміку, та його включення до воєнного інтервалу могло б призвести до змішування довоєнних та кризових ефектів, що ускладнює інтерпретацію результатів у контексті ефективності бізнес-моделей.

Суттєва девальвація національної валюти (курс гривні до долара США змінився з приблизно 24 у 2019 до приблизно 42 у 2024 роках [159]) та інфляційні процеси створюють ефект номінального зростання, коли виручка у гривні зростає лише за рахунок збільшення цін у гривневому еквіваленті, приховуючи реальне зростання чи падіння фізичних обсягів продажу. З метою нівелювання цього викривлення, усі абсолютні фінансові показники (дохід, активи, прибуток) у даному дослідженні перераховано в еквівалент долара США за середньорічним курсом НБУ [159]. Це дозволяє оцінити реальну динаміку масштабу бізнесу та ефективність управлінських рішень.

Структура комплексної фінансово-економічної діагностики відображена на рисунку 2.20 та базується на чотирьох ключових блоках: масштаб і динаміка експансії; операційна ефективність і синергія; генерація економічної цінності; фінансова стійкість, які дозволяють оцінити стратегічну результативність

діяльності досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу. Деталізація показників, формул і критеріїв оцінювання наведено в Додатку К.



Рис. 2.20. Структура оцінки стратегічної результативності діяльності досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу

Джерело: розроблено автором

Відповідно до розробленої методики, першим етапом діагностики є оцінка здатності бізнес-організацій до масштабування в умовах макроекономічної нестабільності. Аналіз базується на дослідженні динаміки консолідованого доходу та активів вибірки, що дозволяє ідентифікувати зміни, спричинені впливом екзогенних факторів.

Узагальнені вихідні дані, необхідні для розрахунку обраних показників CAGR, систематизовано в таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

Динаміка зміни доходу досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., тис. доларів США

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2021	2022	2024
ТМ ColorWay	6 608	8 272	6 908	9 150
Епіцентр	1 701 981	2 075 895	1 673 893	1 933 335
Розетка	470 175	775 947	568 547	740 748
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	487 405	622 670	485 119	670 681
Мейкап Трейдінг	235	111 939	74 051	105 735
Сільпо	2 416 667	2 667 438	2 164 058	2 316 628
Алло	190 960	340 427	134 719	263 638
Комфі-трейд	527 988	725 469	512 639	870 646
НРП (ТМ Moyo)	64 475	81 406	78 599	84 061
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	203 839	303 277	370 656
Всього за вибіркою	5 866 493	7 613 303	6 001 810	7 365 278
Кластери згруповані за моделлю				
Інтернет магазин + маркетплейс	470 410	887 887	642 598	846 483
Омніканальна + маркетплейс	2 380 346	3 038 992	2 293 731	2 867 654
Омніканальна	3 015 738	3 686 424	3 065 481	3 651 141
Кластери згруповані за ринковим сегментом				
Багатопрофільні	2 172 156	2 851 843	2 242 440	2 674 083
Побутова електроніка	783 423	1 351 141	1 029 234	1 589 001
Дрогерія	487 640	734 609	559 170	776 417
FMCG	2 416 667	2 667 438	2 164 058	2 316 628
Прямі продажи (D2C)	6 608	8 272	6 908	9 150

Джерело: розроблено автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Таблиця 2.6

Динаміка зміни загальних активів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., тис. доларів США

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2021	2022	2024
1	2	3	4	5
ТМ ColorWay	3 363	6 282	6 245	8 129
Епіцентр	1 427 694	1 958 045	1 902 794	1 958 997
Розетка	73 830	155 124	112 617	129 577
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	305 139	389 233	320 038	434 454
Мейкап Трейдінг	1 535	16 386	18 430	21 233
Сільпо	1 110 469	1 416 847	1 041 016	849 081
Алло	84 324	118 812	56 299	63 269
Комфі-трейд	149 330	190 828	124 629	216 012
НРП (ТМ Moyo)	25 736	24 594	26 542	23 009
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	163 944	89 139	115 952

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Всього за вибіркою	3 181 420	4 440 096	3 697 749	3 819 712
Кластери згруповані за моделлю				
Інтернет магазин + маркетплейс	75 365	171 511	131 047	150 810
Омніканальна + маркетплейс	1 817 157	2 466 090	2 279 130	2 456 719
Омніканальна	1 288 898	1 802 496	1 287 571	1 212 182
Кластери згруповані за ринковим сегментом				
Багатопрофільні	1 501 524	2 113 169	2 015 411	2 088 574
Побутова електроніка	259 391	498 178	296 609	418 242
Дрогерія	306 673	405 619	338 468	455 687
FMCG	1 110 469	1 416 847	1 041 016	849 081
Прямі продажи (D2C)	3 363	6 282	6 245	8 129

Джерело: розроблено автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Розраховані значення CAGR доходів й активів та аналітичного коефіцієнту співвідношення темпів зростання доходів й активів (К) за період 2019-2024 рр. наведено в таблиці 2.7. Проведений аналіз засвідчує суттєву диференціацію темпів зростання досліджуваних бізнес-організацій з екстенсивної стратегії диверсифікації, яка превалює у пандемічний період (показник К = 0,8) до інтенсивної у воєнний період (показник К = 6,6).

Кластер бізнес-організацій, що поєднують інтернет-магазин із маркетплейсом, демонструє відносно високі темпи зростання доходів у всі аналізовані періоди та серед інших кластерів за моделлю. У загальному періоді CAGR доходів кластера становить 12,5%, тоді як CAGR активів 14,9%, що формує аналітичний коефіцієнт К на рівні 0,8. Пандемічний період характеризується різким прискоренням зростання активів (CAGR = 50,9%, К = 0,7). Така динаміка підтверджується прикладами Розетка, яка активно інвестувала в логістику та інфраструктуру, а також Мейкап Трейдінг, де надвисокі темпи зростання доходів у пандемічний період супроводжувалися значним розширенням активів. У воєнний період спостерігається зміна траєкторії: CAGR активів суттєво знижується до 7,3%, внаслідок чого аналітичний коефіцієнт К зростає до 2,0.

Для омніканальних бізнес-організацій із маркетплейсом характерні нижчі та більш помірні інтегральні темпи зростання доходів у порівнянні з попереднім кластером. У загальному періоді CAGR доходів становить 3,80%, тоді як CAGR активів 6,22%, що формує аналітичний коефіцієнт К=0,6. У пандемічний період доходи й активи зростали відносно синхронно (12,99% і 16,50% відповідно), внаслідок чого аналітичний коефіцієнт К склав 0,8.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників CAGR та аналітичного коефіцієнту співвідношення темпів зростання доходів і активів (К), %

Назва бізнес-організації/кластера	CAGR за доходами			CAGR за загальними активами			Коефіцієнт К		
	2019-24	2019-21	2022-24	2019-24	2019-21	2022-24	2019-24	2019-21	2022-24
ТМ ColorWay	6,73	11,89	15,09	19,30	36,67	14,09	0,3	0,3	1,1
Епіцентр	2,58	10,44	7,47	6,53	17,11	1,47	0,4	0,6	5,1
Розетка	9,52	28,47	14,14	11,91	44,95	7,27	0,8	0,6	1,9
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	6,59	13,03	17,58	7,32	12,94	16,51	0,9	1,0	1,1
Мейкап Трейдінг	239,33	2082,41	19,49	69,11	226,73	7,34	3,5	9,2	2,7
Сільпо	-0,84	5,06	3,47	-5,23	12,96	-9,69	0,2	0,4	-0,4
Алло	6,66	33,52	39,89	-5,58	18,70	6,01	-1,2	1,8	6,6
Комфі-трейд	10,52	17,22	30,32	7,66	13,04	31,65	1,4	1,3	1,0
НРП (ТМ Моуо)	5,45	12,37	3,42	-2,22	-2,24	-6,89	-2,5	-5,5	-0,5
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			10,55			14,05			0,8
Всього за вибіркою	4,66	13,92	10,78	3,72	18,14	1,64	1,2	0,8	6,6
Розрахунок показників за кластерами згрупованими за моделлю									
Інтернет магазин + маркетплейс	12,47	37,39	14,77	14,88	50,86	7,28	0,8	0,7	2,0
Омніканальна + маркетплейс	3,80	12,99	11,81	6,22	16,50	3,82	0,6	0,8	3,1
Омніканальна	3,90	10,56	9,14	-1,22	18,26	-2,97	-3,2	0,6	-3,1
Розрахунок показників за кластерами згрупованими за ринковим сегментом									
Багатопрофільні	4,25	14,58	9,20	6,82	18,63	1,80	0,6	0,8	5,1
Побутова електроніка	15,19	31,33	24,25	10,03	38,58	18,75	1,5	0,8	1,3
Дрогерія	9,75	22,74	17,84	8,24	15,01	16,03	1,2	1,5	1,1
FMCG	-0,84	5,06	3,47	-5,23	12,96	-9,69	0,2	0,4	-0,4
Прямі продажи (D2C)	6,73	11,89	15,09	19,30	36,67	14,09	0,3	0,3	1,1

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.5 та 2.6

Воєнний період характеризується різким уповільненням зростання активів (до 3,8%) за одночасного прискорення зростання доходів (11,8%), що призводить до зростання аналітичного коефіцієнта K до 3,1.

Класичні омніканальні бізнес-організації без маркетплейсу в загальному періоді демонструють схожу траєкторію розвитку, які і інші кластери, що досліджуються. У пандемічний період цей кластер розвивався за стабільною експансивною логікою, демонструючи одночасне зростання доходів (10,6%) і активів (18,3%). Натомість у воєнний період спостерігається суттєва зміна механізму адаптації: за помірного зростання доходів (9,14%), спостерігається суттєве скорочення активів (-3,0%), що формує від'ємне значення аналітичного коефіцієнта K (-3,1). Така конфігурація показників свідчить про зростання доходів на тлі скорочення активів, що інтерпретується як наслідок втрати частини активів, відмови від нерентабельних активів, реструктуризації операційної моделі та переходу до менш капіталомістких форматів діяльності. Глибина цієї зміни впливає на схожі показники у загальному періоді: зростання доходів на рівні 3,9%, скорочення активів на рівні (-1,2%), що формує значення аналітичного коефіцієнта K на рівні (-3,2). Зазначена динаміка характерна, зокрема, для НРП (ТМ Моуо) та частково для Сільпо, де адаптація до воєнного шоку здійснюється не через інвестиційне нарощення активів, а через їх переформатування або скорочення.

Порівняльний аналіз агрегованих показників CAGR та аналітичного коефіцієнта K за ринковими сегментами свідчить про різну чутливість сегментів онлайн-ритейлу до пандемічного та воєнного шоків. Дрогерійний сегмент зберіг здатність до випереджального зростання доходів порівняно з активами як у пандемічний, так і у воєнний періоди, що відображає відносну стійкість попиту на товари повсякденного споживання, незважаючи на загальне скорочення споживчих витрат домогосподарств. На цьому тлі сегмент багатопрофільних бізнес-організацій продемонстрував більш активну адаптацію до воєнного шоку за рахунок підвищення оборотності та інтенсивності використання активів, що проявляється у найбільшому зростанні аналітичного коефіцієнта K у воєнний період серед інших сегментів. Це свідчить про перехід від експансивної моделі

розвитку до інтенсивної. Сегмент побутової електроніки та сегмент прямих продаж (D2C) займають проміжну позицію, поєднуючи зростання доходів із відносно стабільною динамікою активів, тоді як FMCG-сегмент характеризується адаптацією переважно через скорочення активів та фокусі на операційній ефективності.

Узагальнюючи результати аналізу першого аналітичного блоку, можна констатувати дві ключові закономірності у досліджуваному періоді. По-перше, більшість бізнес-організацій зберігали стабільну траєкторію зростання доходів (виняток Сільпо у загальному періоді). По-друге, під впливом пандемічного та воєнного шоків відбулася фундаментальна зміна механізму цього зростання: у пандемічний період домінувала екстенсивна модель диверсифікації, коли розширення забезпечувалось випереджальним нарощуванням активів та інвестуванням у логістику, цифрову інфраструктуру та сервіси. Натомість у воєнний період відбувся чіткий зсув до інтенсивної моделі диверсифікації (виняток ФТД-Ритейл (Фокстрот)), де ключовим чинником резільєнтності та масштабування стратегій диверсифікації стає підвищення віддачі активів та швидке операційне переформатування. Водночас для частини омніканальних бізнес-організацій (зокрема Сільпо та НРП (Моуо)) цей зсув відображає не лише підвищення ефективності, але й вимушену адаптацію через скорочення/втрату активів, що формує структурні обмеження подальшої експансії.

Наступним етапом дослідження здійснено аналіз операційної ефективності реалізованих стратегій диверсифікації, зосереджений на взаємодії товарної економіки, операційної складності та формуванні результативності базової торговельної діяльності. Для цього проаналізовано динаміку валової маржі, частки витрат на збут у доході та умовної операційної рентабельності за період 2019-2024 рр. Результати наведено у таблицях 2.8, 2.9 та 2.10 відповідно.

Таблиця 2.8

Розрахунок рівня валової маржі досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., %

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТМ ColorWay	12,6	16,8	13,9	32,5	29,5	29,3
Епіцентр	29,9	29,4	30,0	32,6	30,1	30,2
Розетка	11,5	13,3	15,3	19,3	18,3	20,4
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	22,8	23,4	24,9	26,8	34,0	34,0
Мейкап Трейдінг	2,9	7,5	21,3	23,5	18,6	18,5
Сільпо	24,2	26,6	28,3	27,4	28,7	30,0
Алло	24,2	19,2	15,1	16,9	17,2	12,4
Комфі-трейд	15,2	14,4	19,3	20,8	19,3	19,6
НРП (ТМ Moyo)	14,8	13,6	13,2	18,8	11,0	16,5
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			10,0	21,4	20,9	22,5
Всього за вибіркою	23,8	24,1	25,0	26,8	26,4	26,9
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	11,5	12,8	16,1	19,8	18,4	20,2
Омніканальна + маркетплейс	28,0	27,4	27,3	30,5	29,9	29,4
Омніканальна	22,4	23,9	25,2	25,5	25,5	26,4
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	25,9	25,2	26,0	29,3	26,9	27,5
Побутова електроніка	17,4	15,5	16,5	20,3	18,9	18,9
Дрогерія	22,8	21,6	24,4	26,3	31,8	31,9
FMCG	24,2	26,6	28,3	27,4	28,7	30,0
Прямі продажи (D2C)	12,6	16,8	13,9	32,5	29,5	29,3

Джерело: розроблено автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Таблиця 2.9

Розрахунок рівня витрат на збут досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., %

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
ТМ ColorWay	10,0	19,6	15,6	27,6	22,0	22,1
Епіцентр	18,2	17,2	19,8	19,2	20,5	22,3
Розетка	11,3	12,1	14,7	16,3	17,2	19,3
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	14,0	14,3	16,8	16,1	18,2	23,6
Мейкап Трейдінг	0,1	7,7	15,0	17,4	14,9	14,9
Сільпо	20,7	24,2	25,5	25,0	23,2	23,0
Алло	20,8	16,6	13,7	18,7	15,5	16,2
Комфі-трейд	19,3	18,0	16,2	16,1	16,4	16,2
НРП (ТМ Moyo)	18,4	15,9	14,1	12,5	17,1	16,3

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			18,4	14,3	15,6	19,5
Всього за вибіркою	18,5	19,0	20,2	20,2	19,9	21,1
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	11,3	11,7	14,8	16,4	16,9	18,8
Омніканальна + маркетплейс	17,5	16,6	18,5	18,5	19,6	22,1
Омніканальна	20,4	22,8	23,0	22,1	20,9	20,8
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	16,7	15,9	18,4	18,5	19,6	21,5
Побутова електроніка	19,6	17,5	15,8	15,6	16,1	17,0
Дрогерія	14,0	13,6	16,5	16,3	17,7	22,4
FMCG	20,7	24,2	25,5	25,0	23,2	23,0
Прямі продажи (D2C)	10,0	19,6	15,6	27,6	22,0	22,1

Джерело: розроблено автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Таблиця 2.10

Розрахунок рівня умовної операційної рентабельності досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., %

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТМ ColorWay	2,6	-2,7	-1,7	4,9	7,6	7,2
Епіцентр	11,8	12,2	10,2	13,4	9,6	7,8
Розетка	0,2	1,2	0,5	3,0	1,2	1,1
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	8,8	9,1	8,2	10,7	15,8	10,4
Мейкап Трейдінг	2,8	-0,2	6,4	6,0	3,7	3,5
Сільпо	3,5	2,4	2,8	2,4	5,5	7,0
Алло	3,4	2,6	1,3	-1,8	1,7	-3,8
Комфі-трейд	-4,1	-3,6	3,1	4,8	2,9	3,4
НРП (ТМ Моуо)	-3,6	-2,3	-0,9	6,3	-6,1	0,3
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			-8,4	7,1	5,3	3,0
Всього за вибіркою	5,3	5,0	4,7	6,6	6,5	5,8
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	0,2	1,0	1,3	3,4	1,5	1,4
Омніканальна + маркетплейс	10,5	10,8	8,8	11,9	10,3	7,4
Омніканальна	2,0	1,1	2,2	3,4	4,7	5,6
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	9,3	9,3	7,6	10,8	7,3	6,0
Побутова електроніка	-2,2	-2,0	0,7	4,7	2,8	1,9
Дрогерія	8,8	8,0	7,9	10,1	14,0	9,5
FMCG	3,5	2,4	2,8	2,4	5,5	7,0
Прямі продажи (D2C)	2,6	-2,7	-1,7	4,9	7,6	7,2

Джерело: розроблено автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Проведений аналіз засвідчує неоднозначний характер операційної динаміки досліджуваних бізнес-організацій, що зумовлено як відмінностями у бізнес-моделях, специфікою ринкових сегментів і різною здатністю адаптації до пандемічного та воєнного шоків. Упродовж досліджуваного періоду середній рівень валової маржі за вибіркою продемонстрував позитивне зростання з 23,8% у 2019 році до 26,9% у 2024 році, що вказує на наявність ефекту масштабу на рівні управління асортиментом, закупівель, розвитку ВТМ та вихід у сегменти з вищою маржинальністю в межах розвитку існуючих стратегій диверсифікації. Водночас паралельно зафіксовано стійку тенденцію до зростання частки витрат на збут: з 18,5% до 21,1% відповідно. Це свідчить про те, що розширення каналів продажу, розвиток омніканальності та сервісних компонентів супроводжуються зростанням операційної складності, яка частково або повністю нівелює позитивний ефект від підвищення валової маржинальності. У результаті умовна операційна рентабельність за вибіркою зростає повільно та з певними коливаннями, що говорить про низьку операційну синергію та її чутливість до зовнішніх шоків.

Кластер бізнес-організацій, що поєднують інтернет-магазин із маркетплейсом, характеризується відсутністю стійкої операційної синергії. Упродовж загального періоду валова маржа кластера зросла до 20,2%, однак це покращення було майже повністю компенсовано зростанням частки витрат на збут до 18,8%. У результаті умовна операційна рентабельність, попри певне збільшення у 2022 році до рівня 3,4%, у 2024 році становила лише 1,4%, тобто перебувала поблизу рівня операційної беззбитковості. У пандемічний період спостерігалися спроби агресивного нарощування частки ринку, однак навіть за сприятливої кон’юнктури умовна операційна рентабельність залишалася низькою (у межах 0,2-1,3%). У воєнний період, попри часткове відновлення доходів, суттєвого покращення показників ефективності не зафіксовано та зменшення рівня умовної операційної рентабельності з 3,4% до 1,4% говорить про зростання операційної складності. Показовим є приклад Розетки, який зображено на рисунку 2.21, де розвиток маркетплейс-компоненти та інтенсифікація доставки супроводжуються зростанням витрат на логістику та обслуговування «останньої милі», маркетинг та

підтримку сервісів (як інструмент залучення й утримання споживачів), що обмежує здатність трансформувати масштаб у стійкий операційний результат. У цілому для цього кластера характерна відсутність стійкого синергетичного ефекту масштабу в межах поточної конфігурації стратегії диверсифікації.

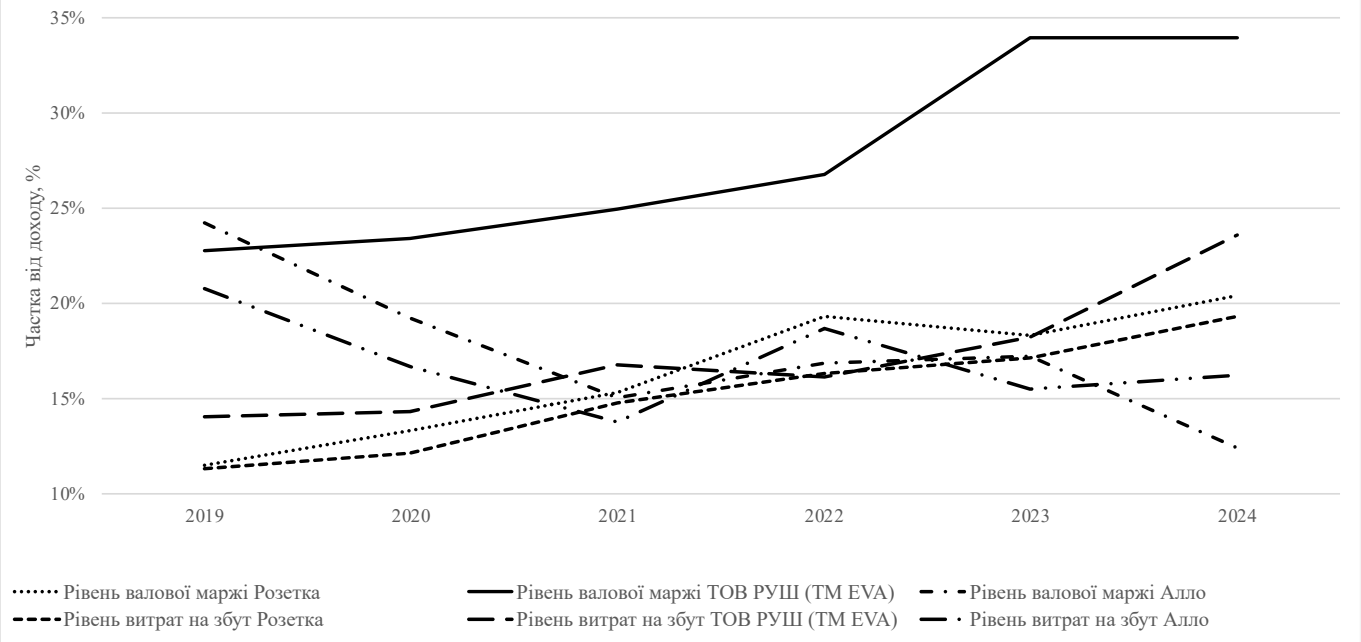


Рис. 2.21. Динаміка валової маржі та частки витрат на збут наведених у прикладах бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.8 та 2.9

Омніканальні бізнес-організації з маркетплейсом у загальному періоді демонструють вищий рівень операційної ефективності порівняно з попереднім кластером, що ймовірно відображає глибший контроль над ланцюгом створення цінності. Валова маржа бізнес-організацій кластера є суттєво вищою, що зумовлено сильнішими закупівельними позиціями, розвитком ВТМ та поєднанням фізичних і цифрових каналів. У пандемічний період для кластера характерна відносне зменшення валової маржі та збільшення частки витрат на збут, що свідчить про спроби масштабування через інвестиції в омніканальну інфраструктуру. У воєнний період, попри незначне падіння валової маржі з 30,5% у 2022 році до 29,4% у 2024 році, частка витрат на збут зросла з 18,5% до 22,1% відповідно, що демонструє подальше поступове зростання операційної складності, яке призвело до зниження умовної операційної рентабельності з майже 12% у 2022 році до 7,4% у 2024 році. Внутрішньокластерна диференціація чітко проявляється на контрасті ТОВ РУШ

(ТМ EVA) та Алло, що зображено на рисунку 2.23. ТОВ РУШ (ТМ EVA) демонструє здатність генерувати високий операційний результат завдяки значному запасу валової маржі в розмірі 34,0% у 2024 році, що дозволяє абсорбувати зростання витрат на збут до 23,6% та зберігати умовну операційну рентабельність на рівні 10,4%. Це свідчить про зрілу конфігурацію стратегії диверсифікації та ефективні механізми операційної координації. Натомість Алло в умовах воєнного періоду зіткнулася з критичним тиском на рентабельність: у 2024 році за зниження валової маржі до 12,4% і збереження витрат на збут на рівні 16,2% було сформовано від'ємне значення умовної операційної рентабельності -3,8%). Це вказує на обмежену здатність поточної конфігурації стратегії диверсифікації компенсувати зростання операційної складності.

Класичні омніканальні бізнес-організації без маркетплейсу демонструють стабільну траєкторію адаптації, орієнтовану не на експансію, а на поступову оптимізацію операційних процесів. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання валової маржі з 22,4% у 2019 році до 26,4% у 2024 році за одночасної нормалізації частки витрат на збут (з 23,0% у 2021 році до 20,8% у 2024 році). У результаті умовна операційна рентабельність, яка на початку періоду становила близько 2% та погіршилася в пандемічний період, у воєнний період зросла до 5,6% у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання операційної синергії через поступове формування операційної дисципліни та ефективність оптимізаційної логіки управління витратами, навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Порівняльний аналіз за ринковими сегментами виявляє різну резистентність стратегій диверсифікації до зовнішніх шоків. Дрогерійний сегмент підтвердив здатність до генерації високої валової маржі, що дозволило компенсувати зростання логістичних витрат і зберегти лідерські позиції за умовною операційною рентабельністю. Сегмент побутової електроніки, навпаки, продемонстрував найнижчу адаптивність: приріст доходів не трансформується у стійкий операційний результат через низьку маржинальність та високу конкуренцію, що проявляється у від'ємних показниках умовної операційної рентабельності в

окремих бізнес-організацій. Сегменти FMCG та прямих продажів (D2C) характеризуються більш стабільною, хоча й помірною операційною ефективністю, орієнтованою на балансування доходів і витрат без агресивної експансії.

Узагальнюючи результати другого аналітичного блоку, можна зробити висновок, що реалізація стратегій диверсифікації в досліджуваному періоді не супроводжується автоматичним формуванням операційної синергії та виявлені ефекти є диференційованими за бізнес-моделями та ринковими сегментами. На рівні вибірки зростання валової маржі в загальному періоді супроводжується підвищенням частки витрат на збут, що обмежує трансформацію у стійкий операційний результат та проявляється у стриманій і нестабільній динаміці умовної операційної рентабельності. У пандемічний період підвищення валової маржі мало переважно кон'юнктурний характер і не забезпечило сталого зростання умовної операційної рентабельності через випереджальну динаміку витрат на збут. У воєнний період спостерігалася тимчасова стабілізація витрат на збут у 2022 – 2023 рр. за відносно сталого рівня валової маржі, однак до 2024 р. відновлення зростання витрат на збут у поєднанні з відсутністю суттєвого приросту маржинальності призвело до послаблення умовної операційної рентабельності порівняно з піковими значеннями початку воєнного періоду. Кластерний аналіз засвідчує, що бізнес-моделі з маркетплейс компонентом є більш чутливими до динаміки витрат на збут. Для кластера «омніканальна + маркетплейс» у 2019 – 2024 рр. зафіксовано не суттєве зниження умовної операційної рентабельності попри відносно високий рівень валової маржі, що відображає випереджальне підвищення частки витрат на збут. Водночас кластер «інтернет-магазин + маркетплейс» демонструє загальне покращення умовної операційної рентабельності, однак її рівень залишається наближеним до операційної беззбитковості, що вказує хоч і на меншу, але пропорційну динаміку зростання витрат на збут. Отже, операційна синергія в межах диверсифікації формується лише за умови керованості співвідношення «валова маржа - витрати на збут», яке визначає здатність перетворювати масштабування у повторюваний операційний результат.

Таблиця 2.11

Динаміка доходу, загальних активів та чистого прибутку досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., тис. доларів США

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Динаміка доходу (форма №2, код рядка 2000)						
ТМ ColorWay	6 608	6 304	8 272	6 908	8 301	9 150
Епіцентр	1 701 981	1 868 956	2 075 895	1 673 893	1 890 738	1 933 335
Розетка	470 175	653 977	775 947	568 547	696 233	740 748
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	487 405	498 763	622 670	485 119	574 191	670 681
Мейкап Трейдінг	235	64 528	111 939	74 051	95 822	105 735
Сільпо	2 416 667	2 389 041	2 667 438	2 164 058	2 316 631	2 316 628
Алло	190 960	211 679	340 427	134 719	208 797	263 638
Комфі-трейд	527 988	599 859	725 469	512 639	755 523	870 646
НРП (ТМ Moyo)	64 475	72 843	81 406	78 599	76 321	84 061
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	203 839	303 277	345 898	370 656
Всього за вибіркою	5 866 493	6 365 948	7 613 303	6 001 810	6 968 455	7 365 278
Динаміка загальних активів (форма №1, код рядка 1300)						
ТМ ColorWay	3 363	4 271	6 282	6 245	6 939	8 129
Епіцентр	1 427 694	1 651 687	1 958 045	1 902 794	1 933 264	1 958 997
Розетка	73 830	101 450	155 124	112 617	132 832	129 577
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	305 139	326 828	389 233	320 038	411 050	434 454
Мейкап Трейдінг	1 535	5 918	16 386	18 430	19 301	21 233
Сільпо	1 110 469	1 121 597	1 416 847	1 041 016	910 781	849 081
Алло	84 324	109 170	118 812	56 299	60 739	63 269
Комфі-трейд	149 330	160 689	190 828	124 629	185 250	216 012
НРП (ТМ Moyo)	25 736	20 063	24 594	26 542	25 148	23 009

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	163 944	89 139	126 457	115 952
Всього за вибіркою	3 181 420	3 501 673	4 440 096	3 697 749	3 811 760	3 819 712
Динаміка чистого прибутку (форма №2, код рядка 2350 або 2355)						
ТМ ColorWay	349	87	28	280	532	615
Епіцентр	139 401	117 637	152 757	75 837	83 818	56 083
Розетка	972	4 095	1 245	3 681	329	406
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	12 343	20 039	24 004	22 201	56 972	31 233
Мейкап Трейдінг	- 8	- 5 940	3 940	2 492	217	393
Сільпо	11 207	- 115 524	- 67 660	- 235 986	- 50 608	3 838
Алло	858	965	1 506	- 291	563	676
Комфі-трейд	579	2 996	856	62	1 102	635
НРП (ТМ Moyo)	- 12 456	- 9 346	- 9 449	- 917	- 11 499	- 8 001
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			- 9 742	- 641	8 597	167
Всього за вибіркою	153 244	15 009	97 484	- 133 281	90 023	86 046

Джерело: згруповано автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Наступним етапом дослідження здійснено аналіз декомпозиції рентабельності активів і визначення здатності бізнес-організацій трансформувати масштаб діяльності та операційну ефективність у стійке створення економічної цінності. Вихідні дані, необхідні для розрахунку визначених для цього показників чистої маржі, оборотності та рентабельності активів, за період 2019-2024 рр. наведені в таблиці 2.11. Розрахунки визначених показників наведено у відповідних таблицях 2.12, 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.12

Розрахунок чистої маржі досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., %

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТМ ColorWay	5,3	1,4	0,3	4,1	6,4	6,7
Епіцентр	8,2	6,3	7,4	4,5	4,4	2,9
Розетка	0,2	0,6	0,2	0,6	0,0	0,1
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	2,5	4,0	3,9	4,6	9,9	4,7
Мейкап Трейдінг	-3,2	-9,2	3,5	3,4	0,2	0,4
Сільпо	0,5	-4,8	-2,5	-10,9	-2,2	0,2
Алло	0,4	0,5	0,4	-0,2	0,3	0,3
Комфі-трейд	0,1	0,5	0,1	0,0	0,1	0,1
НРП (ТМ Моуо)	-19,3	-12,8	-11,6	-1,2	-15,1	-9,5
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			-4,8	-0,2	2,5	0,0
Всього за вибіркою	2,6	0,2	1,3	-2,2	1,3	1,2
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	0,2	-0,3	0,6	1,0	0,1	0,1
Омніканальна + маркетплейс	6,4	5,4	5,9	4,3	5,3	3,1
Омніканальна	0,0	-4,0	-2,3	-7,7	-1,5	-0,1
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	6,5	4,8	5,4	3,5	3,3	2,1
Побутова електроніка	-1,4	-0,6	-1,2	-0,2	-0,1	-0,4
Дрогерія	2,5	2,5	3,8	4,4	8,5	4,1
FMCG	0,5	-4,8	-2,5	-10,9	-2,2	0,2
Прямі продажи (D2C)	5,3	1,4	0,3	4,1	6,4	6,7

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.11

Таблиця 2.13

Розрахунок рентабельності активів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., %

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТМ ColorWay		2,3	0,5	4,5	8,1	8,2
Епіцентр		7,6	8,5	3,9	4,4	2,9
Розетка		4,7	1,0	2,7	0,3	0,3
ТОВ РУШ (ТМ EVA)		6,3	6,7	6,3	15,6	7,4
Мейкап Трейдінг		-159,4	35,3	14,3	1,1	1,9
Сільпо		-10,4	-5,3	-19,2	-5,2	0,4
Алло		1,0	1,3	-0,3	1,0	1,1
Комфі-трейд		1,9	0,5	0,0	0,7	0,3
НРП (ТМ Moyo)		-40,8	-42,3	-3,6	-44,5	-33,2
ФТД-Ритейл (Фокстрот)				-0,5	8,0	0,1
Всього за вибіркою		0,4	2,5	-3,3	2,4	2,3
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс		-2,0	3,7	4,1	0,4	0,5
Омніканальна + маркетплейс		7,1	7,8	4,1	6,0	3,6
Омніканальна		-9,4	-5,5	-15,4	-4,1	-0,2
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні		7,5	8,0	3,9	4,1	2,7
Побутова електроніка		-2,0	-4,3	-0,4	-0,4	-1,6
Дрогерія		4,4	7,6	6,6	14,9	7,1
FMCG		-10,4	-5,3	-19,2	-5,2	0,4
Прямі продажи (D2C)		2,3	0,5	4,5	8,1	8,2

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.11

Таблиця 2.14

Розрахунок оборотності активів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр., кількість разів за звітній рік

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
ТМ ColorWay		1,7	1,6	1,1	1,3	1,2
Епіцентр		1,2	1,2	0,9	1,0	1,0
Розетка		7,5	6,0	4,2	5,7	5,6
ТОВ РУШ (ТМ EVA)		1,6	1,7	1,4	1,6	1,6
Мейкап Трейдінг		17,3	10,0	4,3	5,1	5,2
Сільпо		2,1	2,1	1,8	2,4	2,6
Алло		2,2	3,0	1,5	3,6	4,3
Комфі-трейд		3,9	4,1	3,3	4,9	4,3

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
НРП (ТМ Moyo)		3,2	3,6	3,1	3,0	3,5
ФТД-Ритейл (Фокстрот)				2,4	3,2	3,1
Всього за вибіркою		1,9	1,9	1,5	1,9	1,9
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс		7,9	6,4	4,2	5,6	5,6
Омніканальна + маркетплейс		1,3	1,3	1,0	1,1	1,2
Омніканальна		2,4	2,4	2,0	2,8	3,0
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні		1,6	1,5	1,1	1,3	1,3
Побутова електроніка		3,2	3,4	2,6	4,0	3,9
Дрогерія		1,8	2,0	1,5	1,7	1,8
FMCG		2,1	2,1	1,8	2,4	2,6
Прямі продажи (D2C)		1,7	1,6	1,1	1,3	1,2

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.11

Проведений аналіз свідчить, що за умов майже незмінної середньої оборотності активів за вибіркою на рівні близько 1,9 у загальному періоді, динаміка агрегованих показників чистої маржі та рентабельності активів має синхронний V-подібний характер. Зокрема, спостерігається зниження чистої маржі з 2,6% у 2019 та ROA з 2,5% у 2021 до -2,2% та -3,3% відповідно у 2022 роках, з подальшим поступовим відновленням до 1,2% (чиста маржа) та 2,3% (ROA) у 2024 році. Така конфігурація показників дозволяє зробити висновок, що в середньому за вибіркою визначальним фактором формування ROA у всіх досліджуваних періодах є рівень чистої маржі та здатність бізнес-організацій її утримувати.

Водночас декомпозиційний аналіз рентабельності активів за моделлю Дюпона (рис. 2.22) виявляє чітку поляризацію досліджуваних бізнес-організацій за механізмами формування ROA. Візуалізацію побудовано для бізнес-організацій, згрупованих у кластери за бізнес-моделлю, за ключовими роками дослідження з метою демонстрації динаміки змін. Застосування бульбашкової матриці чистої маржі та оборотності активів, де розмір бульбашки відображає величину показника ROA, дозволяє візуалізувати наявну декомпозицію та ідентифікувати різні механізми створення або руйнування економічної цінності.

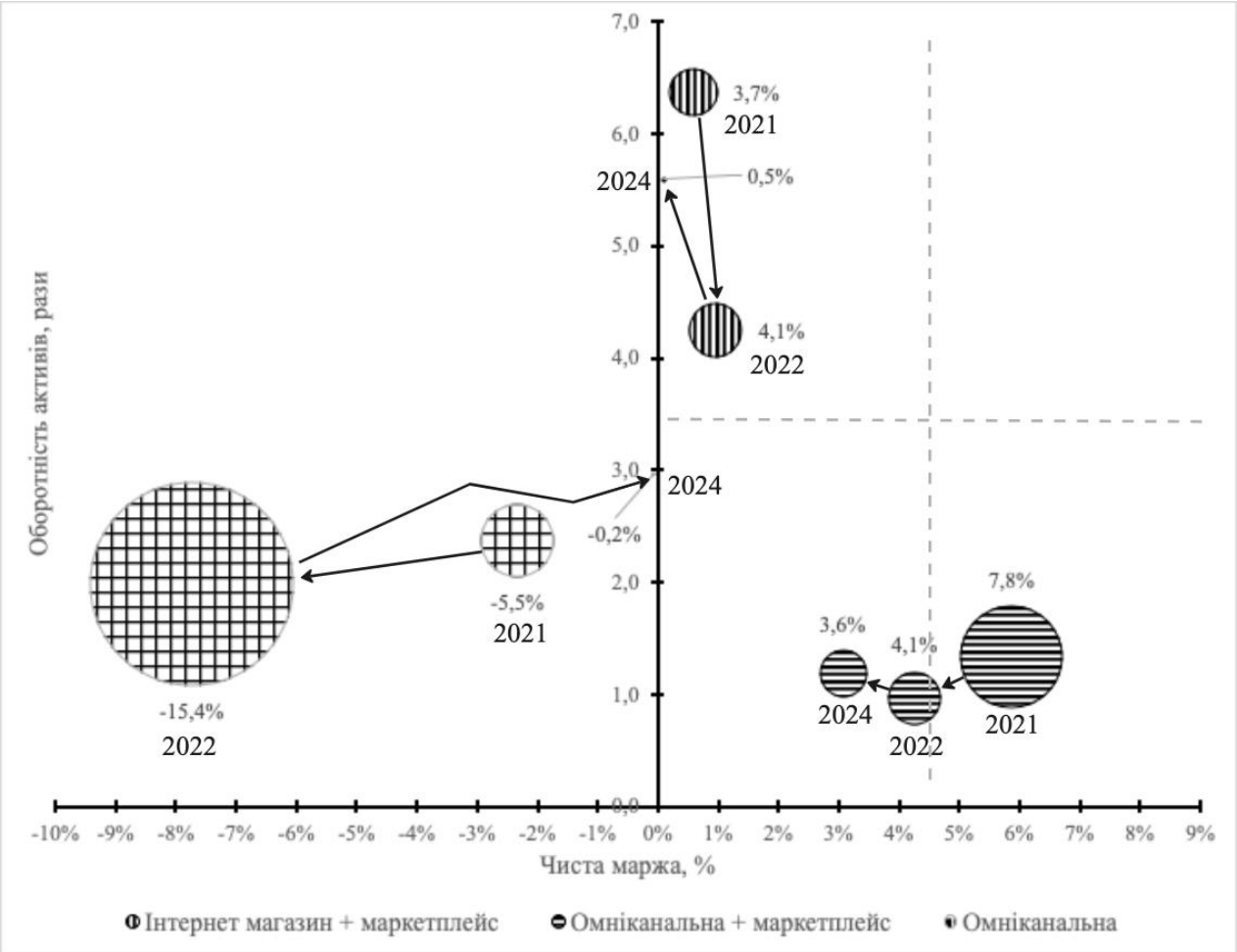


Рис. 2.22. Динаміка змін рентабельності активів за моделлю Дюпона для бізнес-організацій онлайн-ритейлу згрупованих в кластери за бізнес-моделлю за 2021, 2022, 2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.12, 2.13, 2.14

У межах побудованої матриці ліва півплощина, що відповідає від'ємним значенням чистої маржі, інтерпретується як зона руйнування економічної цінності. Водночас перебування бізнес-організацій у цій зоні не означає відсутності стратегічної динаміки. Тут фіксуються різні траєкторії кризової адаптації, що відображають спроби зменшити глибину збитковості, відновити маржинальність або змінити співвідношення між оборотністю активів і фінансовим результатом. Таким чином, ліва півплощина матриці інтерпретується не як поле типологізації стратегічних механізмів формування ROA, а як простір адаптаційних зрушень, у межах якого аналізується напрям і інтенсивність руху бізнес-організацій у бік виходу з цієї зони або, навпаки, подальшої деградації. Права півплощина матриці репрезентує простір створення економічної цінності та стратегічного вибору між

маржинальною та оборотною моделями її генерації. Вона формує чотири інтерпретаційні зони: «Збалансована зона» (висока маржа та висока оборотність), «Зона маржинальності» (висока маржа та низька оборотність), «Зона масштабування» (низька маржа та висока оборотність), «Зона структурної нестійкості» (низька маржа та низька оборотність).

Кластер бізнес-організацій, що поєднують інтернет-магазин із маркетплейсом, у загальному періоді демонструє агресивну модель розвитку, яка на матриці Дюпона локалізується в зоні масштабування, наближаючись до зони руйнування економічної цінності. Ця модель ґрунтується на надвисокій оборотності активів у діапазоні 8,0–5,6 за умов мінімальної чистої маржі на рівні 0,1-1,0%. Така конфігурація робить модель структурно вразливою до операційних та зовнішніх шоків. У пандемічний період спостерігається пік ефективності оборотності активів, яка досягала 7,9 у 2020 році та знизилась до 6,4 у 2021 році. Це дозволило забезпечити ROA на рівні 3,7% у 2021 році навіть за низької чистої маржі (0,6%). Механізм формування рентабельності активів у цьому кластері базувався переважно на ефекті масштабування та високій швидкості обігу товарних запасів. У воєнний період фіксується стагнація генерації економічної цінності: попри відновлення оборотності активів до рівня 5,6, критично низька чиста маржа (0,1%) призвела до падіння ROA до 0,5% у 2024 році. Це ілюструє класичний прояв «пастки масштабу», за якої зростання обороту та доходу не трансформується у відповідну чисту маржу та стійкий фінансовий результат.

Омніканальні бізнес-організації з маркетплейсом у загальному періоді формують найбільш збалансований та фінансово результативний кластер, хоча й демонструє певний рух із зони маржинальності до зони структурної нестійкості. Поєднання фізичної присутності та цифрової платформи забезпечує помірну, але стабільну оборотність активів (1,3 у 2020 та 1,2 у 2024 роках) за найвищого серед інших кластерів рівня чистої маржі (6,4% у 2019 та 3,1% у 2024 роках). Це дозволяє формувати позитивні значення ROA на рівні 7,1% у 2020 та 3,6% у 2024 роках. У пандемічний період кластер зберігав високу рентабельність активів (7,1-7,8%), оскільки зниження трафіку у фізичних магазинах було компенсовано розвитком

онлайн-напрямку без суттєвої втрати маржинальності (чиста маржа 5,9% у 2021 році). У воєнний період, попри відновлення оборотності активів, спостерігається зниження чистої маржі внаслідок зростання операційних обмежень, що призводить до поступового скорочення ROA до 3,6% у 2024 році. Це свідчить про вичерпання ефектів масштабування та зростання ролі структурних витрат у формуванні фінансового результату. Показовим є приклад ТОВ РУШ (ТМ EVA), яка рухається всупереч загальному тренду зниження маржинальності: завдяки системному підвищенню чистої маржі з 2,5% у 2019 до 4,7% у 2024 роках за умов стабільної оборотності активів, перейшла із зони структурної нестійкості у зону маржинальності, досягнувши зростання ROA з 6,3% у 2020 до пікового значення 15,6% у 2023 та 7,4% у 2024 роках.

Класичні омніканальні бізнес-організації без маркетплейсу демонструють найвищу складність у генерації економічної цінності, локалізуючись протягом всього досліджуваного періоду у зоні руйнування економічної цінності. Водночас динаміка показників свідчить не про статичну збитковість, а про поступовий рух у бік зони створення економічної цінності, що відображає спроби адаптації стратегії диверсифікації в умовах макроекономічних шоків. У загальному періоді кластер демонструє поступове покращення показників ROA до -0,2% та чистої маржі до -0,1% у 2024 році. У пандемічний період спостерігалася стійка проблема з прибутковістю (ROA -9,4% у 2020 та -5,5% у 2021 роках) за відносно стабільної оборотності активів. У воєнний період ситуація поступово почала покращуватися: підвищення оборотності активів до 3,0 у 2024 році та посилення контролю за операційними витратами сприяли істотному скороченню збитковості (з -7,7% у 2022 до -0,1% у 2024 роках), однак не забезпечили переходу до зони створення цінності в рамках досліджуваного періоду. Відповідно, ROA покращився з -15,4% у 2022 до -0,2% у 2024 роках. Це свідчить про обрання більш збалансованої стратегії адаптації до макроекономічної кризи, хоча очевидно, що класична омніканальна модель демонструє повільніші темпи відновлення. Внутришньокластерна поведінка є неоднорідною:

- НРП (ТМ Моуо), поведінка якої ілюструє глибину структурної кризи:

за високої та стабільної оборотності активів (3,5 разів у середньому) продовжується генерація збитків, що відображається у стабільно від'ємних значеннях ROA (-42,3% у 2021 та -33,2% у 2024 роках). Це свідчить не лише про перебування глибоко у зоні руйнування економічної цінності, але й про відсутність стійкої адаптаційної траєкторії, попри збереження високої оборотності активів.

- Сільпо займає проміжну позицію: за достатньо високої оборотності активів (2,6 рази) та різкого погіршення показників у 2022 році (оборотність 1,8, чиста маржа -10,9%), здійснило стрімкий перехід із глибокої зони руйнації, через межу беззбитковості, до зони структурної нестійкості у 2024 році (ROA 0,4%, чиста маржа 0,2%).
- ТМ Colorway уникнула потрапляння в зону руйнування економічної цінності та, після пандемічного погіршення, впевнено закріпилася в зоні маржинальності, демонструючи високу ефективність нішової стратегії в покращенні чистої маржі.

Порівняльний аналіз показників за ринковими сегментами свідчить, що найбільш результативними з точки зору генерації економічної цінності є дрогерійний сегмент та сегмент прямих продажів – єдині, які стабільно перебувають у зоні маржинальності з ROA 7,1% та 8,2% відповідно (2024 рік), незважаючи на тимчасове його зниження наприкінці пандемічного та на початку воєнного періодів. Натомість сегмент побутової електроніки, попри найвищу оборотність активів (у межах 3,2-4,0 рази), залишається в зоні руйнування цінності через жорстку цінову конкуренцію. При цьому динаміка показників свідчить радше про затяжну кризову адаптацію, що проявляється у стабільно від'ємних значеннях ROA (-2,0% у 2020 та -1,6% у 2024 роках). Багатопрофільні бізнес-організації демонструють помірну, але негативну динаміку ROA (8,0% у 2021, 3,9% у 2022 та 2,7% у 2024 роках), яка утримується переважно за рахунок маржинальності Епіцентру, тоді як Розетка знижує загальну ефективність сегмента.

Узагальнюючи результати декомпозиційного аналізу рентабельності активів за моделлю Дюпона, можна зробити висновок про обмеженість стратегій, орієнтованих переважно на захоплення ринкової частки за рахунок масштабу. У

поточних умовах стійкі результати демонструють бізнес-організації, що здатні контролювати та підтримувати стабільну чисту маржинальність за умов контрольованої оборотності активів. Зокрема, ТМ ColorWay, ТОВ РУШ (ТМ EVA) та Епіцентр у 2024 році забезпечили відносно вищі показники ROA саме завдяки поєднанню контролю маржинальності та стабільної оборотності активів. Натомість бізнес-організації сегмента побутової електроніки та інтернет-магазини з маркетплейсом опинилися в зоні підвищеної турбулентності, в межах якої висока швидкість обігу активів не трансформується у стійке створення економічної цінності.

Наступним етапом дослідження здійснено аналіз фінансової стійкості та визначення спроможності реалізованих стратегій витримувати макроекономічні шоки та касові розриви. Вихідні дані про структуру активів та зобов’язань, необхідні для розрахунку коефіцієнтів поточної ліквідності та фінансової автономії за період 2019-2024 роки, згруповано в таблиці 2.15. Результати розрахунків відповідних показників наведено в таблицях 2.16 та 2.17.

Проведений аналіз фінансової стійкості засвідчує суттєву диференціацію здатності досліджуваних бізнес-організацій витримувати зовнішні шоки та фінансувати подальшу трансформацію в межах реалізованих стратегій диверсифікації.

Таблиця 2.15

Динаміка власного капіталу, оборотних активів та поточних зобов'язань досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019-2024 рр., тис. доларів США

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Динаміка оборотних активів (форма №1, код рядка 1195)						
ТМ ColorWay	3 347	4 262	6 278	6 232	6 906	8 115
Епіцентр	808 090	831 532	819 139	820 816	852 276	860 027
Розетка	72 153	100 067	152 774	110 059	130 505	127 858
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	172 636	175 618	206 809	177 776	273 937	280 848
Мейкап Трейдінг	1 535	5 748	14 981	16 869	16 685	18 794
Сільпо	541 962	549 983	550 021	354 152	354 649	337 788
Алло	66 025	89 213	92 537	36 708	41 236	45 430
Комфі-трейд	131 442	143 106	166 710	109 366	164 232	191 258
НРП (ТМ Moyo)	19 322	16 514	20 329	21 444	20 148	18 531
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	127 158	66 362	104 631	90 738
Всього за вибіркою	1 816 512	1 916 043	2 156 735	1 719 785	1 965 204	1 979 387
Динаміка Власного капіталу (форма №1, код рядка 1495)						
ТМ ColorWay	349	383	406	543	945	1 371
Епіцентр	568 919	662 030	812 697	792 942	784 990	770 426
Розетка	2 760	6 688	7 834	10 291	9 429	7 451
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	59 482	77 097	106 749	120 171	167 045	175 666
Мейкап Трейдінг	13	- 5 945	- 2 868	72	270	639
Сільпо	69 849	- 41 090	- 112 047	- 330 498	- 287 904	- 213 464
Алло	11 547	11 993	13 426	11 025	10 353	10 139
Комфі-трейд	990	3 944	4 753	4 180	4 798	3 818
НРП (ТМ Moyo)	- 34 591	- 42 504	- 51 441	- 44 316	- 50 688	- 54 172
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			- 7 906	3 510	11 701	10 826

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Всього за вибіркою	679 318	672 597	771 603	567 920	650 938	712 700
Динаміка поточних зобов'язань (форма №1, код рядка 1695)						
ТМ ColorWay	3 014	3 888	5 876	5 702	5 994	6 758
Епіцентр	771 104	824 394	932 719	934 689	1 007 843	1 021 792
Розетка	69 945	93 903	146 173	101 486	121 726	121 690
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	162 092	162 056	168 226	113 703	162 262	170 876
Мейкап Трейдінг	1 522	11 863	19 154	17 868	18 994	20 594
Сільпо	687 256	706 945	1 030 036	876 866	814 648	738 921
Алло	62 754	83 273	88 047	35 367	46 543	49 182
Комфі-трейд	148 340	151 130	179 166	117 499	175 318	206 879
НРП (ТМ Моуо)	59 399	62 253	74 766	70 045	74 803	76 255
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	152 503	71 384	86 667	78 093
Всього за вибіркою	1 965 426	2 099 704	2 796 667	2 344 608	2 514 797	2 491 039

Джерело: згруповано автором на основі таблиці В.2 Додатку В

Таблиця 2.16

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр.

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТМ ColorWay	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
Епіцентр	1,0	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8
Розетка	1,0	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	1,1	1,1	1,2	1,6	1,7	1,6
Мейкап Трейдінг	1,0	0,5	0,8	0,9	0,9	0,9
Сільпо	0,8	0,8	0,5	0,4	0,4	0,5
Алло	1,1	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Комфі-трейд	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
НРП (ТМ Moyo)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			0,8	0,9	1,2	1,2
Всього за вибіркою	0,9	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0
Омніканальна + маркетплейс	1,1	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Омніканальна	0,8	0,8	0,6	0,5	0,6	0,6
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9
Побутова електроніка	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
Дрогерія	1,1	1,0	1,2	1,5	1,6	1,6
FMCG	0,8	0,8	0,5	0,4	0,4	0,5
Прямі продажи (D2C)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.15

Таблиця 2.17

Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019 - 2024 рр.

Назва бізнес-організації/кластера	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
ТМ ColorWay	0,10	0,09	0,06	0,09	0,14	0,17
Епіцентр	0,40	0,40	0,42	0,42	0,41	0,39
Розетка	0,04	0,07	0,05	0,09	0,07	0,06
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	0,19	0,24	0,27	0,38	0,41	0,40
Мейкап Трейдінг	0,01	-1,00	-0,18	0,00	0,01	0,03
Сільпо	0,06	-0,04	-0,08	-0,32	-0,32	-0,25
Алло	0,14	0,11	0,11	0,20	0,17	0,16
Комфі-трейд	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,02

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7
НРП (ТМ Moyo)	-1,34	-2,12	-2,09	-1,67	-2,02	-2,35
ФТД-Ритейл (Фокстрот)			-0,05	0,04	0,09	0,09
Всього за вибіркою	0,21	0,19	0,17	0,15	0,17	0,19
Кластери згруповані за моделлю						
Інтернет магазин + маркетплейс	0,04	0,01	0,03	0,08	0,06	0,05
Омніканальна + маркетплейс	0,35	0,36	0,38	0,41	0,40	0,39
Омніканальна	0,03	-0,06	-0,09	-0,28	-0,26	-0,21
Кластери згруповані за ринковим сегментом						
Багатопрофільні	0,38	0,38	0,39	0,40	0,38	0,37
Побутова електроніка	-0,09	-0,09	-0,08	-0,09	-0,06	-0,07
Дрогерія	0,19	0,21	0,26	0,36	0,39	0,39
FMCG	0,06	-0,04	-0,08	-0,32	-0,32	-0,25
Прямі продажи (D2C)	0,10	0,09	0,06	0,09	0,14	0,17

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.12 та 2.15

При майже незмінній поточній ліквідності за вибіркою (у межах 0,8-0,9), показник фінансової автономії, як і рентабельність активів у блоці №3, продемонстрував V-подібну траєкторію, впавши з 0,21 на початку пандемічного періоду до 0,15 на початку воєнного періоду та поступовим відновленням до рівня 0,19, який майже відповідає мінімально прийнятним умовам збереження фінансової автономії. Побудована та зображена на рисунку 2.23 матриця фінансової стійкості, що поєднує показники поточної ліквідності та фінансової автономії, дозволяє ідентифікувати не лише статичний стан платоспроможності, але й структурні обмеження стратегічного розвитку. Візуалізацію побудовано для бізнес-організацій та на основі середніх зважених значень за кластерами позиціонування: за моделлю та за ринковими сегментами (окрім сегментів FMCG та Прямих продаж (D2C), які представлені єдиними бізнес-організаціями - Сільпо та ТМ ColorWay відповідно). Матриця відображає перетин двох показників фінансової стійкості, а порівняння 2022 (початок воєнного стану) і 2024 років дозволяє простежити напрям змін.

У межах побудованої матриці фінансової стійкості простір позиціонування бізнес-організацій поділено на чотири аналітичні зони відповідно до поєднання рівнів поточної ліквідності та фінансової автономії. Межовими значеннями обрано рівень поточної ліквідності 1,0 та коефіцієнт автономії 0,2, що відповідають мінімально прийнятним умовам збереження платоспроможності та фінансової незалежності.

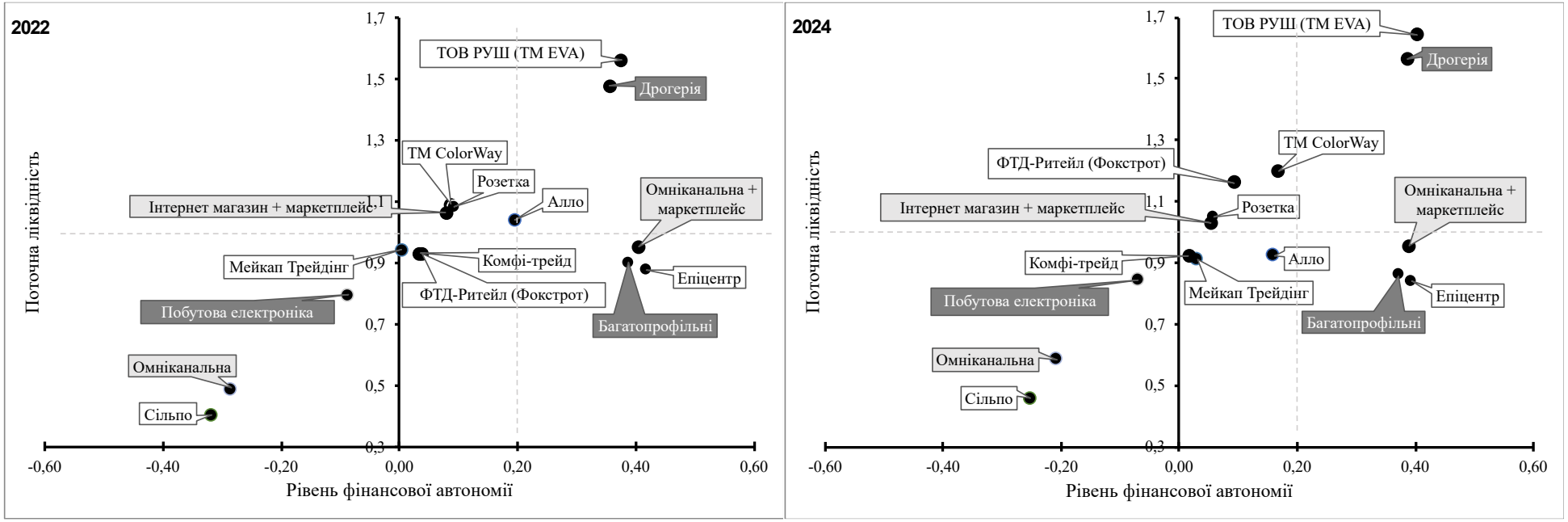


Рис. 2.23. Динаміка змін в позиціонуванні бізнес-організацій онлайн-ритейлу згідно матриці фінансової стійкості за 2022 та 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.16 та 2.17

Примітка: Для забезпечення візуальної репрезентативності та збереження масштабування осей з графічної візуалізації вилучено НРП (ТМ Моуо), показник фінансової автономії якої є аномальним (коливається в межах від -2,35 до -1,34), що свідчить про її критичний фінансовий стан.

Сформовані чотири зони інтерпретуються як різні стани фінансової стійкості: «Зона фінансової стійкості» (або «зона довгострокової фінансової рівноваги», де ліквідність >= 1; автономія >= 0,2); «Зона боргової вразливості» (ліквідність >= 1; автономія < 0,2: поточна платоспроможність збережена, однак фінансова структура є обмеженою); «Зона фінансового напруження» (ліквідність < 1; автономія >= 0,2: фінансова база є відносно здоровою, але спостерігається дефіцит ліквідності); «Зона фінансової нестійкості» (ліквідність < 1; автономія < 0,2: зона підвищеного ризику фінансової дестабілізації та обмеженої стратегічної маневреності).

Важливо зауважити, що бізнес-організації з від'ємними значеннями коефіцієнта фінансової автономії розглядаються в межах зон боргової вразливості або фінансової нестійкості як критичні випадки структурної залежності від зовнішнього фінансування. За таких умов показник поточної ліквідності зберігає аналітичну значущість як індикатор короткострокової платоспроможності, однак не знімає ризику неплатоспроможності або декапіталізації у середньостроковому періоді. Від'ємна фінансова автономія інтерпретується як критичний фінансовий стан та суттєве обмеження здатності реалізованих стратегій диверсифікації фінансувати подальшу трансформацію без зростання фінансових ризиків.

Пандемічний період ініціював погіршення показника фінансової автономії для більшості бізнес-організацій, хоча це і не призвело до зміни зон, в яких вони знаходились на початку періоду, окрім тільки Мейкап Трейдінг, який із зони боргової вразливості перейшов до зони фінансової нестабільності, спричинивши дефіцит власного капіталу, та ТОВ РУШ (ТМ EVA)), яка покращила свою залежність від зовнішнього фінансування, що вивело її до зони фінансової стабільності. У 2022 році, на тлі повномасштабного воєнного шоку, рух більшості бізнес-організацій почався у напрямку покращення фінансової автономії, хоча це і не призвело до його суттєвого покращення (0,15 – найнижчий показник у межах досліджуваного періоду). Це відображає одночасний тиск на ліквідність і капіталізацію (обмеження стратегічної маневреності) зумовлений порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту та зростанням

операційних витрат, особливо для бізнес-організацій з розгалуженою фізичною інфраструктурою. У 2024 році спостерігається часткове відновлення фінансової стійкості за вибіркою, однак динаміка має неоднорідний характер та у більшості випадків проходило у межах тих зон в яких бізнес-організації знаходились на початок воєнного періоду. Як мінімум одна бізнес-організація (ФТД-Ритейл (Фокстрот)) змогла здійснити перехід із зони фінансової нестійкості до зони боргової вразливості, за рахунок покращення коефіцієнта поточної ліквідності, що свідчить про реалізацію адаптаційних стратегій, спрямованих на стабілізацію платоспроможності. Водночас лише одна бізнес-організація (ТОВ РУШ (ТМ EVA)) змогла втримати поєднання достатньої ліквідності та автономії, характерне для зони фінансової стійкості.

Бізнес-організації, що поєднують інтернет-магазин із маркетплейсом, протягом всього досліджуваного періоду переважно перебувають у зоні боргової вразливості. За умови відносно прийнятного рівня поточної ліквідності, їх фінансова автономія залишається обмеженою з достатньо різними траєкторіями на рівні окремих бізнес-організацій: на фоні невеликих коливань Розетки, Мейкап Трейдінг демонструє суттєве зниження у 2020 (-1,0) та 2021 (-0,18) та виходом на 0 у 2022 роках, що свідчить про високу залежність від зовнішнього фінансування, зіткнувшись з дефіцитом власного капіталу. Така конфігурація обмежує можливості фінансування стратегічної трансформації та підвищує чутливість до повторних шоків.

Кластер омніканальних бізнес-організацій з маркетплейсом демонструє найвищий рівень фінансової стійкості. У 2024 році бізнес-організації цього кластера переважно локалізуються в зоні фінансової стійкості або на її межі, що відображає здатність реалізованих стратегій диверсифікації забезпечувати як платоспроможність, так і фінансову незалежність. ТОВ РУШ (ТМ EVA), постійно перебуваючи в зоні фінансової стійкості, лише покращує свій фінансовий стан зберігаючи високі рівні ліквідності (1,1 - 1,6 в період 2019-2024 роки) та автономії (0,19 - 0,40 в період 2019-2024 роки), що дозволяє їй фінансувати подальший розвиток без критичної залежності від зовнішніх джерел капіталу.

Класичні омніканальні бізнес-організації без маркетплейсу характеризуються найнижчим рівнем фінансової стійкості, з певною неоднорідністю траєкторій окремих бізнес-організацій. Протягом всього досліджуваного періоду вони переважно локалізувалися в зоні фінансової нестійкості із певним погіршенням коефіцієнту поточної ліквідності (з 0,8 до 0,6) та стабільно негативним показником фінансової автономії починаючи з 2020 року, який згодом тільки погіршився (негативний пік: -0,28 у 2022 році). Основний вплив на весь кластер відіграли 2 бізнес-організації: Сільпо, за рахунок падіння обох показників та без суттєвої стабілізації на протязі досліджуваного періоду, та НРП (ТМ Моуо) з аномально низьким показником фінансової автономії (в межах від -2,35 до -1,34) за стабільного показника поточної ліквідності. Поступове покращення розпочалося у 2023 році, демонструючи частковий рух у бік зони фінансового напруження. Це свідчить про наявність адаптаційних зрушень, однак недостатніх для формування стійкої фінансової бази, здатної підтримувати реалізацію довгострокових стратегій диверсифікації. Повертаючись до неоднорідності траєкторій, варто зазначити приклади 2-х бізнес-організацій, які суттєво відрізняються від інших у кластері:

– ТМ ColorWay. Протягом всього періоду дослідження вона продемонструвала стабільний фокус на втриманні та покращені обох показників (динаміка поточної ліквідності: 1,1 - 1,2; динаміка фінансової автономії: 0,1 - 0,17), впевнено рухаючись із зони боргової вразливості до зони фінансової стійкості.

– ФТД-Ритейл (Фокстрот). Пройшовши певну реструктуризацію у 2020 році, достатньо швидко покращив показник поточної ліквідності (з 0,8 у 2021році до 1,2 станом на 2024 рік) та суттєво зменшив свою залежність від зовнішніх джерел фінансування (показник фінансової автономії зріс з негативного -0,05 до 0,09 у 2021 та 2024 роках відповідно).

Порівняльний аналіз показників за ринковими сегментами свідчить, що найбільш результативними з точки зору фінансової стійкості є дрогерійний сегмент – єдиний, який постійно перебуває в зоні фінансової стійкості та, в рамках досліджуваного періоду, постійно покращував свої показники: поточна ліквідність

– 1,6 та фінансова автономія – 0,39 станом на 2024 рік. Багатопрофільний сегмент та сегмент прямих продажів (D2C) також продемонстрували позитивні тенденції: багатопрофільний сегмент зберіг стабільну позицію в зоні фінансового напруження, а сегмент прямих продаж (D2C) впевнено рухається (в межах зони боргової вразливості) у бік зони фінансової стійкості. Натомість сегмент побутової електроніки, попри сталий показник поточної ліквідності (на рівні 0,8), залишається у зоні фінансової нестійкості зі стабільно негативними значеннями показника фінансової автономії (за рахунок впливу аномально негативного стану НРП (ТМ Moyo)). Найгірший результат продемонстрував сегмент FMCG: погіршення спостерігається за обома показниками, стабільно утримуючи сегмент глибоко в зоні фінансової нестабільності.

Узагальнюючи результати аналізу фінансової стійкості, можна стверджувати, що в досліджуваному періоді ключовим обмеженням реалізації стратегій диверсифікації виступає не стільки короткострокова платоспроможність, скільки здатність підтримувати структуру довгострокового фінансування. За умов відносно стабільної поточної ліквідності за вибіркою її середній рівень залишається дещо нижчим за порогове значення, що в цілому дозволило більшості бізнес-організацій уникнути гострих касових розривів у період пандемії та в умовах воєнного шоку. Водночас наближення середнього рівня фінансової автономії вибірки до мінімально прийнятного показника формується переважно за рахунок обмеженої кількості бізнес-організацій із високими значеннями автономії (зокрема ТОВ РУШ (ТМ EVA) та Епіцентр). Для переважної більшості досліджуваних бізнес-організацій характерні низькі значення фінансової автономії (включно з від’ємними у окремих випадках), що відображає структурну залежність від зовнішніх джерел фінансування та обмежує здатність до самофінансування подальшої трансформації в межах реалізованих стратегій диверсифікації.

Комплексна фінансово-економічна діагностика досліджуваних бізнес-організацій за 2019-2024 рр. засвідчила формування поляризації траєкторій розвитку, різну динаміку в пандемічний та воєнний періоди, а також наявність стійких структурних обмежень результативності існуючих стратегій

диверсифікації, що визначає межі трансформації бізнес-моделей онлайн-ритейлу України. Узагальнене зіставлення результатів чотирьох аналітичних блоків дозволяє зафіксувати інтегральний патерн реалізації стратегій диверсифікації: для більшості досліджуваних бізнес-організацій масштабування діяльності підвищує операційну складність і потребу у фінансуванні швидше, ніж формує здатність створювати стійку економічну цінність та накопичувати внутрішні ресурси. Зростання валової маржі не трансформується автоматично в операційну синергію, оскільки супроводжується випереджальним зростанням витрат на збут. Декомпозиція рентабельності активів уточнює цю залежність, демонструючи що у середовищі підвищеної турбулентності стійкіші конфігурації результативності формуються там, де зберігається контроль за маржинальністю, а не за рахунок нарощування оборотності. Фінансова автономія замикає цей ланцюг, оскільки без достатнього запасу внутрішніх ресурсів навіть операційно резільєнтні бізнес-організації втрачають спроможність підтримувати обрані стратегії трансформації. У сукупності ці залежності фіксуються через три тези: зростання не гарантує ефективності; масштаб не трансформується автоматично в цінність; структура витрат і фінансування визначає межі трансформації.

Ознаки поляризації траєкторій формуються вже в пандемічному періоді. Пандемія загалом засвідчила відносно високий рівень адаптивності. Більшість досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу переважно зберігали зростання доходів та підтримували валову маржинальність за помірних коливань операційних показників. Однак, саме в цей період проявляється первинне розходження траєкторій за бізнес-моделями. Моделі з маркетплейс-компонентом у середньому демонстрували швидше відновлення та більш керовану динаміку, тоді як класична омніканальна модель характеризувалася повільною нормалізацією та погіршенням окремих індикаторів прибутковості й автономії до від'ємних значень. Структурний розрив 2022 року значно посилив цю первинну поляризацію та змінив відносні позиції між кластерами. Зміна механізму зростання з екстенсивного на інтенсивний у воєнний період не є однозначним індикатором зрілої ефективності, а в частині випадків відображає вимушену адаптацію через зменшення або втрату активів.

Модель «омніканальна + маркетплейс» у середньому демонструє вищу стійкість за рахунок здатності утримувати маржинальність на достатньому рівні для компенсації зростання витрат та забезпечувати вищу фінансову автономію. Модель «інтернет-магазин + маркетплейс» зберігає високі темпи зростання, але характеризується операційною результативністю на межі беззбитковості та обмеженою фінансовою автономією. Класична омніканальна модель без маркетплейсу залишається найбільш уразливою, демонструючи повільне та обмежене відновлення. Зазначена поляризація узгоджується з результатами наведеними в публікації апробаційного характеру Шарова В.В та Гарафонової О.І. «Маркетплейси як елемент диференціації онлайн-ритейла в умовах війни», що фіксують посилення ролі маркетплейс-формату як однієї з ключових стратегій розвитку онлайн-ритейлу, особливо у воєнних умовах [166].

Наочну демонстрацію виявлених залежностей забезпечує зіставлення бізнес-організацій за однакового ринкового контексту. Дрогерійний сегмент, що зазнав найбільшого скорочення споживчого попиту у воєнний період, демонструє один з найкращих результатів інтенсивного зростання, за помірної оборотності активів, високих показників прибутковості, умовної операційної рентабельності та фінансової стійкості. ТОВ РУШ (ТМ EVA) (омніканальна + маркетплейс бізнес-модель, №8 у рейтингу) характеризується узгодженим поєднанням високої маржинальності, здатності абсорбувати зростання витрат та стабільної фінансової стійкості, що забезпечує вищу віддачу на активи за помірної оборотності та наявність внутрішнього потенціалу для самофінансування подальшого розвитку. Натомість Мейкап Трейдінг (інтернет магазин + маркетплейс бізнес-модель, №7 у рейтингу), попри вищі темпи зростання та високу оборотність активів, залишається структурно вразливішим з прибутковістю на межі беззбитковості та суттєво обмеженою фінансовою автономією. Омніканальна + маркетплейс бізнес-модель продемонструвала, що вирішальним стає не факт зростання, а операційна синергія, що здатна перетворювати валову маржу на повторюваний операційний результат і водночас утримувати фінансову стійкість. У сегменті побутової електроніки, що характеризується найбільшими темпами зростання доходів за інтенсивним

механізмом та найвищою оборотністю активів на фоні найнижчих показників прибутковості та негативної фінансової автономії, аналогічну закономірність фіксує порівняння Алло (омніканальна + маркетплейс бізнес-модель, №5 у рейтингу) та Комфі-трейд (омніканальна бізнес-модель, №2 у рейтингу). За більших втрат у 2022 році, Алло демонструє кращу фінансову стійкість саме завдяки гібридній бізнес-моделі. Розетка, як лідер рейтингу, ілюструє верхню межу ефективності моделі «інтернет-магазин + маркетплейс»: поєднання високих темпів зростання з надвисокою оборотністю активів за умов мінімальної чистої маржі та обмеженої фінансової автономії фіксує «пастку масштабу», де зростання доходу не конвертується у стійкий фінансовий результат. Кластер класичних омніканальних бізнес-організацій без маркетплейсу демонструє найвищу неоднорідність траєкторій та загалом підвищену вразливість та складнощі у адаптації до зовнішніх шоків. Тут можна спостерігати від стабільно керованої адаптації ТМ ColorWay до критичного сценарію НРП (ТМ Moyo), де диверсифікаційні зрушення не конвертуються у повторюваний операційний результат за умов структурної боргової залежності.

Отримані результати підтверджують, що бізнес-організації онлайн-ритейлу з маркетплейс-компонентом, як однією з гібридних форм СОБМ, демонструють більш результативну, хоча й полярну, траєкторію реалізації стратегій диверсифікації порівняно з чисто омніканальними бізнес-моделями. Водночас зафіксовані диспропорції свідчать, що саме впровадження інструментів диверсифікації не гарантує автоматичної конвертації у фінансовий результат. При цьому важливо підкреслити суттєве методологічне обмеження: офіційна фінансова звітність є агрегованою та не містить окремих статей, які б дозволяли прямо ідентифікувати інвестиції в сервісну трансформацію або виокремити дохід, згенерований завдяки впровадженню СОБМ. Це унеможливлює, виключно на основі відкритих даних, оцінку прямої віддачі від сервісних інвестицій та обґрунтовує необхідність дослідження управлінських чинників, що визначають природу зафіксованих диспропорцій.

2.3. Ідентифікація управлінських передумов та обмежень сервісної трансформації в контексті диверсифікації діяльності вітчизняного онлайн-ритейлу

Результати фінансово-економічної діагностики стратегій диверсифікації засвідчили, що трансформація бізнес-моделей онлайн-ритейлу в Україні не формує єдиної універсальної траєкторії. Поряд із кейсами стабілізації результативності та покращення рентабельності спостерігаються сценарії, в яких зростання масштабів діяльності супроводжується зниженням ефективності, наростанням операційної складності та потреби у фінансуванні. Це означає, що сам факт експансії, діджиталізації, розширення асортименту чи каналів збуту ще не гарантує конвертації ринкових можливостей у фінансову цінність. Водночас навіть деталізована фінансова діагностика описує наслідки, але не розкриває повною мірою управлінські механізми їх формування. За подібної конфігурації зовнішніх викликів та схожих технологічних і ринкових трендів бізнес-організації демонструють різні траєкторії реалізації стратегій диверсифікації. Це вказує на наявність внутрішніх відмінностей: у мотивації керівного складу, критеріях стратегічного вибору та інвестиційних ініціатив, здатності організації синхронізувати зростання з трансформацією компетенцій і внутрішніх процесів. У цьому контексті наступний крок дослідження спрямовано на пояснення виявленого фінансового інтегрального патерну реалізації стратегій диверсифікації через призму управлінських рішень шляхом систематизації факторів та критеріїв, якими керуються керівники під час вибору й перегляду стратегій диверсифікації та ухвалення рішень щодо СОБМ. Наскільки сервісна складова реально перебуває у фокусі стратегічного управління, що саме виступає рушійною силою впровадження СОБМ та які внутрішні і зовнішні фактори стримують цей процес та формують бар'єри ефективності.

Емпіричною базою наступного кроку дослідження є експертне опитування представників керівних посад різного рівня. Опитування було анонімним, що унеможливлює прив’язку відповідей до конкретних бізнес-організацій онлайн-

ритейлу, тому результати інтерпретуються не як статистичні узагальнення для генеральної сукупності, а як інтерпретаційні гіпотези, виявлення управлінських трендів та логіки прийняття рішень. Специфікація процедури опитування з ключовими параметрами наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Специфікація процедури збору первинних даних експертного опитування

Параметр	Характеристика
Метод збору даних	Збір первинних даних шляхом онлайн-анкетування з використанням веб-платформи Google Forms
Період проведення	Лютий 2025 року
Респонденти	Керівники та/або власники бізнес-організацій, включаючи бізнес-організації з вибірки дослідження
Обсяг вибірки	4
Принцип анонімності	Без ідентифікації бізнес-організацій та персоналій

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення коректності трактування результаті експертного опитування через малий обсяг вибірки в подальшому викладі не застосовуються відсоткові формулювання чи порівняння, а первинна кількісна перевірка реалізується як профілювання оцінок за шкалами, виявлення узгодженості/неузгодженості між блоками анкети (наприклад, між задекларованим ростом ролі певного типу сервісів та готовністю до стратегій, які логічною мірою мають цьому відповідати) та зіставлення отриманих управлінських суджень із фінансовими результатами, що були проаналізовані.

Узагальнена структура алгоритму опитування зображена на рисунку 2.24. Детальна структура алгоритму опитування та анкети, результати опитування наведені в Додатку Г на рисунках Г.1, Г.2 та Г.3 відповідно.



Рис. 2.24. Узагальнена блок-схема логіки опитування
Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.1 Додатку Г

Фактично вибірка сформована відповідями виключно керівників вищої ланки управління бізнес-організацій, які безпосередньо впливають на формування та реалізацію як стратегій диверсифікації, так і бізнес-моделей, що забезпечує високу валідність отриманих даних. Домінуюча та додаткові сфери діяльності бізнес-організацій, які вони представляють, покривають фокус дослідження та наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Розподіл домінуючого та додаткового напрямків сфери діяльності бізнес-організацій, які представляють респонденти

	Класичний ритейл	**Онлайн-ритейл**	**Маркетплейс**	**Виробництво ВТМ**	**Дистрибуція**
Домінуючий напрямок	1		1	2	
Додатковий напрямок	1	2	1	2	2

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Перший блок дослідження аналізує архітектуру стратегій диверсифікації. Показовою є ситуація з горизонтом планування. Дослідження виявило високу турбулентність стратегічного процесу – всі респонденти використовують ситуативно-адаптивний підхід та переглядають стратегію диверсифікації в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу. Також результати демонструють, що один з респондентів покладається лише на одну стратегію

диверсифікації (горизонтальну), коли інші застосовують поєднання декількох типів стратегій диверсифікації.

Найчастіше поєднання стосувалось горизонтального та конгломератного (вихід на суміжні або нові ринки, за рахунок наявних компетенції, продуктів чи послуг) типів стратегій диверсифікації, як показано на рисунку 2.25. Це корелює з фінансовими даними та підтверджує тезу, що екстенсивне зростання лише за рахунок розширення товарного асортименту вичерпує свій потенціал.

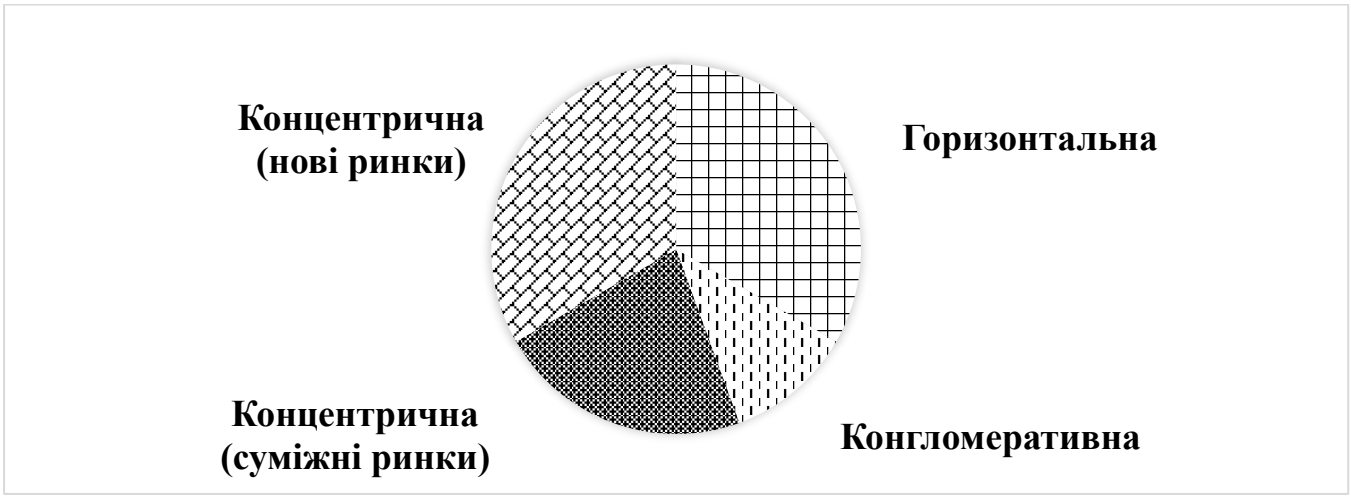


Рис. 2.25. Типологія стратегій диверсифікації, що застосовуються бізнес-організаціями

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Для первинної кількісної систематизації та аналізу факторів/критеріїв прийняття рішень респондентами використано профілювання оцінок за порядковою шкалою важливості з наступними умовними ваговими коефіцієнтами: «неважливий» - 0, «помірно важливий» - 1, «важливий» - 2, «суттєво важливий» - 3, «ключовий» - 4. На основі оцінок виводиться узагальнюючий індекс пріоритетності, який розраховується як сума добутків умовного вагового коефіцієнту кожної оцінки та кількості разів скільки вона обиралась респондентами. Індекс не претендує на статистичне узагальнення, але є інструментом порівняння відносної пріоритетності факторів/критеріїв у межах зібраних управлінських суджень, щодо стратегій диверсифікації.

Профіль факторів, що впливають на перегляд стратегії диверсифікації, наведений у таблиці 2.20 та має виражену домінанту зовнішнього характеру. Абсолютна узгодженість респондентів спостерігається щодо економічних криз: усі оцінили їх як «ключовий» фактор (індекс пріоритетності = 16). Це важливо для посилення інтерпретації результатів фінансового аналізу: домінування кризової логіки пояснює високий фокус на короткостроковій резистентності, а також те, чому стратегії зростання можуть супроводжуватися падінням ефективності — за умов постійної зміни середовища управлінці схильні підтримувати ліквідність, оборотність і виживання, навіть ціною інвестиційної віддачі в короткому горизонті.

Другим за пріоритетністю є фактор змін у поведінці споживачів (індекс пріоритетності = 10), що узгоджується з однім з висновків фінансового аналізу про обмежену конвертацію масштабу в цінність: зростання активів/обороту саме по собі не гарантує цінності без відповідної трансформації пропозиції під нові очікування споживача. Вплив технологічних «проривів» оцінюється керівниками як важливий, але не домінуючий (індекс пріоритетності = 7), що непрямо підтверджує: технології сприймаються радше як необхідна умова підтримки конкурентного паритету, ніж як додатковий рушій прибутковості.

Внутрішні фактори мають нижчі індекси, але демонструють розшарування управлінських оцінок. «Недостатність ресурсів» (індекс пріоритетності = 6) і «зміна стратегічних цілей» (індекс пріоритетності = 5) виявляються значущими лише для частини респондентів, тоді як «конфлікт між напрямками діяльності» отримує найнижчу пріоритетність (індекс пріоритетності = 3) і водночас найбільшу поляризацію відповідей.

Таблиця 2.20

Профіль пріоритетності факторів впливу на перегляд стратегій диверсифікації, визначені респондентами

Фактор/оцінка	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий	Індекс пріоритетності
Інновації/технологічні «прориви»		2	1	1		7
Економічні кризи					4	16
Зміни поведінки споживачів		1	1	1	1	10
Недостатність ресурсів	1	1	1	1		6
Зміна стратегічних цілей	1	1	2			5
Конфлікт між напрямками діяльності	2	1	1			3

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Таблиця 2.21

Профіль пріоритетності критеріїв вибору/перегляду напрямів диверсифікації, визначені респондентами

Критерій/оцінка	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий	Індекс пріоритетності
Ринковий потенціал				3	1	13
Рентабельність та фін. ефективність			1	1	2	13
Задоволеність клієнтів			1	2	1	12
Рівень конкурентоспроможності			2	1	1	11
Синергія з поточним бізнесом		1	2	1		8
Репутаційна вигода		1	2	1		8
Масштабованість		2	1	1		7

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Це є важливим спостереженням, так як керівники не завжди співставляють важливість внутрішньої конкуренції за ресурси як ключової причини перегляду стратегії диверсифікації, хоча саме вона може пояснювати низку мікро-фінансових ефектів, таких як розрив між масштабом і ефективністю через зростання організаційної складності та трансакційних витрат.

Перехід від факторів до критеріїв, профіль яких наведений у таблиці 2.21, демонструє, що навіть за домінування факторів зовнішнього характеру остаточний стратегічний вибір керівники здійснюють через доволі класичну комбінацію критеріїв, в якій лідирують «ринковий потенціал» і «рентабельність та фінансова ефективність» (обидва критерії мають індекс пріоритетності = 13). Це узгоджується з тим, що маржинальність та фінансова стійкість виступають ключовими пояснювальними параметрами різних траєкторій реалізації стратегій диверсифікації. Водночас «задоволеність клієнтів» (індекс пріоритетності = 12) та «конкурентоспроможність» (індекс пріоритетності = 11) формують другу групу критеріїв — тобто керівники декларують ринкову логіку, але її реалізація відбувається через економічну доцільність. Натомість критерії «синергія з поточним бізнесом», «репутаційна вигода» та особливо «масштабованість» мають нижчі індекси пріоритетності (7-8). Теоретично це може означати, що масштабованість сприймається радше як наслідок вже обраного напряму, а не як критерій відбору; аналогічно синергія не завжди усвідомлюється як управлінський запобіжник від «ефекту розпорошення», що, ймовірно, і породжує частину прикладів обмеженої трансформації масштабу в цінність.

Якісним підтвердженням виявлених управлінських підходів слугують відкриті відповіді респондентів щодо конкретних прикладів успішної диверсифікації в період після початку військового стану з лютого 2022 року. Контент-аналіз управлінських суджень дозволяє предметно проілюструвати, як саме на практиці реалізується виявлене поєднання критеріїв «рентабельність» та «ринковий потенціал» в умовах макроекономічних шоків та турбулентності. Керівники конкретизують успішну диверсифікацію через три вектори:

По-перше, реалізація ринкового потенціалу відбувається переважно через

горизонтальну та частково концентричну стратегії диверсифікації у межах існуючого ринкового сегменту з одночасним покращенням фізичної доступності (розв'язання проблеми останньої милі). Респонденти наводять приклади масштабування за рахунок збільшення пропозицій та товарів, створення додаткових супутніх напрямків бізнесу та запуск центрів видачі замовлень і поштоматів.

По-друге, фокус на рентабельності та фінансовій ефективності реалізується не стільки через зростання маржі від нових продуктів, скільки через жорстку операційну економію. Як зазначає один із респондентів: «для контролю та підвищення рентабельності... оптимізовано витрати та процеси». Це підтверджує зроблену раніше тезу, що в кризовий період диверсифікація має подвійну природу: зовнішнє розширення супроводжується внутрішнім скороченням.

По-третє, практичний досвід воєнного періоду підтверджує критичність ресурсного обмеження, зокрема людського капіталу. Окремим вектором успіху виділено «фокус на розвиток персоналу, стабільність та керованість». Практика доводить, що збереження керованості командою є базовою умовою реалізації будь-яких адаптивних стратегій.

Отриманий профіль «фактори - критерії» перегляду та зміни стратегій диверсифікації, як вказано на рисунку 2.26, формує важливий висновок для переходу до наступних кроків аналізу опитування: управлінський підхід до перегляду стратегій диверсифікації є переважно адаптивно-реактивною (домінують фактори зовнішнього характеру), а стратегічний вибір реалізується через критерії, де перше місце займає ринково-фінансова доцільність.

Саме така конфігурація пояснює, виявлені в підрозділі 2.2 траєкторії, в яких зростання не трансформується у підвищення ефективності. Управлінські рішення, ухвалені під тиском кризи, можуть стабілізувати операційну резільєнтність, але не обов’язково створюють механізми довгострокової капіталізації цінності від трансформацій. Таким чином, емпіричний досвід бізнес-організацій підтверджує: успішний антикризовий розвиток базується на прагматичному гібридному підході (розширення пропозиції паралельно з операційним стисненням).



Рис. 2.26. Алгоритм трансляції факторів перегляду стратегій диверсифікації у критерії вибору та фінансові результати

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.20, 2.21

Наступний блок аналізу фокусується на управлінській інтерпретації сервісів і СОБМ як елемента диверсифікації, зокрема:

– які цілі чи мотиви керівники пов’язують із сервісноорієнтованістю;

– який вплив, на їхню думку, сервіси мають на ключові аспекти бізнесу;

– які бар’єри вони вважають найбільш стримуючими для впровадження СОБМ;

– якими критеріями та інструментами вони оцінюють якість і результативність сервісів;

– наскільки сервіси стимулюють інновації, появу нових бізнес-моделей та підтримують диверсифікацію.

На початку блоку респондентам було запропоновано визначити, що саме

вони розуміють під сервісноорієнтованістю. За результатами відповідей фіксується домінування ціннісно-стратегічних трактувань: двоє респондентів визначили, що для них сервісноорієнтованість – це «філософія бізнес-організації, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для споживача». Один респондент розглядає її як «стратегію, яка дозволяє бізнес-організації виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу». Ще один респондент трактує сервісноорієнтованість як «постійне прагнення задовольнити потреби споживачів і перевершити їх очікування».

Аналогічно першому блоку, для первинної кількісної систематизації та аналізу факторів/критеріїв, у межах другого блоку використано профілювання оцінок за порядковими шкалами важливості з умовними ваговими коефіцієнтами, але адаптованими до змісту шкал. Для профілю пріоритетності сервісноорієнтованості як фактора застосовано ваги: «неважливий» = 0, «помірно важливий» = 1, «важливий» = 2, «суттєво важливий» = 3, «ключовий» = 4. Для профілю негативних факторів впровадження сервісів/СОБМ застосовано ваги: «не був негативним» = 0, «помірно негативний» = 1, «суттєво негативний» = 2, «блокер» = 3. Для оцінки рівня впливу сервісноорієнтованості на аспекти бізнесу використано шкалу з можливими негативними ефектами та вагами: «суттєво погіршив» = -2, «погіршив» = -1, «не впливає» = 0, «помірний вплив» = 1, «суттєвий вплив» = 2, «ключовий вплив» = 3. Узагальнюючий індекс пріоритетності для кожного показника розраховується як сума добутків ваги оцінки та кількості виборів цієї оцінки респондентами. Індекс не претендує на статистичне узагальнення, але є інструментом порівняння відносної пріоритетності факторів/критеріїв у межах зібраних управлінських суджень.

Профіль пріоритетності сервісноорієнтованості як фактору впливу на певні аспекти бізнесу, що вказано у таблиці 2.22, демонструє, що керівники найвище оцінюють сервісноорієнтованість у контексті збільшення продажів (індекс пріоритетності = 13) та підвищення лояльності споживачів (індекс пріоритетності = 11). Другу групу мотивів формують стійкість/адаптивність бізнесу (індекс = 9) та позитивний імідж бізнес-організації (індекс = 8).

Натомість розвиток унікальних компетенцій персоналу має найнижчу пріоритетність (індекс = 5), а запровадження інновацій оцінено достатньо помірно (індекс = 6). А. Касич та А. Чмельова у своїх дослідженнях фіксують, що формування системи цифрового менеджменту на практиці визначається не наявністю технологій, а управлінськими компетенціями, зокрема лідерством і зваженим стратегічним підходом [50], що опосередковано пояснює взаємозв'язок таких низьких оцінок розвитку компетенцій та запровадження інновацій.

Це є одним з можливих управлінських пояснень виявленої тези, про розрив в темпах зростання та ефективності, інтегрального патерну реалізації стратегій диверсифікації за результатами фінансового аналізу. Домінування комерційних мотивів (продажі, лояльність) поряд із відносно нижчим акцентом на компетенціях означає, що сервісні стратегії можуть запускатися як інструмент, що націлений на коротко- та середньостроковий ринковий ефект, але за умов обмеженої інституціоналізації компетенцій і процесів розвитку існує ризик зростання витрат та організаційної складності без пропорційної трансформації в ефективність.

Профіль рівнів впливу сервісноорієнтованості на аспекти бізнесу, що наведені у таблиці 2.23, доповнює вище наведену інтерпретацію. Максимальний позитивний ефект респонденти пов'язують з якістю обслуговування (індекс = 8) та лояльністю клієнтів (індекс = 8), а також із конкурентоспроможністю (індекс = 7). Суттєвий вплив також фіксується щодо індивідуального підходу та компетентності співробітників (обидва індекси = 6), тоді як швидкість обслуговування має найнижчий індекс (3).

Таблиця 2.22

Профіль пріоритетності сервісноорієнтованості як фактору впливу на аспекти бізнесу, визначені респондентами

Аспект/оцінка	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий	Індекс пріоритетності
Підвищення лояльності споживачів			2	1	1	11
Збільшення продажів				3	1	13
Позитивний імідж бізнес-організації		1	2	1		8
Стійкість/адаптивність бізнесу		1	1	2		9
Розвиток унікальних компетенцій персоналу		3	1			5
Запровадження інновацій		2	2			6

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Таблиця 2.23

Профіль пріоритетності рівня впливу сервісноорієнтованості на аспекти бізнесу, визначені респондентами

Аспект/оцінка	Суттєво погіршив	Погіршив	Не впливає	Помірний	Суттєвий	Ключовий	Індекс пріоритетності
Якість обслуговування					4		8
Швидкість обслуговування			1	3			3
Індивідуальний підхід				2	2		6
Постійний зворотній зв'язок				3	1		5
Лояльність клієнтів				1	2	1	8
Компетентність співробітників				2	2		6
Інновації в сфері обслуговування			1	2	1		4
Створення унікальної цінності			2	1		1	4
Конкурентоспроможність				2	1	1	7

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Така конфігурація вказує, що управлінська оцінка сервісів у вибірці більше орієнтована на якісно-ціннісні параметри взаємодії (лояльність, якість, персоналізація), ніж на чисто операційну швидкість. Це може пояснювати ситуації, коли бізнес-організації онлайн-ритейлу інвестують у клієнтський досвід та стандарти обслуговування, але фінансова віддача проявляється відкладено або неповною мірою, особливо якщо відсутні механізми капіталізації сервісної цінності та контроль витрат у застосуванні сервісних пропозицій. Зведена матриця управлінського фокусу сервісноорієнтованості (як фактору та рівня впливу) на аспекти бізнесу наведено на рисунку 2.27. Застосовані вагові коефіцієнти для фактори та рівнів впливу мають різницю, яка визначає максимально можливий рівень індексу пріоритетності для факторів на рівні 16, тоді як для рівнів впливу це 12. Задля відповідного порівнювального відображення індексу пріоритетності для факторів і рівнів впливу, останні були пропорційним чином нормалізовані до максимально можливої оцінки 16 за формулою (X*16/12).

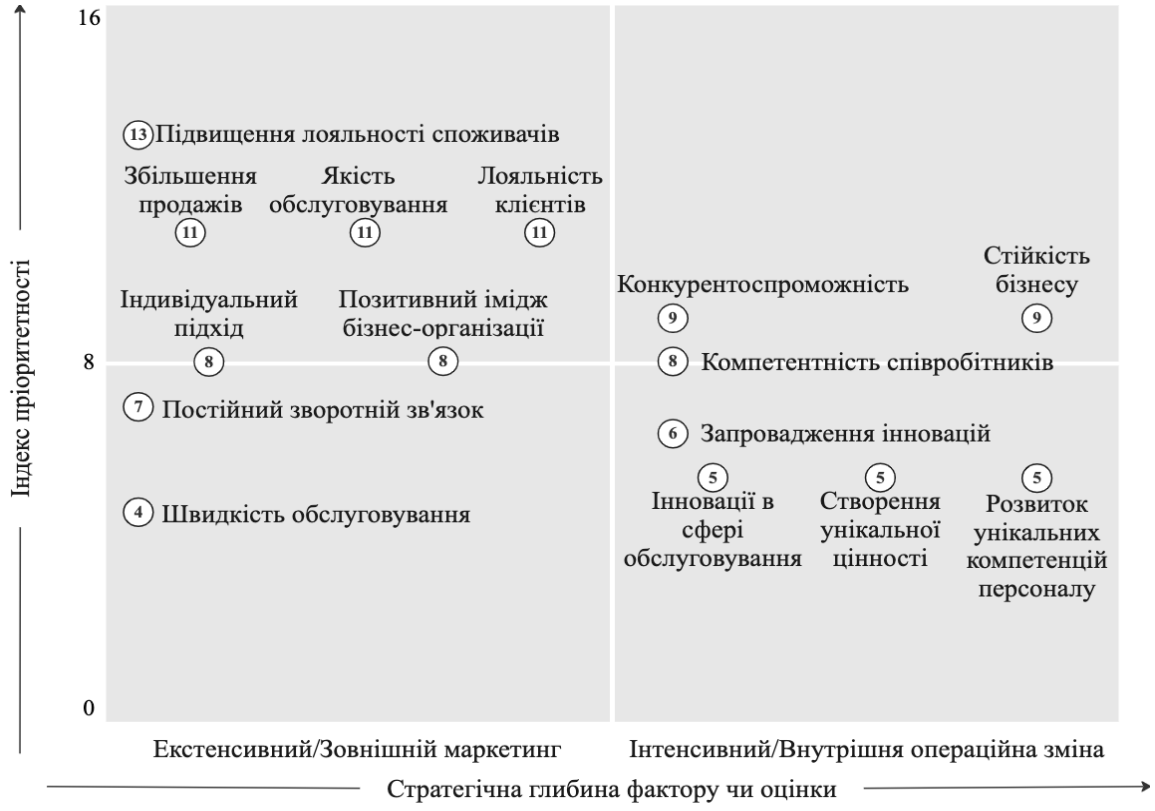


Рис. 2.27. Матриця управлінського фокусу сервісноорієнтованості, як фактору впливу, на аспекти бізнесу за рівнями пріоритетності

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.22, 2.23

Профіль негативних факторів, які заважають ефективному впровадженню СОБМ, наведено у таблиці 2.24 та демонструє виражену домінанту бар'єрів, які безпосередньо пов'язані з ресурсною складовою та невизначеністю сервісної цінності.

Найвищим бар'єром є потреба суттєвих інвестицій (індекс пріоритетності = 9), далі йде складність ідентифікації очікуваної цінності для споживача (індекс = 7), складність реалізації (індекс = 6), а також нестача компетенцій персоналу (індекс = 5).

Натомість відсутність зручного інструментарію моделювання та складність синхронізації департаментів мають нижчі індекси (по 3), хоча у відкритих відповідях як виклики додатково підкреслюються «супротив змінам та відсутність необхідних компетенцій», а також «впровадження єдиних стандартів для омніканальної моделі бізнесу». Ця розбіжність є показовою: керівники можуть не завжди усвідомлювати та позиціонувати координаційні бар'єри у своїх оцінках, але визнавати їх у наративі, як практичну проблему.

Аналогічний ефект вже проявлявся в першому блоці (занижена пріоритетність внутрішньо портфельного конфлікту при його потенційно суттєвій ролі), що посилює управлінське недооцінювання складності внутрішньої синхронізації.

Окремий блок оцінок, що наведені в таблиці 2.25, фіксує, чи трансформується сервісна орієнтація в інновації, розвиток СОБМ та пошук нових способів і сфер реалізації потенціалу бізнес-організації. Розподіл оцінок щодо впливу сервісної орієнтації на інноваційні процеси концентрується в діапазоні 6–8; середнє значення становить 7,25, медіана – 7,5. Натомість оцінка впливу на створення нових бізнес-моделей має нижче середнє значення 5,75 та медіану 5,5. Умовне питання про можливість створювати множинні бізнес-моделі підтверджено лише у половині відповідей (2 з 4).

Таблиця 2.24

Профіль пріоритетності негативних факторів, які заважають ефективному впровадженню сервісноорієнтованих бізнес-моделей, визначені респондентами

Фактор/оцінка	Не був негативним	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер	Індекс пріоритетності
Складність ідентифікації очікуваної цінності	1		2	1	7
Вимагає суттєвих інвестицій в реалізацію		1	1	2	9
Складність реалізації		2	2		6
Відсутність необхідних компетенцій у персоналу	1	2		1	5
Відсутність зручного інструментарію моделювання	2	1	1		3
Складність синхронізації роботи різних департаментів бізнес-організації	2	1	1		3

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Таблиця 2.25

Оцінки респондентами рівня впливу сервісноорієнтованості на аспекти бізнесу

Аспект/Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Середнє	Медіана
Стимулювання інноваційних процесів						1	1	2			7,25	7,5
Створення нових бізнес-моделей				2			1	1			5,75	5,5
Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу					1	1	1	1			6,5	6,5

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

Це формує ключовий вузол неузгодженості, де сервісна орієнтація відносно одностайно сприймається як фактор інновацій і покращень, але перехід до рівня «сервіс як джерело нових бізнес-моделей» і тим більше до «множинності бізнес-моделей» є менш однорідним. Це потенційно може пояснювати структурні відмінності між траєкторіями розвитку, коли частина бізнес-організацій здатна перейти від сервісу до СОБМ з певним механізмом капіталізації цінності, тоді як інші залишаються в межах операційних покращень, які можуть підвищувати якість та лояльність, але не гарантують збільшення доходів.

Додатковий фактор впливу на стратегію диверсифікації дає оцінка того, наскільки сервісна орієнтація сприяла пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу бізнес-організації (середнє 6,5; медіана 6,5), а також профіль впливу цього пошуку на ринки збуту (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Профіль пріоритетності впливу пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу експансії, визначені респондентами

Аспект/оцінка	Не допомагає	Помірно допомагає	Допо-магає	Суттєво допомагає	Клю-човий	Індекс пріори-тетності
Вага оцінки	0	1	2	3	4	
Формування нових ринків			1	2	1	12
Розширення існуючих ринків			1	3		11

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

За індексами пріоритетності видно, що респонденти високо оцінили вплив пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу, який стимулюється та визначається завдяки сервісній орієнтації, на експансію на ринках збуту. Формування нових ринків збуту оцінюється дещо вище, ніж вплив на розширення існуючих ринків, але це чіткий сигнал для трактування потенційного управлінського наміру використовувати сервіси не лише для втримання на поточних ринках, а і як інструмент подальшої концентричної та горизонтальної стратегії диверсифікації.

Оцінки щодо застосування інструментів вимірювання якості наданих сервісів наведені в таблиці 2.27 та мають дві показові особливості.

Таблиця 2.27

Пріоритетність застосування інструментів та методів оцінки якості сервісів

Інструмент	Кількість оцінок
Фінансові показники (доходи, прибутковість, ін)	3
Рівень задоволеності та/або лояльності споживачів	3
Відповідність сервісів встановленим стандартам	3
Ключові показники ефективності (NPS, відсоток втримання споживачів, рівень повторних звернень, ін.)	3
Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean)	0
Всі разом	0

Джерело: розроблено автором на основі рисунку Г.3 Додатку Г

По-перше, основні інструменти оцінки якості сервісів представлені базовими метриками: фінансові показники; споживацька лояльність/задоволеність; відповідність стандартам і ключовим показникам ефективності (NPS, втримання, повторні звернення) – кожен із цих інструментів використовується 3-ма з 4-ох респондентів. По-друге, класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean) та агрегований варіант «всі разом» не застосовуються та не розглядаються респондентами. Це дозволяє зробити важливий висновок, що вимірювання сервісів тяжіє до прагматичного підходу до оцінки через ключові показники ефективності, що є достатнім для операційного контролю, але потенційно недостатнім для управління складною архітектурою СОБМ як портфелем інвестиційних гіпотез. Це може вказувати на ризик керування за сигналами, що з’являються із запізненням (фінансові результати) або за фрагментарними індикаторами (NPS/відгуки), що може підтримувати розрив між масштабуванням і ефективністю, особливо в умовах інвестиційного навантаження.

Для уточнення зрілості сервісної логіки та перевірки того, як вона реалізується у прикладних сценаріях товарно-ринкової площині, а не лише декларується на концептуальному рівні, результати блоку ВТМ використано як

контрольний модуль. Усі респонденти підтвердили наявність ВТМ у портфелі, проте використання сервісів для просування ВТМ є неоднорідним: 3 з 4 зазначають застосування сервісів, тоді як 1 з 4 не застосовує їх на момент опитування, але планує запровадження протягом найближчих трьох років. Водночас усі респонденти, які використовують сервіси у контексті ВТМ, підтвердили, що наразі не використовують модель «продукт як складова сервісу» та не мають достатніх передумов для її впровадження у короткостроковому горизонті.

Причини відмови/відкладення сервісної підтримки ВТМ у відповідях зводяться до трьох груп: (1) наявність стабільної чинної бізнес-моделі без необхідності розширення за рахунок сервісів; (2) ресурсні обмеження та (3) дефіцит компетенцій персоналу для розробки та впровадження сервісів. Це узгоджується з профілем бар'єрів СОБМ (інвестиційна напруга та обмеження компетенцій) і водночас демонструє, що навіть за декларованої важливості сервісів як чинника конкурентоспроможності їх інституціоналізація як бізнес-моделі може залишатися обмеженою.

У відповідях щодо ВТМ зафіксовано одночасне використання базових/проміжних/вдосконалених сервісів та різна динаміка їх розвитку. При цьому повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції фактично не застосовується більшістю респондентів, навіть у випадках зростання ролі вдосконалених сервісів. Така неузгодженість між заявленим "підвищенням рівня сервісів" і відсутністю трансформаційних стратегій є показовою: сервісні пропозиції можуть нарощуватися в межах продуктової логіки без переходу до СОБМ як зміни архітектури створення й капіталізації цінності.

Підсумкові 3 твердження анкети фіксують високий рівень концептуальної згоди щодо суті та ролі сервісної домінанти, а також її зв'язку з технологічним та інноваційним прогресом.

Твердження №1. Відповіді: 3 – «Так», 1 – «Ні». Сутність твердження: Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта як похідні парадигми «дизайн-мислення» створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та

поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації.

Твердження №2. Відповіді: 3 – «Так», 1 – «Частково». Сутність твердження: Технологічний прогрес у сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти.

Твердження №3. Відповіді: 3 – «Так», 1 – «Частково». Сутність твердження: Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами.

Комплексний аналіз результатів експертного анкетування за вибіркою 4-х керівників вищої ланки управління бізнес-організацій, у межах рамки «фактори - критерії» дозволив ідентифікувати ключове організаційно-управлінське протиріччя, яке визначає межі результативності трансформацій у сучасному онлайн-ритейлі: наявність декларативно-інструментального розриву між стратегічними намірами (концептуальними уявленнями про диверсифікацію та сервісну домінанту) і практикою їх операціоналізації через узгоджені критерії відбору, керовані механізми впровадження та систему вимірювання результативності.

По-перше, у частині стратегій диверсифікації встановлено переважно адаптивно – ситуативний характер стратегічного процесу. Рішення щодо перегляду стратегій диверсифікації переважно формуються під впливом зовнішніх факторів та реалізуються через комбінацію ринково-фінансових критеріїв, де визначальними виступають підтримання ринкового потенціалу та контроль рентабельності/фінансової ефективності, при суттєвій ролі критеріїв клієнтської

задоволеності та конкурентоспроможності. Така конфігурація забезпечує стійкість та здатність до швидкої адаптації, однак одночасно підвищує операційну складність через найменший фокус на узгодженість ресурсів, координацію напрямків діяльності, зміни стратегічного фокусу, що потребує відповідних організаційних спроможностей та управлінських механізмів синхронізації. Тут варто зазначити дослідження Гарафонової О., Репіної І. та Дворник І., в якому фіксується аналогічна закономірність в суміжних галузях (приватна медицина), де трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації та зміни поведінки споживачів вимагає переходу від адміністративно-реактивного управління до адаптивно-інноваційної парадигми [184].

По-друге, у блоці сервісної логіки та СОБМ зафіксовано ознаки «пастки декларативності»: на рівні визначень і підсумкових тверджень респонденти демонструють високу концептуальну згоду щодо сервісної домінанти, її зв’язку з технологічними інноваціями та потенціалу трансформацій. Водночас інструментальні профілі (фактори, ефекти, бар’єри, оцінки впливу на бізнес-моделювання) свідчать про переважно комерційно-орієнтовані мотиви сервісної орієнтації, які концентруються на ціннісно-якісних параметрах взаємодії, що говорить про неоднорідність переходу від сервісів як інструмента покращення до сервісів як механізму трансформації бізнес-моделі. Прикладний контроль у модулі ВТМ додатково підсилює цей висновок: сервісні практики використовуються для підтримки продуктового портфеля, просування та стимулювання збуту, однак трансформаційні сценарії на кшталт «продукт як складова сервісу» залишаються обмеженими або відкладеними, а узгодженість між нарощуванням вдосконалених сервісів та готовністю до трансформаційних стратегій є неповною.

По-третє, структура бар’єрів впровадження СОБМ та інструменти вимірювання якості демонструють дефіцит методичного та інструментального забезпечення керованості сервісної трансформації. Домінуючими стримуючими чинниками виступають висока потреба в інвестиціях сервісних пропозицій та складність ідентифікації очікуваної цінності споживача, доповнені викликами наявних компетенцій та координації складності впровадження. Одночасно

інструменти оцінки якості сервісів тяжіють до базових метрик (фінансові показники, споживчі оцінки/лояльність, стандарти, ін), що є достатнім для операційного контролю, але не завжди забезпечує управління СОБМ як узгодженим портфелем рішень із чіткою причинно-наслідковою логікою «сервіс - цінність - результат». У сукупності це формує ключову неоднорідність: вплив сервісної орієнтації на інноваційні процеси оцінюється стабільніше та вище, ніж її здатність створювати нові бізнес-моделі, що підвищує ризик фрагментарного, інтуїтивного впровадження сервісів без системного проєктування та без стабільного механізму капіталізації створеної цінності.

Таким чином, результати експертного анкетування дозволяють пояснити природу диспропорцій, зафіксованих у підрозділі 2.2. Різна результативність стратегій диверсифікації визначається не лише конфігурацією бізнес-моделі чи ринковим контекстом, а й ступенем інструментальної забезпеченості переходу від сервісної орієнтації як декларації до сервісної орієнтації як керованої практики формування та управління сервісноорієнтованими бізнес-моделями.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексну діагностику сучасного стану онлайн-ритейлу України, проведено фінансово-економічний аналіз результативності стратегій диверсифікації досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу та ідентифіковано управлінські чинники, що визначають межі ефективності сервісних і диверсифікаційних трансформацій. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що вітчизняний онлайн-ритейл функціонує в умовах структурного зламу, де пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрових трансформацій, а повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України змістила баланс розвитку в бік нестабільності та перерозподілу ресурсів. PEST-аналіз із застосуванням матриці пріоритизації GE-McKinsey засвідчив, що ключовими ришіями змін виступають не класичні ринкові чинники, а технологічний імператив та безпекові виклики, що формує ситуацію яку можна

назвати «примусовою інновацією». Паралельно зафіксовано парадокс макродинаміки який демонструє що попри падіння купівельної спроможності та логістичні кризи, сектор онлайн-ритейлу демонструє відновлення і зростання (частка онлайн-ритейлу підвищилась до 13,4% у 2024 р.), що свідчить про перерозподіл ринку на користь найбільш адаптивних бізнес-організацій.

2. Виявлено вичерпання потенціалу екстенсивного зростання онлайн-ритейлу та перехід до гібридних форм організації бізнесу. Споживчий попит трансформується у вимогу комплексного обслуговування, омніканального досвіду та персоналізації, що спонукає бізнес-організації переходити від традиційних бізнес-моделей до сервісноорієнтованих та екосистемних реалізацій. Зафіксовано зміни у характері інвестування. Попри збереження загального обсягу капітальних інвестицій, зростає роль нематеріальних активів і програмного забезпечення, що відображає цифрову переорієнтацію галузі.

3. На основі фінансово-економічної діагностики десяти бізнес-організацій онлайн-ритейлу за період 2019–2024 років за чотирма аналітичними блоками (масштабування, операційна ефективність, генерація економічної цінності, фінансова стійкість) виявлено інтегральний патерн: масштабування діяльності підвищує операційну складність і потребу у фінансуванні швидше, ніж формує здатність створювати стійку економічну цінність та накопичувати внутрішні ресурси. Критичною подією для вибірки є структурний розрив 2022 року, який змінив умови масштабування, підсилив поляризацію траєкторій між бізнес-організаціями та зумовив перехід від екстенсивного до інтенсивного механізму зростання.

4. Встановлено, що зростання валової маржі за вибіркою (з 23,8% до 26,9%) супроводжується випереджальним підвищенням частки витрат на збут (з 18,5% до 21,1%), що нівелює маржинальний ефект і зумовлює нестійку динаміку умовної операційної рентабельності. Для кластера «інтернет-магазин + маркетплейс» зафіксовано відсутність стійкої операційної синергії так як умовна операційна рентабельність у 2024 р. становить близько 1,4%, що є на рівні

беззбитковості. Формалізовано критерій: операційна синергія формується лише за умови керованості співвідношення рівня валової маржі та витрат на збут.

5. На основі декомпозиції рентабельності активів за моделлю Дюпона та запропонованої бульбашкової матриці чистої маржі та оборотності активів, що ідентифікує зони створення та руйнування економічної цінності, уточнено механіку формування фінансового результату. Стійкі результати демонструють бізнес-організації, здатні контролювати чисту маржинальність за контрольованої оборотності активів, тоді як висока оборотність без маржі веде до так званої «пастки масштабу». Кластерний аналіз засвідчив, що бізнес-організації з гібридними СОБМ-конфігураціями (маркетплейс-компонентом) демонструють більш результативну, хоча й полярну, траєкторію реалізації стратегій диверсифікації порівняно з чисто омніканальними моделями. Водночас саме впровадження гібридних форм не гарантує автоматичної конвертації масштабу у фінансовий результат за відсутності портфельної узгодженості сервісних рішень.

6. Запропоновано матрицю фінансової стійкості, що типологізує стан бізнес-організацій за чотирма зонами (стійкість, боргова вразливість, фінансове напруження, нестійкість) в координатах поточної ліквідності та фінансової автономії. Аналіз динаміки 2022–2024 років засвідчив обмеженість переходу до кращих зон: фінансова автономія має V-подібну траєкторію (0,21 - 0,15 - 0,19), що відображає звуження стратегічної маневреності та залежність від зовнішнього фінансування. Стійке поєднання ліквідності й автономії зберігає лише обмежена кількість бізнес-організацій.

7. На основі експертного анкетування керівного складу бізнес-організацій онлайн-ритейлу у рамці «фактори - критерії» виявлено ключове організаційно-управлінське протиріччя, що стосується декларативно-інструментального розриву між стратегічними намірами щодо сервісної домінанти та практикою їх операціоналізації. Встановлено переважно адаптивно-ситуативний характер стратегічного процесу, де рішення формуються під впливом зовнішніх факторів і реалізуються через ринково-фінансові критерії з недостатнім фокусом на ресурсну узгодженість та координацію напрямів діяльності.

8. Зафіксовано «пастку декларативності» у сфері сервісної орієнтації. Висока концептуальна згода керівниками бізнес-організацій щодо ролі сервісної домінанти не супроводжується інституціоналізацією сервісів як повноцінних бізнес-моделей. Домінуючими стримуючими чинниками виступають складність ідентифікації очікуваної цінності для споживача, потреба у значних інвестиціях та дефіцит відповідних компетенцій. Інструменти оцінки якості сервісів залишаються переважно операційними та не забезпечують управління сервісними рішеннями як узгодженим портфелем із чітким причинно-наслідковим зв'язком між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом.

У сукупності результати другого розділу фіксують тріаду взаємопов'язаних обмежень в галузі онлайн-ритейлу в Україні. Макроекономічний тиск формує вимогу відходу від традиційних бізнес-моделей. Фінансова діагностика засвідчує, що масштабування та диверсифікаційні зрушення не трансформуються автоматично у стійку економічну цінність. Управлінський аналіз, своєю чергою, пояснює чому сервісна орієнтація часто залишається недостатньо керованою в інструментальному сенсі. Межа результативності сервісних та диверсифікаційних трансформацій визначається не самим фактом наявності стратегічних намірів та сервісних рішень, а ступенем їх інституціоналізації та архітектурної узгодженості, що обґрунтовує необхідність розробки концептуального та методичного інструментарію, здатного перевести управління сервісноорієнтованими бізнес-моделями з концептуальної сервісної логіки та рівня ситуативних рішень у площину керованого множинного підходу.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [161; 163; 165; 166].

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ

3.1. Обґрунтування архітектоніки та алгоритму імплементації сервісноорієнтованої бізнес-моделі в системі диверсифікації онлайн-ритейлу

Пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України сформували для національної економіки України комплексну конфігурацію дестабілізуючих чинників. Погіршення споживчої спроможності, зміни пріоритетів і настроїв споживачів, трансформація логістики та стандартів обслуговування, а також прискорення цифрових інновацій. Додатковими обмеженнями стали вимушена міграція населення, руйнація інфраструктури та порушення ланцюгів постачання, що підсилило невизначеність і вимоги до адаптивності бізнес-організацій. У таких умовах на ринку онлайн-ритейлу формується режим високої турбулентності та певне середовище «примусової інновації», де стійкість і конкурентоспроможність дедалі більше залежать від здатності швидко переосмислювати механізм створення цінності, інтегруючи сервісну домінанту, інструменти електронної комерції та цифрові технології як засоби відновлення та розвитку.

Концептуальним підґрунтям відповіді бізнес-організації на турбулентність виступає концепція динамічних спроможностей, яка розкривається як здатність оновлювати свої компетенції з метою забезпечення їх відповідності мінливому зовнішньому середовищу, а також своєчасно розпізнавати потребу в реконфігурації ресурсів, процесів і організаційної архітектури [29]. Тому в умовах турбулентності диверсифікація змінює свій стратегічний імператив та якщо раніше вона слугувала інструментом опортуністичного зростання, то нині постає як умова виживання та джерело антикрихкості. Її основною метою все частіше стає пом'якшення зовнішніх ризиків та забезпечення довгострокової резільєнтності, а не лише

максимізація короткострокових прибутків. У дослідженні Шарова В.В. та Гарафонової О.І. «Стратегічна диверсифікація українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки» обґрунтовано, що диверсифікація набуває багатовимірного характеру та охоплює трансформацію бізнес-моделей, цифрових платформ, логістичних систем та інформаційних інфраструктур, як відповідь онлайн-ритейлу в зазначених умовах турбулентності [192]. Узагальнюючи, можна структурувати, що такі трансформаційні зміни онлайн-ритейла відбуваються під впливом наступних ринкових рушіїв:

1) відбувається зміна споживчого досвіду та очікувань щодо швидкості, зручності й персоналізації взаємодії, що підсилює значущість сервісних рішень у структурі ціннісної пропозиції [185];

2) зростає роль цифрової економіки, де розвиток електронної комерції стимулює появу нових платформ, цифрових сервісів і технологічної інфраструктури, водночас підвищуючи доступність ринків для малого й середнього бізнесу [186];

3) відбувається зміна ринку та логістичних можливостей через омніканальність [187], маркетплейси як платформи [192], інтеграцію ланцюгів постачання та адаптивних логістичних рішень, що стає критичним у воєнних умовах [188].

Цей контекст підкреслює зростаючу роль та важливість сервісно-домінантної логіки (СДЛ). Як орієнтована на створення спільної цінності, вона сприяє формуванню глибших відносин із споживачами, розвитку екосистем та впровадженню моделей монетизації з регулярними доходами. В умовах мінливого ринкового середовища, це робить СДЛ одним з ключових факторів трансформації як сучасних стратегій диверсифікації так і розвитку онлайн-ритейлу. Сервісноорієнтована бізнес-модель (СОБМ) як складова сервісного імперативу, розглянутого в пункті 1.2 Розділу 1, є інструментом втілення СДЛ, дозволяє створювати стабільні грошові потоки, будувати довготривалі відносини зі споживачами, а також генерувати цінність навіть без появи нових фізичних продуктів через сервісні рішення. У досліджені Шарова В.В. «Сервісно-

орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством» було проаналізовано роль СОБМ та потенційної множинності такого бізнес-моделювання як конкретних чинників стратегічного управління, через які формуються нові конкурентні переваги та відкриваються альтернативні напрями розвитку бізнес-організації [189]. Відтак виникає потреба онлайн-ритейла в інституціоналізації сервісної трансформації в напрямку керування множинними моделями, через визначення СОБМ як керованої одиниці проєктування, концептуально-методичного алгоритму її формування, описового контуру верифікації зв'язку між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом. Алгоритм задає послідовність критеріїв і контрольних точок проєктування, відбору, інтеграції та поетапної імплементації сервісних рішень. Важливо підкреслити, що окреме сервісне рішення трактується як СОБМ, якщо воно має самостійну ціннісну пропозицію, відокремлюваний механізм капіталізації та власну систему створення цінності. Якщо цього немає, сервісне рішення трактується як сервісний модуль в межах СОБМ. Тому одиницею створення та капіталізації цінності виступає окрема СОБМ, а стратегічний ефект формується завдяки можливості застосування та синхронізації множини різних СОБМ. Такий алгоритм забезпечує перехід від сервісу як інструменту підтримки збуту до сервісу як стратегічного активу формування стійких конкурентних переваг та очікуваної синергії.

Водночас результати PEST-аналізу, фінансово-економічної діагностики та аналізу управлінських рішень топ керівників, проведених в рамках Розділу 2, підтверджують визначені рушії та дозволяють зафіксувати певне «поле викликів» чи «карту колізій» для онлайн-ритейлу України. По-перше, переважає технологічний імператив і безпекові виклики, що перетворюють цифровізацію та операційну адаптацію на умову стійкості. По-друге, вичерпується потенціал екстенсивного росту, а споживчий попит трансформується у вимогу комплексного сервісу та омніканального досвіду. Отже, конкурентоспроможність дедалі більше визначається не кількістю каналів чи асортиментом, а якістю сервісних рішень та способами, за рахунок яких їх можна вбудувати в структуру створення цінності.

По-третє, ресурсні межі та напруга фінансування в умовах турбулентності підсилюють ризик фрагментарного впровадження сервісів, коли масштабування збільшує складність швидше, ніж створюється стійка економічна цінність. По-четверте, певна декларативна згода із сервісною домінантою та диверсифікаційними намірами має управлінський розрив, тому що часто не перетворюється на узгоджені критерії відбору, керовані алгоритми впровадження та систему вимірювання результативності за ланцюгом створення та капіталізації цінності. Ще одним важливим обмеженням є те, що принципи бухгалтерського обліку та агрегована фінансова звітність не забезпечує систему вимірювання результативності інформацією, яка б дозволяла прямо ідентифікувати сервісні інвестиції, сервісні витрати або сервісний дохід. Це суттєво ускладнює принципи верифікації зв'язку між сервісними рішеннями та фінансовим результатом їх впровадження.

Узагальнюючи наведені емпіричні результати досліджень Розділу 2, систематизуємо їх як обмеження, що визначають вимоги до концептуально-методичного алгоритму формування СОБМ та представимо їх у таблиці 3.1. Така систематизація дає змогу удосконалити класичні підходи до сервісноорієнтованого бізнес-моделювання в онлайн-ритейлі та конкретизувати, які саме умови мають бути забезпечені в процесі практичної імплементації алгоритму.

Таблиця 3.1

Вихідні обмеження та методичні вимоги до алгоритму формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в онлайн-ритейлі

Категорія обмежень	Зміст обмеження	Вимога до алгоритму
1	**2**	**3**
Зовнішні	Домінування технологічних та безпеково-правових чинників у середовищі функціонування онлайн-ритейлу	Забезпечити адаптивність проєктування та перегляду бізнес-моделі: короткі цикли оновлення та технологічна підтримка сервісної цінності
	Вичерпання потенціалу екстенсивного зростання; зміна попиту до комплексного обслуговування, швидкості та омніканальності	СОБМ як ядро ціннісної пропозиції; забезпечити цілісність сервісу в усіх точках взаємодії зі споживачем
	Реструктуризація логістики та ланцюгів постачання в кризових умовах	Забезпечити узгодженість СОБМ з операційною моделлю та можливістю її реалізації

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Внутрішні	Ресурсні межі трансформації та напруга фінансування	Передбачити поетапність та пріоритизацію впровадження; мінімізувати розпорошення ресурсів та некероване зростання складності
	Ризик парадоксу сервітизації та організаційні напруги під час переходу до сервісної логіки	Вбудувати запобіжники керованості такі як поетапне впровадження, критерії готовності до масштабування, контрольована апробація рішень
	Декларативно-інструментальний розрив у практиці управління	Інституціоналізувати сервісну трансформацію: встановити правила відбору, інтеграції та впровадження СОБМ
	Узгодження функціонування основного напрямку діяльності та розвитку інноваційних СОБМ	Передбачити організаційні рішення узгодження операційної та інноваційної діяльності як умову масштабування СОБМ
Методичні	Агрегованість відкритої фінансової звітності та складність прямої ідентифікації сервісних інвестицій/ефектів	Забезпечити причинно-наслідкову прозорість сервісної трансформації через описовий контур спостереження зв'язку між сервісним рішенням, створеною цінністю та результатом
	Ризик фрагментарності сервісних рішень без створення ефекту синергії	Передбачити архітектурні підходи до інтеграції СОБМ та пов'язаних сервісних модулів (модульність, сумісність інтерфейсів, керованість)

Джерело: розроблено і складено автором

Отже, концептуально-методичний алгоритм формування СОБМ для онлайн-ритейла має спиратися не лише на загальну сервісно-домінантну логіку, а й на структурований набір зовнішніх, внутрішніх і методичних вимог, що випливають з умов функціонування, виявлених управлінських викликів та операційних обмежень його розвитку. Сукупність цих вимог задає критерії керованості та адаптивності алгоритму через стратегічну доцільність, проєктну формалізацію та процесну здатність до еволюції та масштабування. Саме тому його концептуальні засади будемо розглядати через узгоджену взаємодію трьох контурів, які відповідають багаторівневій класифікації теоретико-методологічних засад бізнес-моделювання (див. рис. 1.4) та відображають еволюцію сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті конвергентного генезису концепції «бізнес-модель» (див. рис. 1.9).

1) *Стратегічний контур.* Стратегічне трактування бізнес-моделі як поєднувальної ланки між внутрішніми спроможностями бізнес-організації та ринковою вартістю відповідає підходам, запропонованим Д. Тісом. Відповідно до них, бізнес-модель постає не лише як спосіб отримання доходу, а як концептуальна архітектура створення, надання та капіталізації цінності, що відображає управлінську гіпотезу щодо того, яку саме цінність потребує споживач, яким чином її слід надавати

та як бізнес-організація має бути організована для перетворення цієї цінності на економічний результат [53]. Водночас він підкреслює, що аналіз бізнес-моделі потребує поєднання зі стратегічним аналізом, оскільки лише така зв'язка дає змогу забезпечити стійку конкурентну перевагу від її проєктування та впровадження [53]. Відповідно, СОБМ в онлайн-ритейлі розглядається як інструмент стратегічної адаптивності, через компоненти якого матеріалізуються рішення щодо диверсифікації, сервісної домінанти та способу економічної реалізації створеної цінності.

2) *Проєктно-модельний контур*. Практична реалізація такого стратегічного підходу потребує інструмента формалізації, який дає змогу описувати, конструювати та тестувати бізнес-модель онлайн-ритейлу як цілісну систему. У цьому контексті підхід О. Остервальдера та І. Піньє розглядається як практичний інструмент проєктування та візуалізації СОБМ, оскільки пропонує спільну мову опису бізнес-моделі через дев'ять базових блоків, що були розглянуті в пункті 1.1 Розділу 1. Важливо, що бізнес-модель трактується як своєрідний план реалізації стратегії через організаційні структури, процеси й системи, що робить цей підхід особливо релевантним для проєктування сервісних модулів у складі бізнес-моделі [52]. Дизайн-мислення вбудовується в цей контур проєктування як людиноцентрична методологія виявлення та генерації сервісних концептів та прототипів. У дослідженні Шарова В.В. «Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи» проаналізовано орієнтацію її емпатичного фокусу на виявлення потреб споживача на всій траєкторії його взаємодії з бізнес-організацією, опрацювання альтернатив та послідовне ітеративне уточнення рішень виходячи з виявленої очікуваної цінності [190]. Публікація апробаційного характеру Шарова В.В «Вплив дизайн-мислення на поширення сервісноорієнтованих бізнес-моделей» висвітила, що з точки зору прикладного застосування, глибока системність та спільні прагнення інструментів проєктування, дизайн мислення та СОБМ, в пошуку позитивного досвіду споживача, забезпечують ефективність такого моделювання [191]. У межах процесу проєктування, можуть бути змодельовані, апробовані та доопрацьовані сервісні рішення та продукти, які враховують

очікування, покращують досвід та підвищують лояльність споживача, що є критичним для ефективного функціонування онлайн-ритейла.

3) *Інноваційний контур.* Підходи проєктно-модельного контуру, своєю чергою, зумовлюють потребу в інноваційному контурі, оскільки сервісна трансформація в онлайн-ритейлі рідко здійснюється виключно внутрішніми силами бізнес-організацій. Сервісні модулі, цифрові та логістичні рішення за своєю природою тяжіють до екосистемної моделі розвитку та спираються на взаємодію з партнерами, провайдерами технологій і носіями комплементарних компетенцій. У цьому контексті релевантною є позиція Г. Чесбро та Р. Розенблума, відповідно до якої бізнес-модель виконує роль евристичної логіки, що поєднує технічний потенціал інновації з реалізацією її економічної цінності [61]. Водночас концепція відкритих інновацій Г. Чесбро підкреслює, що бізнес-організації мають використовувати не лише внутрішні, а й зовнішні ідеї та множинні шляхи до ринку, що особливо важливо для сервісної трансформації, яка розгортається через партнерства, цифрові платформи та мережеві взаємодії [68]. За таких умов інноваційний контур алгоритму, в контексті онлайн-ритейла, може бути трактований як послідовність пошуку, відбору, пілотування та масштабування сервісних рішень із залученням зовнішніх ресурсів, партнерських каналів та комплементарних компетенцій.

У сукупності, зазначені контури утворюють інтегровану концептуальну модель, яку представлено на рисунку 3.1. Саме така модель визначає концептуальне підґрунтя алгоритму формування СОБМ для онлайн-ритейла та демонструє як стратегічні підходи до сервісної трансформації взаємодіють як з інструментами її проєктування та моделювання, так і з можливістю еволюційного розвитку через відкриті інновації й партнерство. Саме така взаємодія формує науково обґрунтовані принципи створення цінності, що у підсумку забезпечує її капіталізацію через досягнення стійкості, конкурентних переваг та варіативності розвитку бізнес-організації. Практичне застосування інтегрованої концептуальної моделі в рамках реалізації алгоритму здійснюється через ключові проєктні складові, які визначають узгоджену основу формування СОБМ, як об'єкта проєктування.

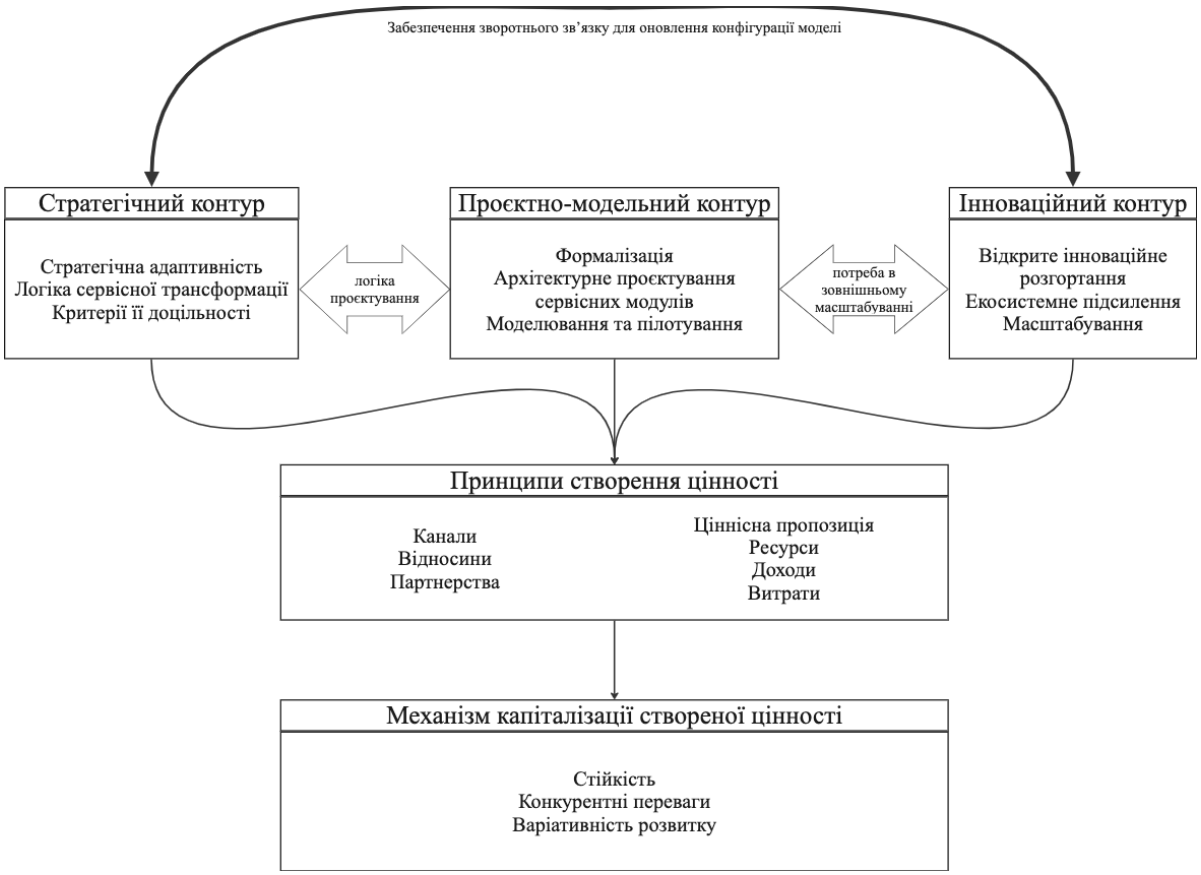


Рис. 3.1 Інтегрована концептуальна модель взаємодії контурів алгоритму формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі для онлайн-ритейла

Джерело: розроблено і складено автором

Зазначені проєктні складові узгоджуються з умовами успішного формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі завдяки поєднанню спроможності формулювати, просувати та забезпечувати процес інновацій задля ціннісних пропозицій, системи та процесу надання сервісу, керування відносинами зі споживачем [94].

Першою проєктною складовою СОБМ є ціннісна пропозиція, яку в контексті онлайн-ритейла доцільно описувати через очікуваний результат для споживача, а не через перелік характеристик продукту чи операційних функцій. У такій постановці сервіс стає способом забезпечення передбачуваного ефекту для споживача (зручність, надійність, швидкість, зниження ризику, економія часу тощо), а цінність розкривається у використанні та взаємодії. Це означає, що проєктування СОБМ має включати певні складові співтворення цінності, через визначення ролей споживача та інших залучених суб'єктів (партнерів/постачальників/платформ) у формуванні результату, а також опис умов, за яких очікуваний результат є стабільно досяжним.

Таким чином, ціннісна пропозиція в СОБМ задає цільову функцію для всіх наступних рішень щодо сервісної архітектури та монетизації.

Другою проєктною складовою є система створення цінності, яка визначає, за рахунок яких ресурсів, процесів, даних та партнерських взаємодій забезпечується реалізація ціннісної пропозиції онлайн-ритейлера. На відміну від продуктової логіки, де достатньо організувати дистрибуцію та збут, сервісна логіка вимагає проєктування певного ланцюга надання цінності, що може включати послідовності контактів і операцій, що формують споживчий досвід та гарантують досягнення очікуваного результату. У цьому контексті особливо важливою стає цифрова компонента (дані, програмні інтерфейси, автоматизація), оскільки вона забезпечує узгодженість сервісного процесу, керованість якості та масштабованість. Відтак, опис системи створення цінності має фіксувати, які саме ключові процеси є сервісоутворюючими, які компетенції є критичними, та які елементи оптимально реалізовувати через партнерства та екосистему онлайн-ритейлера.

Третя проєктна складова СОБМ є механізмом капіталізації створеної цінності, тобто спосіб, яким цінність, що виникає у використанні сервісу, перетворюється на дохід та відтворюваний фінансовий результат. У контексті онлайн-ритейла він передбачає визначення:

– за що саме споживач платить або за рахунок чого генерується дохід (прямі платежі, комісійні моделі, підписка, сервісні пакети, монетизація платформи);

– які умови забезпечують повторюваність і масштабованість доходу;

– які витрати та ризики супроводжують забезпечення обіцяного результату.

Саме у другій і третій складових найчастіше виникає зафіксований дослідженням розрив між декларативними управлінськими намірами щодо сервісної домінанти та практикою їх реалізації і, як результат, можливим фінансовим ефектом. Тому, для СОБМ принциповим є узгодженість трьох ключових проєктних складових у реальному клієнтському досвіді та керуванні якістю. Це додає четверту, інтеграційну проєктну складову СОБМ, що забезпечує цю узгодженість, сервісну цілісність та стабільність очікуваного результату в усіх точках реальної взаємодії

онлайн-ритейлера зі споживачем. Умовою такої цілісності є формалізація стандартів якості сервісного процесу, розподіл відповідальності за етапами ланцюга надання цінності, а також наявність механізмів контролю та й зворотного зв'язку. Важливо підкреслити, що в СОБМ онлайн-ритейлерів якість не є суто операційною категорією. Вона прямо пов'язана із механізмом капіталізації, оскільки погіршення якості знижують цінність у використанні, підвищують витрати та підривають довіру, від якої залежить повторюваність доходу. Таким чином, принцип сервісної цілісності інтегрує в єдину конфігурацію перші три проєктні складові, забезпечуючи змістову узгодженість для подальшої інтеграції сервісних модулів та забезпечення рівня гарантованої якості онлайн-ритейлера споживачу.

З огляду на прикладні потреби формування та опису СОБМ, доречно використати конструктор, який наведено у таблиці 3.2, що узагальнює проєктні складові у формі ключових проєктних запитань, відповідних управлінських рішень, ознак керованості та виконує функцію структурованої підходу, що забезпечує фіксацію вимог до СОБМ як керованого об'єкта формування в контексті онлайн-ритейла. Конструктор включає три ключові проєктні складові, як концептуальну базу. Інтеграційну складову, що забезпечує їх змістову цілісність. Дві додаткові інструментально забезпечувальні складові. Перша додаткова проєктна складова стосується принципів співтворення цінності та взаємодії зі споживачем. Хоча вона логічно знаходиться поруч з другою проєктною складовою, але роль споживача та екосистеми у формуванні результату онлайн-ритейлера постійно зростає, що розширює поняття принципів створення цінності та вимагає окремої деталізації вимог.

Таблиця 3.2

Конструктор формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті онлайн-ритейла: проєктні складові, ключові запитання, управлінські рішення та ознаки керованості

Проєктні складові	Ключові проєктні запитання (що треба з'ясувати/зафіксувати)	Управлінські рішення (що саме визначається)	Ознаки керованості (що має бути прозоро описано)
1	2	3	4
Ціннісна пропозиція як очікуваний результат	Який результат/ефект отримує споживач (користь у використанні)? Які «болі», ризики, витрати часу знімає рішення? Які умови успіху для досягнення результату?	Формулювання сервісної ціннісної пропозиції; визначення цільових сегментів і сценаріїв використання; межа очікування	Чітко сформульований результат для споживача; зрозумілі умови надання; зв'язок ціннісної пропозиції з елементами бізнес-моделі (канали, взаємовідносини, ресурси)
Співтворення цінності та взаємодія зі споживачем	Яку роль відіграє споживач у створенні результату (участь/дані/вибір опцій)? Які точки взаємодії є критичними для досвіду? Як управляти очікуваннями та довірою?	Дизайн клієнтського шляху; правила комунікації та підтримки; управління очікуваннями (стандарти, гарантії, правила повернення/компенсації)	Визначені ключові точки взаємодії; описані правила сервісної підтримки; фіксація зворотного зв'язку як елементу керованості (як сигнали переходять у рішення)
Система створення та надання цінності	Які процеси забезпечують досягнення очікуваного результату? Які ресурси та компетенції є критичними? Які дані потрібні і де вони виникають? Які елементи реалізовувати через партнерів?	Модель сервісного процесу (ланцюг надання цінності); розподіл ролей та відповідальності; вимоги до даних та цифрової підтримки; рішення щодо партнерства та меж що всередині, а що назовні	Описаний процес від початку до кінця; визначені власники процесів та їх ролі; зафіксовані вимоги до даних та інтеграцій; описані партнерські інтерфейси (що саме надає партнер і як контролюється)
Механізм капіталізації (монетизація)	За що формується дохід (за доступ, за транзакцію, за результат, за пакет)? Хто є платником (споживач, партнер, третя сторона)? Які витрати й ризики несе бізнес-організація для підтримання очікувань? Який часовий лаг ефекту?	Вибір принципу монетизації; визначення структури витрат на підтримку сервісу; правила ціноутворення та тарифікації (на рівні принципів); визначення ризиків і компенсаторів	Прозорий зв'язок «цінність – дохід»; узгодженість монетизації з процесом надання цінності; описані ключові ризики капіталізації (якість, витрати, партнерська залежність) та принципи їх стримування

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Сервісна цілісність та керованість якості	Які стандарти якості гарантують стабільність результату? Де можливі розриви ланцюга надання цінності? Як виявляються відхилення і як запускаються коригувальні дії?	Визначення стандартів якості та правил контролю; контур управління інцидентами та відхиленнями; правила масштабування без втрати керованості	Описані стандарти якості та відповідальність; наявний механізм зворотного зв’язку, корекції та поетапного контролю; узгодженість між очікуванням та фактичним процесом
Сервісні спроможності та організаційне забезпечення	Які компетенції потрібні для проєктування, надання, розвитку сервісу? Як узгоджуються сервісні інновації? Які рішення мають бути інституціоналізовані (регламенти, ролі, платформи)?	Формування набору сервісних спроможностей; закріплення ролей (власник сервісу, процесу, даних); правила взаємодії підрозділів та партнерів	Є опис сервісного модуля (хто, що, як, які дані, який механізм монетизації); визначені відповідальні; описані мінімальні організаційні умови стабільного надання сервісу

Джерело: розроблено і складено автором

Друга додаткова інструментально забезпечувальна проєктна складова стосується сервісних спроможностей та організаційного забезпечення функціонування СОБМ. Сформульовані 6 проєктних складових окреслюють принципи формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі як цілісного механізму створення та капіталізації цінності. Такий підхід дозволяє одночасно зберігати концептуальну чіткість та забезпечувати достатню деталізацію для прикладного проєктування.

Водночас у сучасному онлайн-ритейлі, що функціонує в умовах турбулентності та поліваріантності траєкторій розвитку, стратегічна відмінність визначається не наявністю окремих сервісів, а здатністю підтримувати множинні конфігурації СОБМ. Саме комбінування таких конфігурацій стає інструментом диверсифікації в онлайн-ритейлі, так як за відсутності портфельного підходу сервісні рішення ризикують залишатися ізольованими. Вони можуть покращувати окремі параметри взаємодії, але не формувати стійкої системи спільного створення та капіталізації цінності, що підсилює ефективність кожної з них. Саме тому виникає потреба у концептуальних засадах, які фіксують диверсифікацію в умовах сервісно-домінантної логіки на рівні портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей, а не лише на рівні окремих сервісних рішень. У цьому контексті запропоновано авторську концепцію сервісної архітектурної диверсифікації як концептуальну архітектоніку, що спрямована на удосконалення стратегій диверсифікації в онлайн-ритейлі.

Авторська концепція сервісної архітектурної диверсифікації в онлайн-ритейлі (САД або сервісна архітектурна диверсифікація) визначається як стратегічний підхід до диверсифікації бізнес-організації онлайн-ритейлу, зумовлений сервісно-домінантною логікою, що полягає у формуванні, реконфігурації та інтеграції множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей з різною глибиною залучення споживача та бізнес-екосистеми до процесів створення цінності у єдиному портфелі. Архітектурність САД проявляється в узгодженні цього портфеля в єдиних підходах до спільного створення та механізмів капіталізації цінності навколо базового напряму діяльності онлайн-ритейлера.

Отже, для САД предметом стратегічного управління стає портфель СОБМ, а результатом є стійка архітектура співтворення цінності, в якій взаємопов’язаність сервісноорієнтованих бізнес-моделей забезпечує комплементарний ефект, підвищуючи стратегічну гнучкість та конкурентоспроможність.

Концептуально САД розвиває декілька напрямків сучасних досліджень, щодо архітектурної узгодженості та портфельної моделі керування. Ключовий напрямок спрямований на положення теорії диверсифікації через бізнес-модель, які були розглянуті в пункті 1.3 Розділу 1 (див. табл. 1.16) та обґрунтовані П. Аверса та С. Хефлігер [116; 117]. Вони зафіксували, що стратегічне розширення може реалізовуватися через множинність бізнес-моделей, яка в межах однієї бізнес-організації формує портфель, ефективність якого залежить від ступеня взаємозв'язку між його складовими. Та дослідження Т. Золь та ін. [110], які емпірично підтвердили нелінійний характер зв'язку між такою множинністю та результативністю. Другий напрямок спрямований на архітектурну ефективність бізнес-моделі. К. Бойченко та ін. на прикладі галузі приватної медицини, обґрунтували що конкурентоспроможність бізнес-організації залежить не лише від потенціалу окремих елементів бізнес-моделі, а й від ефективності їх архітектурної взаємодії [197]. Однак, ця робота зосереджена на архітектурі бізнес-організації в цілому та елементах (бізнес-процесах) ізольованої бізнес-моделі. САД переносить ці положення в контекст сервісно-домінантної логіки та операціоналізує їх для портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейлу, де взаємозв'язок та комплементарність набувають нового специфічного змісту.

Розглянемо операційний зміст складових САД детальніше. Формування означає ініціювання і включення до портфеля нових сервісноорієнтованих бізнес-моделей як носіїв окремих механізмів створення та капіталізації цінності. Реконфігурація означає керовану зміну конфігурацій портфеля через посилення або послаблення окремих бізнес-моделей, їхню перебудову, зміну глибини залучення споживача та екосистеми до ціннісних процесів (від більш закритих до більш екосистемних, платформних або партнерських конфігурацій). Інтеграція означає узгодження бізнес-моделей між собою, насамперед у механізмах

капіталізації, правилах взаємодії зі споживачем, використанні даних, процесній сумісності та партнерській взаємодії, щоб портфель функціонував як єдина архітектура, а не як паралельні, слабко пов’язані моделі. Саме через інтеграцію досягається архітектурний ефект САД, коли різні СОБМ у портфелі мають потенціал створювати комплементарний результат, а не просто бути сумою наявних ефектів.

У межах загальної дискусії пункту 1.1 Розділу 1 було розглянуто положення про бізнес-модель як сучасну систему мислення (див. таб. 1.3), перехід до циклічності між стратегією та бізнес-моделлю та концептуалізацію бізнес-моделі як «об’єкта на межі», що слугує концептуальним містком між класичним поглядом (стратегія визначає бізнес-модель) та сучасним поглядом, де дизайн бізнес-моделі чи відкрита бізнес-модель визначає можливу стратегію. У контексті САД сервісноорієнтована бізнес-модель, сформована за запропонованим концептуально-методичним алгоритмом, знаходить своє пряме емпіричне та концептуальне підтвердження як «об'єкт на межі». Унікальна портфельна композиція та архітектурна узгодженість множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей формують взаємопов’язані механізми створення та капіталізації цінності, що відкриває нові унікальні можливості для розвитку та визначають якою може бути стратегія диверсифікації онлайн-ритейлера. Впровадження САД перетворює взаємодію стратегії та бізнес-моделі на безперервний процес архітектурного дизайну, де кожна зміна в портфелі СОБМ миттєво генерує нові стратегічні вектори розвитку.

Тому для методичної визначеності САД доцільно розглядати в ширшому контексті еволюції підходів до диверсифікації. Якщо традиційна сервісна диверсифікація зосереджується переважно на розширенні спектра сервісних пропозицій у межах однієї домінуючої бізнес-моделі або на сервісному супроводі продуктового портфеля, то сучасні дослідження вже дають підстави розглядати диверсифікацію через бізнес-модель як окремий стратегічний напрям. У зв’язку з цим порівняльні ознаки класичної диверсифікації, диверсифікації через бізнес-

модель та авторської концепції сервісної архітектурної диверсифікації в онлайн-ритейлі узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика класичної диверсифікації, диверсифікації через бізнес-модель та авторської концепції сервісної архітектурної диверсифікації в онлайн-ритейлі

Ознака	**Класична стратегія диверсифікації**	**Диверсифікація через бізнес-модель**	**Сервісна архітектурна диверсифікація в онлайн-ритейлі**
Теоретичне підґрунтя	Товарно-домінантна логіка; стратегія передує бізнес-моделі; диверсифікація визначається через продукти, ринки та галузі	Бізнес-модель визнається самостійним об'єктом стратегічного розвитку; допускається множинність бізнес-моделей у межах однієї бізнес-організації	Сервісно-домінантна логіка; сервісноорієнтована бізнес-модель виступає базовою одиницею створення та капіталізації цінності; диверсифікація розглядається на рівні портфеля СОБМ
Основна одиниця диверсифікації	Продукт, ринок, галузь	Окрема бізнес-модель	Сервісноорієнтована бізнес-модель
Об'єкт стратегічного управління	Напрями діяльності та їх розподіл між сферами бізнесу	Множинність бізнес-моделей, їх співіснування та комплементарність	Портфель СОБМ, архітектурно узгоджений в єдиних механізмах створення і капіталізації цінності
Механізм створення цінності	Переважно лінійний: від виробництва продукту до його реалізації на ринку	Варіативний: залежить від конфігурації конкретної бізнес-моделі	Сервісний та інтерактивний: цінність створюється у взаємодії зі споживачем та бізнес-екосистемою
Джерело синергії / ефекту	Масштаб, спільні ресурси, ринкова влада, розподіл ризиків	Комплементарність бізнес-моделей та можливість формування кількох джерел цінності	Комплементарність СОБМ, їх архітектурна узгодженість та інтеграція механізмів створення, надання та капіталізації цінності
Стратегічний результат / обмеження	Розширення сфер діяльності, зниження залежності від одного ринку чи продукту; Обмеження: статичність одиниць аналізу та слабка чутливість до гібридних конфігурацій	Формування портфеля бізнес-моделей як джерела нових траєкторій розвитку; Обмеження: недостатня спеціалізація щодо сервісної логіки та механізмів узгодження портфеля	Формування архітектурно узгодженого портфеля СОБМ як основи сервісної архітектурної диверсифікації онлайн-ритейлу; Обмеження: парадокс сервітизації та потреба в організаційній амбідекстрії

Джерело: розроблено і складено автором

Наведене порівняння показує, що відмінність САД має не лише термінологічний, а й стратегічний характер. Класична диверсифікація відображає індустріальний підхід та орієнтується переважно на продукти, сервіси та ринки, визначаючи напрям розширення через питання «куди ми диверсифікуємось?». Диверсифікація через бізнес-модель зміщує акцент на саму бізнес-модель як

самостійний об’єкт стратегічного розвитку та відкриває можливість формування портфеля різних бізнес-моделей у межах однієї бізнес-організації. САД, у свою чергу, розвиває цей підхід в сервісноорієнтованій площині онлайн-ритейлу, де предметом стратегічного управління стає вже не просто множинність бізнес-моделей, а портфель СОБМ, архітектурно узгоджений у єдиних підходах до спільного створення та механізмів капіталізації цінності. У цьому сенсі САД відповідає не стільки на питання «куди ми диверсифікуємось?», скільки на питання «за рахунок якої конфігурації портфеля СОБМ формується конкурентоспроможність онлайн-ритейлера?». Таким чином, САД не заперечує класичних типів диверсифікації та не підміняє диверсифікацію через бізнес-модель, а виступає авторською концепцією їх подальшого сервісноорієнтованого впровадження в умовах онлайн-ритейлу. У такому розумінні місце САД у загальній еволюції сервісних типів стратегій диверсифікації доцільно відобразити на рисунку 3.2.

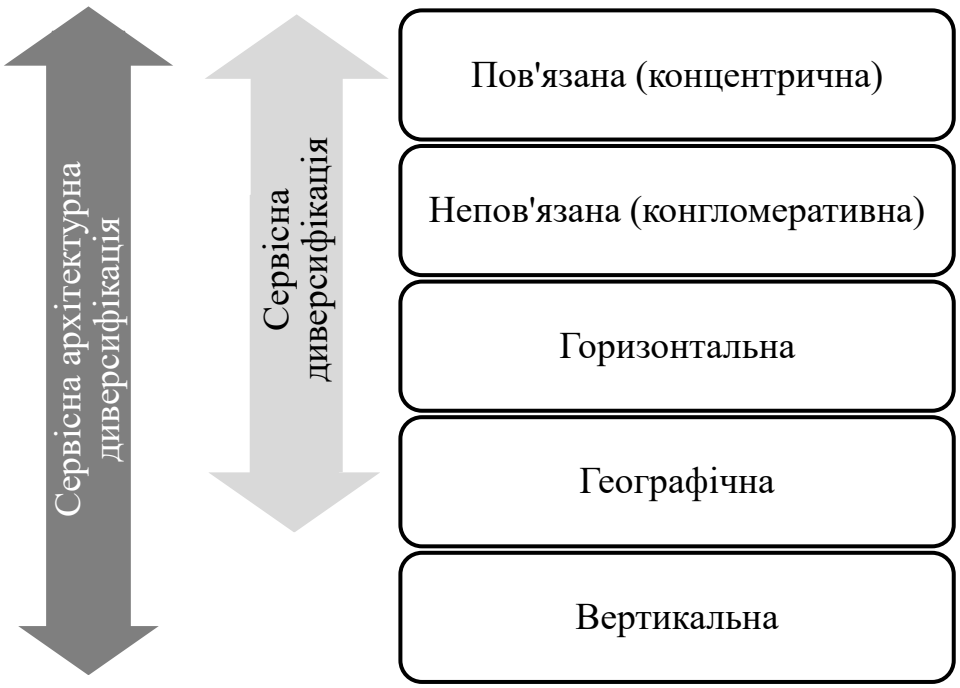


Рис. 3.2. Розвиток сервісних підходів до диверсифікації в контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу

Джерело: розроблено і складено автором на основі [20]

Сервісна диверсифікація зміщує акцент на розширення сервісної пропозиції в межах домінуючої бізнес-моделі, зберігаючи при цьому зв'язок із класичними типами диверсифікації, у межах яких вона може реалізовуватися. Сервісна архітектурна диверсифікація означає перехід до рівня, на якому предметом стратегічного управління стає вже не окремий сервіс, а портфель сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Після фіксації САД як стратегічного підходу портфельного розвитку множинних СОБМ онлайн-ритейлу постає питання методичної конкретизації про те, які саме конфігурації СОБМ можуть входити до портфеля, як вони відрізняються за механізмами створення та капіталізації цінності, а також залученням споживача або екосистеми до співтворення. Відповідь на це питання потребує визначення типології, яка дозволяє класифікувати та порівнювати СОБМ як керовані конфігурації бізнес-моделі, задаючи мову опису портфеля, варіантів його формування та реконфігурації в межах САД. Саме типологія, в цих межах, є інструментом відповіді на ключове питання САД – «за рахунок якого портфеля спільно створюваної цінності бізнес-організація конкурує»?, оскільки дозволяє визначити, які СОБМ формують які архітектури співтворення, який механізм капіталізації цінності та як ці архітектури можуть бути інтегровані в узгоджений портфель онлайн-ритейлера. Тобто типологія дозволяє визначити рамки конфігурацій створення цінності, глибину залучення споживача, ролі партнерів та цифрової інфраструктури, а також способи монетизації. Саме тому типи у цьому контексті розглядаються як простір альтернатив сервісних рішень для бізнес-організацій онлайн-ритейла.

Типології сервісних рішень та сервісноорієнтованих бізнес-моделей, широко представлені в науковій літературі. Зокрема підходи Астонської бізнес школи, роботи Арнольда Туккера та Марко Кохтамякі, узагальнені в пункті 1.2 Розділу 1, фіксують різні аспекти сервісноорієнтованості. Від простих структур відповідно до рівня складності конфігурацій (див. таб. 1.12), до продуктово-сервісних систем (PSS) навколо моделі власності на фізичний продукт [86] і цифрових екосистемних форм [87]. Але окремі типології є недостатніми для портфельного застосування,

оскільки кожна з них відображає лише один аспект сервісноорієнтованості. Для портфеля СОБМ важливо одночасно враховувати декілька аспектів, такі як зрілість/складність, профіль реалізації (зокрема модель надання та взаємодії), комплементарність із іншими моделями в портфелі. Саме тому варто зробити інтеграційне узгодження типологічних підходів у вигляді узагальненої типології СОБМ, що буде слугувати методичним інструментом онлайн-ритейлера для опису та проєктування портфеля СОБМ у контексті САД.

Методична основа узагальненої типології передбачає розрізнення базової класифікації зрілості/складності СОБМ та уточнюючих класифікацій її профілю. Як первинний, практично орієнтований, класифікатор будемо використовувати типологію за моделлю Астонської бізнес школи, що дозволяє впорядкувати СОБМ за глибиною сервісної інтеграції та рівнем механізмів створення та капіталізації цінності. Такий підхід важливий, оскільки задає базову структуру класифікації та спрощує ідентифікацію які СОБМ можуть бути мінімально необхідними, а які дозволять змінити існуючі механізми створення цінності в процесі формування портфеля.

Поряд з цим, для підвищення керованості портфельного опису та оцінки впливу на архітектуру портфеля, варто використовувати додаткові уточнюючі класифікації. Особливо коли цифрові технології нівелюють межу між різними категоріями СОБМ і часто один та той самий сервіс може класифікуватись по-різному, залежно від природи цінності, яку він створює. PSS-логіка добре демонструє як різні типи СОБМ трансформують відповідальність, розподіл ризиків, роль власності та механізм капіталізації цінності через функціональність призначення, але може мати ознаки сервісів, орієнтованих на результат. Відмінності між ознаками PSS та сервісами, орієнтованими на результат розглядались у Розділі 1 (див. таб. 1.13). Підходи, що описують цифрові конфігурації, що включають цифрову реалізацію, роль даних та мережеву взаємодію, дозволяють зафіксувати різні рівні моделі надання, від внутрішньо до зовнішньо організованих (платформні, партнерські, екосистемні). Вони є двома

принципово важливими чинниками, що мають прямий вплив на портфельну архітектуру.

Зокрема, деякі СОБМ можуть підсилювати повторюваність доходів, інші збільшувати залучення споживача або поглиблювати екосистемну взаємодію, і саме тому вони по-різному впливають на архітектуру САД та є джерелом мультиплікативного ефекту через комплементарність. Тому таке поєднання уточнюючих класифікацій як «функціональне призначення» та «модель надання» забезпечує одночасно і простоту і достатню описову точність для портфельного управління в межах САД.

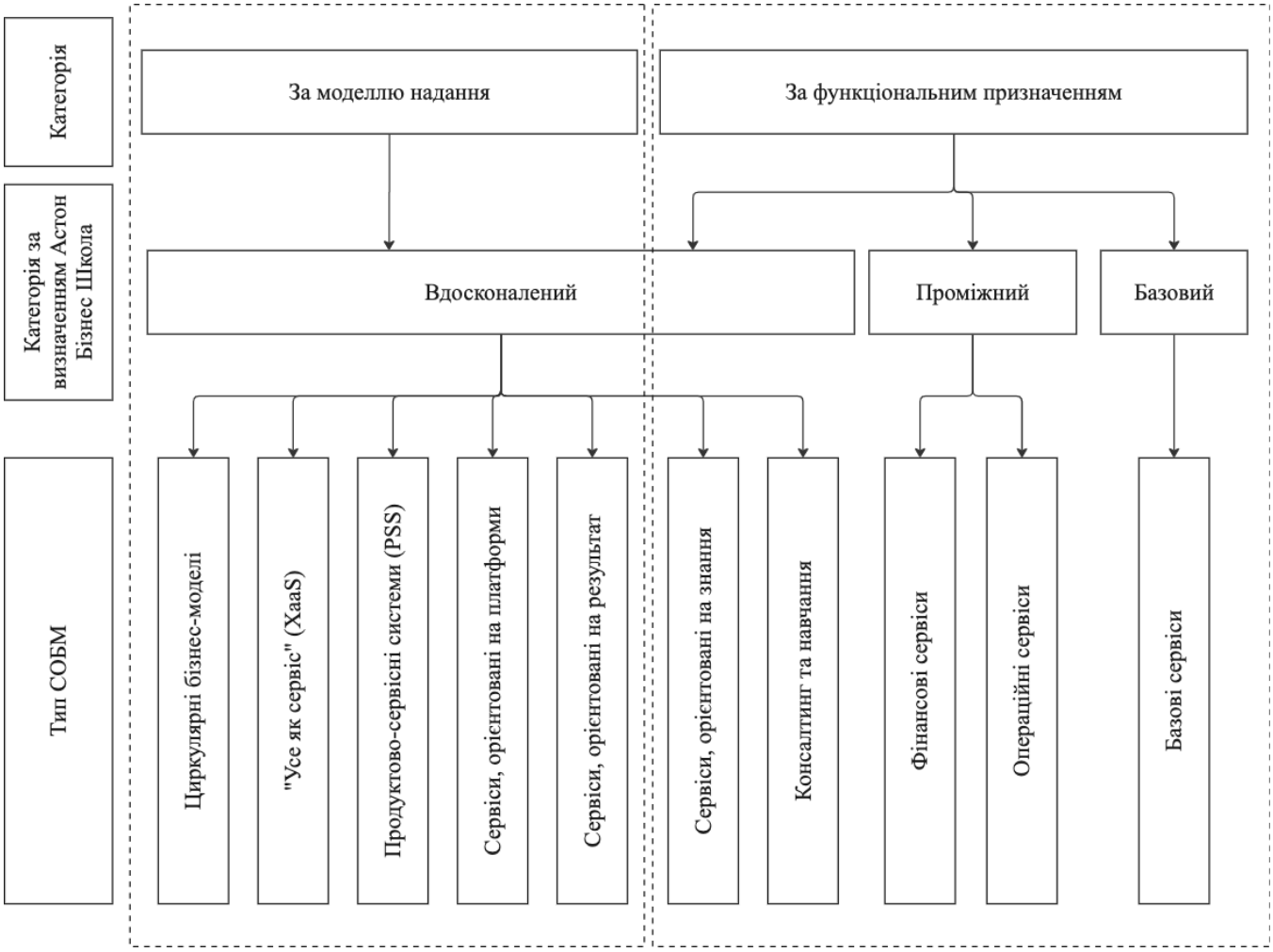


Рис. 3.3. Узагальнена типологія сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейлу

Джерело: розроблено і складено автором на основі [12; 86; 87]

Оскільки окремі типології фіксують різні аспекти сервісної орієнтації, доцільним є їх інтеграційне узгодження, яке поєднує практичну класифікацію

сервісів, PSS-логіку та цифрові конфігурації. Такий синтез дозволяє описувати портфель СОБМ, як керовану множину із різною глибиною залучення споживача й екосистеми, різними механізмами капіталізації та різною архітектурою процесів та даних. Узагальнена типологія СОБМ наведена на рисунку 3.3 та відповідає еволюції СОБМ, дослідженої у Розділі 1 (див. рис. 1.9), та слугує нормативним орієнтиром. Розширений опис узагальненої типології СОБМ наведений у таблиці Д.1 Додатку Д.

Узагальнена типологія є континуумом, вздовж якого бізнес-організація онлайн-ритейла може еволюціонувати, поступово поглиблюючи свою сервісну орієнтацію та трансформуючи свою бізнес-модель від простого продажу товарів до надання комплексних, орієнтованих на результат та керованих даними сервісних рішень. На відміну від окремих типологій, узагальнена забезпечує єдиний підхід, де кожна СОБМ може бути віднесена до відповідного рівня зрілості та описана через профільні ознаки. У методичному сенсі саме узагальнена типологія виконує роль проміжної ланки між концепцією САД та інструментарієм його подальшої операціоналізації для практичного застосування в онлайн-ритейлі.

Практичне використання узагальненої типології для портфеля СОБМ в контексті САД передбачає певну послідовність:

1. Ідентифікувати в межах бізнес-організації онлайн-ритейла окремі СОБМ.
2. Віднести кожну СОБМ до рівня зрілості/складності та описати її профіль через уточнюючі класифікації.
3. Оцінити узгодженість портфеля СОБМ як основу його комплементарного ефекту.

У такому вигляді типологія стає додатковим інструментом проєктування, який спрощує формування портфеля онлайн-ритейлера за рахунок стандартизації характеристик, рівня зрілості чи складності кожного з класифікованих типів СОБМ. Керовано реконфігурувати його склад та інтеграцію, а також готувати підґрунтя для подальшого вимірювання зрілості/складності портфеля.

Структурований контент-аналіз публічних джерел інформації та наявного веб-архіву офіційних веб-сайтів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла дозволяє продемонструвати практичність використання узагальненої типології в структуруванні типів СОБМ, аналізу наповнення, потенціалу та динаміки розвитку їх множини. Задля наочності та порівняння в таблиці 3.4 наведені 3 приклади бізнес-організацій онлайн-ритейла, що відповідають різним базовим бізнес-моделям, та демонструють як ширину так і динаміку додавання нових типів СОБМ за період 2019 – 2024 роки.

Таблиця 3.4

Вибірковий аналіз СОБМ досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу за узагальненою типологію за період 2019 – 2024 роки

Тип СОБМ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Розетка (Інтернет-магазин + маркетплейс)						
Базовий	6	6	6	6	6	6
Фінансові	1	1	1	1	1	1
Операційні	2	3	3	3	3	3
Усе-як-сервіс	1	1	1	1	1	1
Сервіси орієнтовані на платформи	2	2	2	2	3	3
Всього за типами СОБМ	12	13	13	13	14	14
Алло (Омніканальна + маркетплейс)						
Базовий	4	5	5	6	6	6
Фінансові		1	2	2	2	2
Операційні	3	3	3	3	3	3
Сервіси орієнтовані на знання		1	2	2	2	2
Сервіси орієнтовані на платформи	2	2	2	2	2	2
Всього за типами СОБМ	9	12	14	15	15	15
НРП (ТМ Moyo) (Омніканальна)						
Базовий	5	5	5	5	5	5
Фінансові	1	1	1	1	1	1
Операційні	2	2	2	2	2	2
Сервіси орієнтовані на знання	1	1	1	1	1	1
Всього за типами СОБМ	9	9	9	9	9	9

Джерело: розроблено і складено автором на основі таблиці Д.2 Додатку Д

За отриманими даними з таблиці 3.4 спостерігається наступне. Розетка, маючи достатньо високу частку базових СОБМ, поступово розвивається додаванням СОБМ вищого рівня складності (сервіси орієнтовані на платформи)

кожні 2-3 роки. Алло в довоєнному періоді регулярно нарощувало кількість СОБМ збільшуючи варіативність своєї сервісної пропозиції за рахунок СОБМ різного рівня складності та спрямованості (2020 демонструє найбільший приріст). Але Алло не додала жодної нової СОБМ після 2022 року. В порівнянні з ними НРП (ТМ Моуо), маючи набір достатньо низьких за складністю базових та операційних СОБМ, має консервативну позицію щодо розвитку своєї сервісної пропозиції.

Портфельна структура керування в контексті САД, визначає певні вимоги як до формування, так і до подальшого управління розвитком конкретного портфеля СОБМ в умовах імплементації сервісної архітектурної диверсифікації для кожного напряму діяльності бізнес-організації онлайн-ритейла. Принцип портфельної оптимізації, апробований у дослідженнях щодо класичної диверсифікації через балансування очікуваного результату та ризику [128], у межах САД трансформується в підхід оцінювання за набором критеріїв, який вже на етапі проєктування конкретної СОБМ вимагає відповідності стратегічній доцільності, операційній резільєнтності та економічній результативності, яку очікує майбутній або наявний портфель СОБМ. Стратегічна доцільність означає відповідність СОБМ стратегічним цілям бізнес-організації онлайн-ритейла, операційним цілям розвитку відповідного портфеля, до якого вона планується бути доданою та мати здатність посилювати базовий напрям діяльності через досягнення комплементарного або мультиплікативного ефекту. Йдеться не лише про формальну відповідність загальній стратегії, а й про потенціал СОБМ розширювати можливості диверсифікованого розвитку без втрати стратегічної цілісності портфеля. Операційна резільєнтність означає наявність організаційної спроможності надання сервісної цінності (процеси, дані, партнерські взаємодії, стандарти якості), керованість організаційних змін, а також можливість бути інтегрованою у портфель без руйнування функціонування базового напряму діяльності або інших СОБМ. Ключовими умовами тут виступає здатність бізнес-організації онлайн-ритейла забезпечити її інтеграцію в портфель через розподіл відповідальності, процесно-цифрову сумісність та за потреби готовність до взаємодії в партнерських/екосистемних конфігураціях. Економічна результативність означає

прозорість механізму капіталізації створюваної цінності, очікуваний рівень фінансового результату, а також здатність СОБМ забезпечувати повторюваний економічний ефект без непропорційного зростання витрат або надмірної залежності від зовнішнього фінансування. У цьому сенсі йдеться не лише про короткострокову прибутковість, а й про спроможність стабільно підтримувати відтворення цінності у межах портфельної концепції САД.

Таким чином, саме етап портфельного відбору та пріоритизації фіналізує послідовність алгоритму формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організації онлайн-ритейла. Лише після перевірки її портфельної узгодженості вона може розглядатися як реальний кандидат до включення в портфель СОБМ та вважатись такою, що відповідає концептуальним вимогам САД. Таким чином, рисунок 3.4 синтезує повну структурну логіку алгоритму формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті сервісної архітектурної диверсифікації. Від концептуального підґрунтя (див. рис. 3.1) та проєктного конструктора (таб. 3.2) до перевірки портфельної придатності конкретної моделі. Це дає змогу розглядати СОБМ не як ізольований результат проєктування для ізольованого напрямку діяльності, а як потенційний елемент архітектурно узгодженого портфеля, здатний підсилювати диверсифікований розвиток бізнес-організації онлайн-ритейлу.

Формування портфеля СОБМ в контексті САД означає кероване вбудовування нових або трансформованих СОБМ у вже наявну систему бізнес-моделей, бізнес-процесів, даних, партнерства та механізмів взаємодії зі споживачами. З метою забезпечення керованості процесу формування портфеля за рахунок сформованих СОБМ в контексті САД, обов’язковим етапом переходу від проєктування до масштабування є застосування правил поетапного контролю інтеграції. Відповідно до цього, кожна сформована СОБМ інтегрується в загальну архітектуру портфеля онлайн-ритейлера виключно після верифікації. Ці правила контролю передбачають обов'язкове підтвердження наступних умов:

- підтвердження стабільної працездатності сервісного процесу (здатності забезпечити гарантоване створення цінності певного рівня якості);

- верифікація узгодженості та стабільності спроєктованого механізму капіталізації цінності;

- верифікація рівня можливого мультиплікативного ефекту із наявними СОБМ у портфелі та умов його забезпечення;

- підтвердження відсутності деструктивного впливу на організаційні, процесні та цифрові аспекти поточної діяльності бізнес-організації онлайн-ритейла.

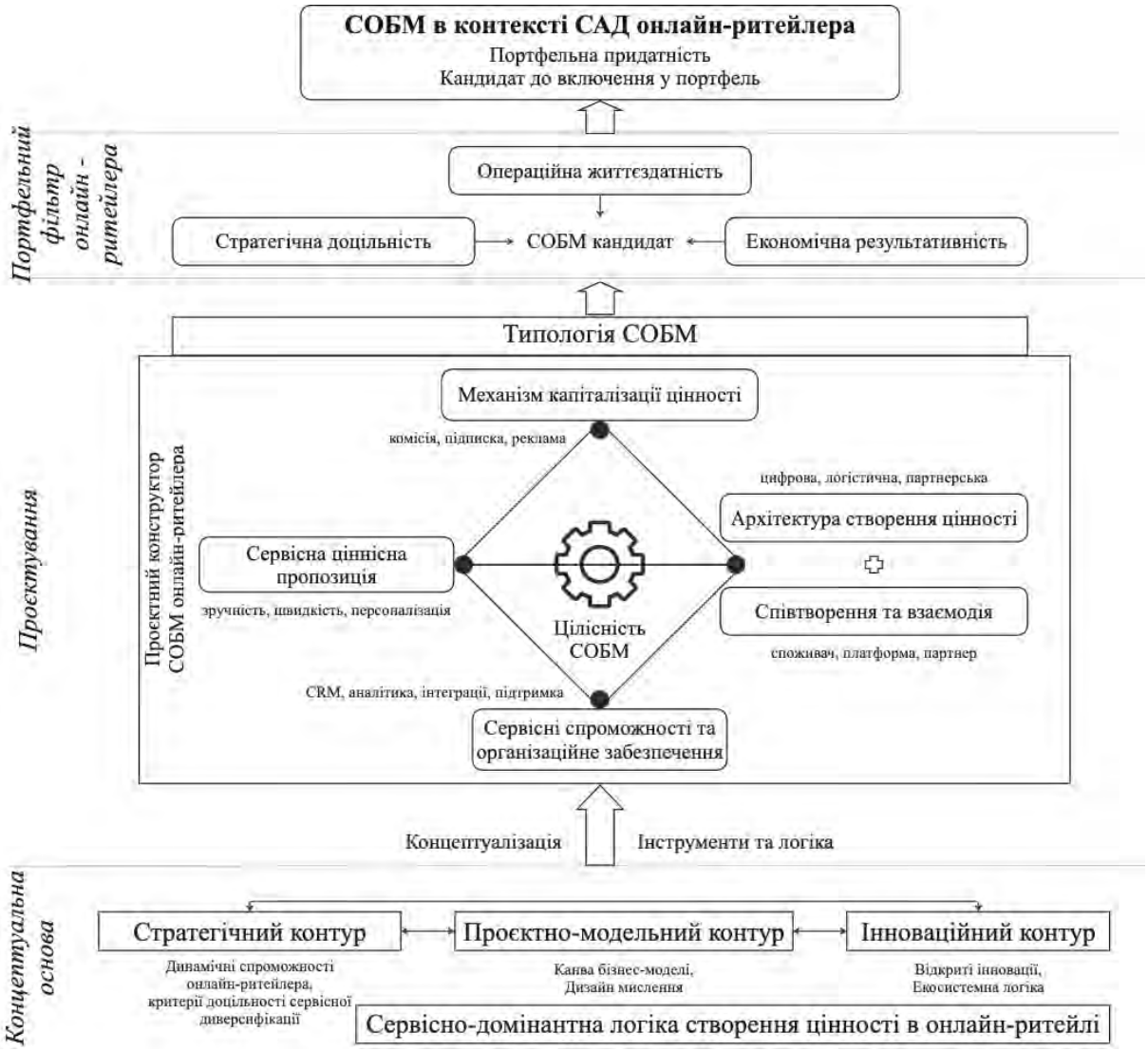


Рис. 3.4. Структурно-логічна модель алгоритму формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організації онлайн-ритейла

Джерело: розроблено і складено автором

Одним із центральних ризиків імплементації сервісно-домінантної логіки та СОБМ чи портфеля СОБМ зокрема, є парадокс сервітизації. Його детально описано

в пункті 1.2 Розділу 1 узагальненням робіт Хейко Гебауера [88], Іванкі Вісніч-Касталі [89] та інших науковців. Його сутність полягає в тому, що інвестиції в сервісну трансформацію не дають моментальної віддачі та на певний час погіршують результативність. Це означає, що правила контролю інтеграції СОБМ мають враховувати не лише потенціал цінності, яку вона несе, а й часову траєкторію її реалізації, ймовірність перевищення організаційної спроможності до змін та ризик розмивання ресурсів між паралельними ініціативами. Одним з концептуальних інструментів подолання парадоксу сервітизації та ефективної роботи з різноспрямованими паралельними ініціативами, який був розглянутий в пункті 1.3 Розділу 1, є організаційна амбідекстрія, як здатність бізнес-організації одночасно підтримувати ефективність існуючого напряму діяльності та розвивати нові через пошук та експериментування [91]. Відповідно, правила контролю інтеграції мають включати перевірку спроможності до функціонування в рамках організаційної амбідекстрії, а також запобіжники керованості через етапність, чіткі умови готовності до масштабування, розподіл відповідальності та (за потреби) контрольовану апробацію.

На практичному рівні бізнес-організації онлай-ритейла існує ще два підходи, що спрямовані на забезпечення операційної ефективності та дозволяють полегшити проходження парадоксу сервітизації. Один із них стосується класичного підходу, коли сформовані портфелі СОБМ виокремлюються як різні незалежні напрями діяльності. Інший підхід стосується поетапного формування портфеля СОБМ в контексті САД, за якої він розвивається хвилями від простих, менш ризикованих та керованих конфігурацій до більш складних та екосистемних. Наприклад, перша хвиля має бути спрямована на моделі, які підсилюють базові напрями діяльності онлайн-ритейлера через керованість базового механізму створення та капіталізації цінності (зокрема стандартизацію, цифрову підтримку, керованість якості та прозорість процесів). Наступні хвилі можуть включати моделі з вищою глибиною залучення споживача та екосистеми, які потенційно дають комплементарний ефект у контексті САД, але водночас потребують ширшого кола організаційних спроможностей та процедур інтеграції.

На рисунку 3.5 наведено структурно-логічну модель формування портфеля СОБМ в контексті САД бізнес-організацій онлайн-ритейла з трьома мінімально необхідними етапами - хвилями та деталізованим алгоритмом виконання правил контроля інтеграції при додаванні відібраних СОБМ до портфеля. Запропонована модель показує, що включення нової СОБМ має розглядатися не як одноразове рішення, а як керований процес послідовного допуску, апробації та масштабування. Варто зазначити що використання узгодженої типології СОБМ на прикладі 3-х онлайн-ритейлерів, що наведено у таблиці 3.4, дозволяє проаналізувати та опосередковано підтвердити практику застосування ними певної етапності запуску нових СОБМ, обираючи більш складні для наступного розширення. Збільшення кількості СОБМ у Розетці не змінювала кількість базових СОБМ. Перше розширення було за рахунок операційної СОБМ. Друге вже було за рахунок СОБМ орієнтованої на платформи.

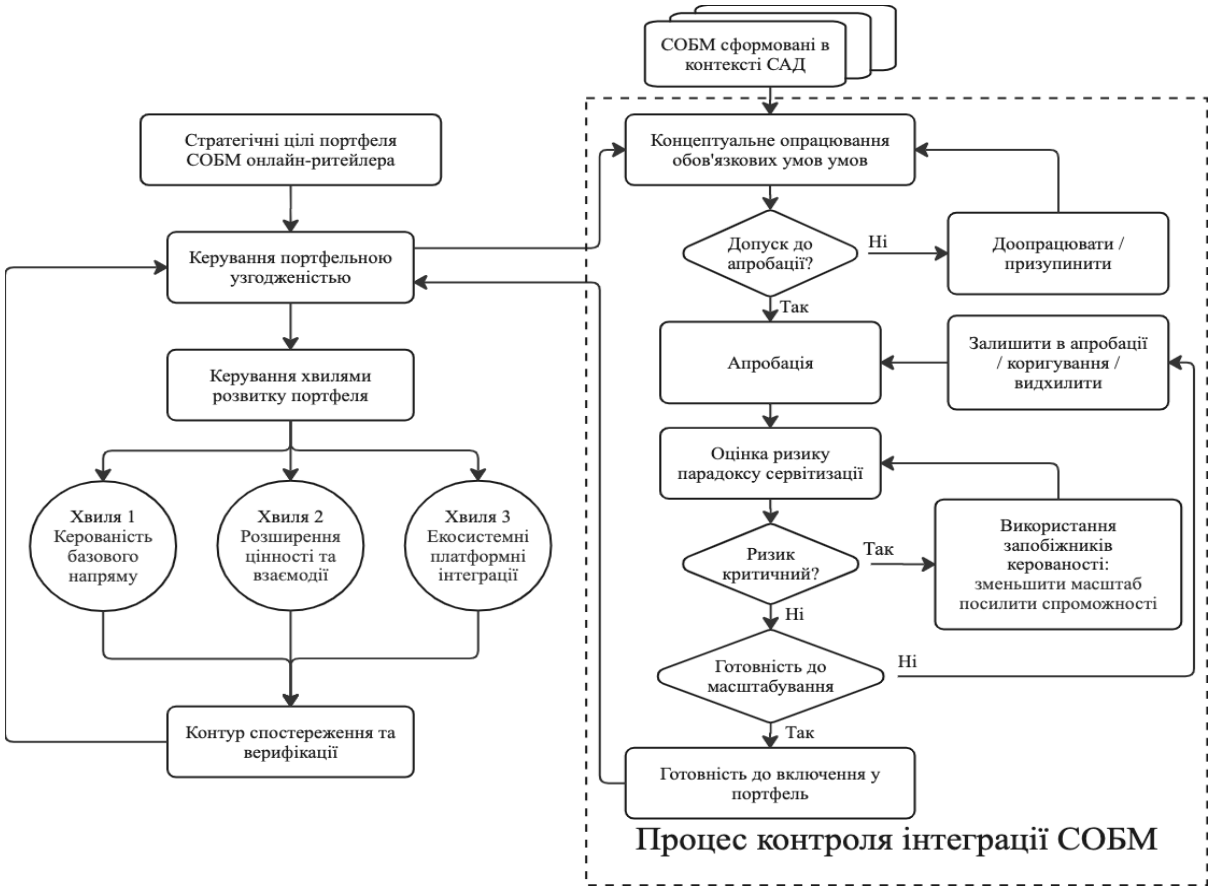


Рис. 3.5. Структурно-логічна модель формування портфеля та контролю інтеграції сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейла

Джерело: розроблено і складено автором

Формування та імплементація портфеля СОБМ у контексті САД бізнес-організацій онлайн-ритейла потребує не лише правил відбору, пріоритизації та поетапної інтеграції, а й методичної прозорості результативності. Динамічні зміни споживчих настроїв і вподобань, вимагають забезпечення оперативного розуміння того, як окремі сервісні рішення, СОБМ та їх портфельна взаємодія перетворюються на очікувану цінність споживачем та економічний результат онлайн-ритейлера. Відкрита фінансова звітність не має прямого та однозначного відображення результативності сервісної трансформації. Саме тому виникає необхідність у наявності процесу забезпечення керованості, який надає описову прозорість зв’язку між сервісними рішеннями, створюваною цінністю та результативністю. Сервісна трансформація бізнес-організацій онлайн-ритейла не може керуватись лише через факт наявності сервісів або формування нових СОБМ. Потрібен описовий ланцюг, який дозволяє послідовно фіксувати наступне:

- яке саме сервісне рішення або СОБМ реалізуються;
- яку цінність воно створює для споживача, партнера чи самої бізнес-організації онлайн-ритейла;
- через які процесні та поведінкові зміни ця цінність проявляється;
- яким чином створена цінність капіталізується у вимірюваний економічний результат.

Такий підхід можна визначити як описовий контур спостереження, що забезпечує верифікацію зв'язку між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом, який є необхідною передумовою для керованості й подальшої операціоналізації. Тому в контексті САД бізнес-організацій онлайн-ритейла, його ефективно будувати на трьох взаємопов’язаних рівнях спостереження.

Перший рівень спостереження. Сервісний модуль або сервісне рішення як конкретний елемент реалізації цінності в межах СОБМ.

Другий рівень спостереження. Окрема СОБМ, якщо вона має самостійну ціннісну пропозицію, власну систему створення цінності та окремий механізм капіталізації.

Третій рівень спостереження. Портфель СОБМ, у межах якого виникає

архітектурний ефект через узгодження та комплементарність СОБМ.

Таким чином, принципи САД формують керованість через послідовне пов’язування нижчого рівня сервісних рішень із рівнем СОБМ, а потім з портфельним рівнем інтеграції. Для прикладного забезпечення такої прозорості доречно використовувати профіль сервісного модуля як стандарт опису мінімальної одиниці спостереження, з якої складається СОБМ онлайн-ритейлера. Це дозволяє верифікувати реалізацію сервісної складової та її зв’язку зі створеною цінністю в межах окремої СОБМ. Структура опису типового сервісного модуля наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Структура опису сервісного модуля, як мінімальної сервісної одиниці, з якої складається сервісноорієнтована бізнес-модель онлайн-ритейлера

Елемент	Опис
Назва сервісного модуля	назва модуля, який підлягає опису та верифікації
Належність до СОБМ	у межах якої саме СОБМ функціонує модуль
Ціннісна роль	яку функцію модуль виконує у створенні цінності
Основний носій цінності	для кого безпосередньо створюється цінність
Ключові процеси, дані, інтерфейси	які процеси забезпечують реалізацію модуля, які дані є критичними та через які точки інтеграції модуль включений у СОБМ
Партнерські взаємодії	які зовнішні провайдери залучені, яку роль вони виконують, та які умови координації
Механізм капіталізації	як створена модулем цінність перетворюється на економічний результат
Потенційні точки конфлікту/ризики	де можуть виникати розриви керованості (якість, витрати, обмеження, залежність), конфлікти з іншими елементами СОБМ
Зв’язок з іншими елементами СОБМ	комплементарність або потенційна несумісність з іншими модулями, процесами, механізмами в межах СОБМ

Джерело: розроблено і складено автором

У методичному сенсі цей опис забезпечує внутрішню керованість реалізації СОБМ і створює основу для подальшого узгодження кількох СОБМ у портфелі. Саме завдяки цьому стає можливим перехід від неформалізованих сервісних рішень до системно описаних елементів архітектури цінності. Отже, процес забезпечення керованості формує стандартизовані одиниці опису, організовує верифікацію причинно-наслідкових зв’язків та зменшує ризик концептуальної неузгодженості у процесі подальшої операціоналізації вимірювання зрілості та архітектурності портфеля бізнес-організацій онлайн-ритейла.

Підсумовуючи процес формування СОБМ у контексті поліваріантних стратегій диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу, обґрунтовано його концептуально-методичний алгоритм. Вихідною передумовою такого алгоритму визначено ринковий контекст та виклики, а також необхідність подолання декларативно-інструментального розриву між сервісною домінантою та управлінськими намірами в її застосуванні та операціоналізації в контексті онлайн-ритейла. Центральним концептом визначено сервісну архітектурну диверсифікацію як стратегічний підхід формування, реконфігурації та інтеграції портфеля множинних СОБМ у єдиних підходах спільного створення та механізмів капіталізації цінності. САД задає архітектоніку диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейла на рівні портфеля, тоді як алгоритм описує процедури формування СОБМ в контексті САД, включаючи узгодженість з портфельними очікуваннями щодо стратегічної доцільності, операційної резільєнтності та економічної результативності. На цій основі запропоновано авторський синтез типології СОБМ онлайн-ритейлу, як уніфіковану систему класифікації для опису та проєктування портфеля СОБМ, що поєднує базову класифікацію зрілості/складності моделей із профільними характеристиками їхньої реалізації. Визначено також, що керування портфелем має будуватись з урахуванням ризику парадоксу сервітизації, потенційних хвиль розвитку портфеля та процесу поетапного контролю інтеграції окремих СОБМ, сформованих в контексті САД. Процес забезпечення керованості, що замикає концептуально-методичний алгоритм формування СОБМ, надає описову прозорість зв'язку між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом. Сформульовані концептуальні положення САД та алгоритму формування СОБМ, до формалізованого управлінського подання цих рішень у системі стратегічного управління онлайн-ритейлера. Це, своєю чергою, відкриває можливість емпіричної перевірки сформульованих дослідницьких припущень на матеріалах досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу України.

3.2. Побудова системи операціоналізації сервісної архітектурної диверсифікації в стратегічному управлінні вітчизняним онлайн-ритейлом

В умовах подальшого розвитку сервісно-домінантної логіки та сервісноорієнтованих бізнес-моделей у бізнес-організаціях онлайн-ритейла, дедалі більше ускладнюється характер прийняття стратегічних рішень, оскільки змінюються принципи формування конкурентної позиції на ринку. Джерела результативності та конкурентоспроможності все частіше пов'язані не з окремими напрямами розвитку, а з поєднанням кількох взаємопов'язаних рішень у межах єдиного механізму створення та капіталізації цінності онлайн-ритейлера. За таких умов традиційна орієнтація стратегічного управління на системи продажу продуктів чи дискретних самостійних сервісних рішень, каналах збуту або нових ринках вже не забезпечує достатньої цілісності управлінського впливу на розвиток бізнес-організацій онлайн-ритейла.

Як було обґрунтовано в підрозділі 1.2, імператив сервісноорієнтованих підходів постає одним з рушіїв парадигмальних та трансформаційних змін, що впливають на стратегічне управління бізнес-організаціями на мета-рівні. Змінюються уявлення про бізнес (як процес спільного створення цінності зі споживачами, а не виключно виробництво продуктів), про ресурси (знання, компетенції та взаємовідносини стають не менш значущими, ніж матеріальні ресурси), про стратегію (як інноваційне створення сервісних екосистем, де цінність є динамічною та формується у взаємодії).

Архітектоніка сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейла, як новий стратегічний підхід та концептуально-методичний алгоритм формування СОБМ в контексті САД, побудовані на засадах сервісно-домінантної логіки, теорії динамічних спроможностей, сучасних інструментах бізнес-моделювання та концепції відкритих інновацій бізнес-моделі. Базуючись на цих концептуальних підвалинах, вони, як інструменти, спрямовані на практичне розширення та подальше удосконалення засад стратегічного управління забезпечуючи перехід від управління окремими напрямами діяльності до

управління портфелем СОБМ як цілісною архітектурою створення та капіталізації цінності. На прикладному рівні зазначені зміни впливають на конкретні напрямки стратегічного управління онлайн-ритейлера, що доцільно розглянути через результати управлінських підходів, які були досліджені у Розділі 2, та можливостей запропонованого інструментарію САД.

Напрямок 1. Фундаментальне розширення принципів стратегії диверсифікації.

Першим і найважливішим концептуальним впливом на систему стратегічного управління бізнес-організацій онлайн-ритейлу в контексті САД є розширення філософії стратегії диверсифікації. В онлайн-ритейлі рішення щодо запуску нових напрямів діяльності часто приймаються прагматично. Частіше – з метою утримання споживача, як відповідь на дії конкурентів або як спроба вийти на суміжний ринок з вищою маржинальністю. Дослідження встановили переважно адаптивно-ситуативний характер стратегічного процесу, де рішення керівництва онлайн-ритейлера формуються під тиском зовнішніх факторів (економічні кризи отримали найвищий індекс пріоритетності), а стратегічний вибір реалізується через фінансові критерії, де визначальними виступають ринковий потенціал та рентабельність. Водночас критерії синергії з поточним бізнесом та масштабованості мають нижчі індекси пріоритетності, що свідчить про те, що узгодженість нових напрямів діяльності із наявною архітектурою бізнесу онлайн-ритейлера не виступає пріоритетом при прийнятті стратегічних рішень.

Наслідки такого підходу фіксуються через інтегральний фінансовий патерн, за якого масштабування підвищує операційну складність і потребу у фінансуванні швидше, ніж здатність створювати стійку економічну цінність. Сервіси додаються без системного аналізу того, як вони вбудовуються в загальний механізм створення цінності та швидко перетворюються на центри витрат замість джерел стійкого доходу. Зростання не гарантує ефективності, а масштаб не трансформується автоматично у результат. Водночас бізнес-організації з маркетплейс компонентом, як однією з гібридних форм СОБМ в онлайн-ритейлі, демонструють більш результативну траєкторію реалізації стратегій диверсифікації, що опосередковано

підтверджує той факт, що конкурентоспроможність визначається не кількістю каналів збуту чи асортиментом, а конфігурацією бізнес-моделі та якістю сервісної узгодженості.

САД розширює управлінський фокус принципів диверсифікації та розуміння самої стратегії в онлайн-ритейлі, формуючи архітектурно узгоджений портфель множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей, де кожна з них посилює результативність інших в межах спільної конфігурації. Це означає, що змінюється сама одиниця стратегічного управління та аналізу. Це не окремий продукт, сервіс чи напрям діяльності, а СОБМ як самостійна конструкція бізнес-моделі та портфель СОБМ як цілісний об'єкт стратегічного впливу онлайн-ритейлера. Такий підхід змінює і сам сенс диверсифікації в онлайн-ритейлі через те, що фокус зміщується від механічного додавання нових сервісів, розширюючи сервісну пропозицію, до цілеспрямованого формування портфеля СОБМ, здатного забезпечувати комплементарний ефект завдяки поєднанню різних механізмів залучення споживача, створення цінності та її капіталізації.

На практиці це означає, що, наприклад, при розгляді запуску фінансового сервісу бізнес-організація онлайн-ритейла не розглядає це як приклад конгломеративної диверсифікації. Тому оцінюється не лише ринковий потенціал та прибутковість цього виду діяльності як окремого, а й те, як дані про транзакції з маркетплейсу посилять оцінку споживачів у новому сервісі (комплементарність), чи має він власну ціннісну пропозицію та механізм капіталізації (самостійність СОБМ), та чи не створить він критичних конфліктів з наявним портфелем СОБМ (архітектурна узгодженість).

Напрямок 2. Удосконалення організаційної координації стратегічних рішень в умовах портфельного управління СОБМ.

Другий концептуальний вплив на систему стратегічного управління бізнес-організацій онлайн-ритейлу в контексті САД пов'язаний з переходом від проєктування ізольованих сервісних ініціатив до системного проєктування СОБМ як керованих одиниць створення та капіталізації цінності. Онлайн-ритейлери продовжують розглядати сервіс переважно як допоміжний інструмент продажу

товару. Клієнтська підтримка, післяпродажне обслуговування, логістичний сервіс зазвичай організовані як допоміжні елементи в лінійній структурі, орієнтованій на забезпечення товарного обороту. Визначене діагностикою ключове організаційно-управлінське протиріччя демонструє декларативно-інструментальний розрив, де на рівні визначень керівники онлайн-ритейлу демонструють високу концептуальну згоду щодо сервісної домінанти та її зв'язку з технологічними інноваціями. Водночас фактори впливу, які обирались, свідчать про переважно комерційно-орієнтовані мотиви сервісної орієнтації, що концентруються на ціннісних та якісних параметрах взаємодії. Сервісні пропозиції нарощуються в межах продуктової логіки без переходу до СОБМ, як зміни архітектури створення та капіталізації цінності. Трансформаційні сценарії на кшталт «продукт як складова сервісу» залишаються обмеженими або відкладеними.

Інструменти, обґрунтовані у підрозділі 3.1, спрямовані на подолання цього розриву. Алгоритм формування СОБМ в контексті САД, через запропонований конструктор (див. табл. 3.2), як структуровану послідовність проєктних запитань та рішень за шістьма складовими, впроваджує архітектурний критерій, де ідея нової СОБМ не проходить далі етапу проєктування, якщо вона не має зрозумілої ціннісної пропозиції, системи створення цінності та відокремлюваного механізму її капіталізації. Узагальнена типологія СОБМ онлайн-ритейла (див. рис. 3.3) задає поточний набір альтернатив сервісних конфігурацій, що дозволяє визначити рамки створення цінності, глибину залучення споживача та способи капіталізації. Ключові критерії портфельного відбору (стратегічна доцільність, операційна резільєнтність, економічна результативність) забезпечує готовність переходу до обґрунтованого формування портфеля, де кожна нова СОБМ відбирається на підставі її комплементарності з наявними та потенціалу мультиплікативного ефекту. У сукупності ці інструменти перетворюють декларативну згоду керівництва онлайн-ритейлера щодо сервісної орієнтації на структуроване розуміння горизонту її ефективності та більш керовані стратегічні рішення.

Такий підхід безперечно веде до зміни принципів організаційної координації стратегічних рішень онлайн-ритейлера на етапі їх безпосереднього впровадження.

Портфельна архітектура САД впливає на зміну фокуса. Після того, як окремі СОБМ вже пройшли верифікацію на портфельну узгодженість, у фокусі опиняється питання їх своєчасного включення, ресурсного забезпечення, контроля подальшого функціонування в межах портфеля. Стратегічне управління зміщується від підходів ізольованого адміністрування різних напрямів діяльності до безперервного циклічного управління та координації портфелем СОБМ, як набором взаємозалежних рішень, для яких значення має не тільки власна результативність, а й внесок у роботу всього портфеля. В цьому контексті рішення щодо ресурсного забезпечення приймаються з урахуванням ролі конкретної СОБМ у загальній конфігурації портфеля онлайн-ритейлера. Це стосується не лише фінансування, а й управлінської уваги, кадрової підтримки, цифрової інфраструктури, наявних даних та партнерських взаємозв’язків. В свою чергу управлінське спостереження за функціонуванням кожної СОБМ в межах портфеля фокусується на відстеженні чи її функціонування впливає на інші елементи портфеля, чи не створює вона організаційних перевантажень, чи не послаблює наявні механізми створення та капіталізації цінності, або навпаки, посилює їх. Саме в цій площині сервісна архітектурна диверсифікація постає не лише як спосіб побудови портфеля, а як засіб підвищення стратегічної адаптивності, що має особливе значення для онлайн-ритейлу, через високу швидкість змін у поведінці споживачів, цифрових інструментах, логістичних практиках і платформних форматах взаємодії.

Проте забезпечення такої адаптивності об'єктивно ускладнюється тим, що бізнес-організації онлайн-ритейлу рідко повністю відмовляються від продуктової бізнес-моделі, і дуалізм між продуктовою та сервісною логіками створює внутрішню конкуренцію за ресурси та управлінську увагу. Дослідження підтверджують актуальність цього виклику. Зафіксовано, що «конфлікт між напрямами діяльності» отримав найнижчу пріоритетність серед інших факторів перегляду стратегій диверсифікації онлайн-ритейлерами. Це свідчить про те, що внутрішня конкуренція за ресурси не завжди сприймається керівниками як причина перегляду стратегії, хоча саме вона може пояснювати розрив між масштабом та ефективністю через зростання організаційної складності.

Концепція САД змінює підходи до координації та зменшення управлінського опору через структурування. Хвильова етапність формування портфеля забезпечує поступовий перехід від менш ризикованих та керованих сервісних конфігурацій до складніших та екосистемних, що дозволяє бізнес-організаціям онлайн-ритейла нарощувати сервісноорієнтовану спроможність без критичного перевантаження на кожному окремому етапі. Процес поетапного контролю інтеграції доповнює цей підхід запобіжниками, де кожна СОБМ переходить від проєктного задуму до масштабування лише після підтвердження працездатності сервісного процесу, узгодженості механізму капіталізації та відсутності критичних конфліктів із наявними СОБМ портфеля. У сукупності три операційні складові САД (формування, реконфігурація та інтеграція) замикають цей процес у керований цикл портфельного управління, що заміщує реактивну адаптацію.

Напрямок 3. Поглиблення управління взаємодією зі споживачем та екосистемною архітектурою.

Третій концептуальний вплив на систему стратегічного управління бізнес-організацій онлайн-ритейлу в контексті САД пов’язаний зі зміною характеру їх взаємодії зі споживачами, партнерами та іншими учасниками створення цінності. Якщо у традиційній підходах стратегічного управління ці взаємодії здебільшого розглядаються як засіб підтримки основного напряму діяльності, то в концепції САД вони набувають самостійного стратегічного значення. Це зумовлено їх безпосереднім впливом на конфігурацію портфеля СОБМ, глибину його архітектурної узгодженості та здатність генерувати комплементарний ефект. При цьому до уваги береться не лише внутрішня узгодженість, а й зовнішня архітектура взаємодії, у межах якої ці рішення реалізуються.

Ігнорування трансформації ролі споживача та сприйняття його не як суб'єкт, що бере участь у формуванні цінності, а як об’єкт впливу, як цільову аудиторію маркетингових комунікацій і рекламних кампаній призводить до суттєвого уповільнення результативності як сервісноорієнтованих трансформацій, так і стратегій диверсифікації в онлайн-ритейлі. Результати аналізу управлінських рішень продемонстрували, що серед факторів застосування сервісноорієнтованості

домінують збільшення продажів і підвищення лояльності споживачів. Сервісна орієнтація поки продовжує слугувати інструментом утримання, а не механізмом спільного створення цінності.

Архітектура САД далі посилює важливість споживача як учасника процесу створення та реалізації цінності, через ключовий постулат сервісно-домінантної логіки, про те що цінність визначається не властивостями продукту чи сервісу, а результатом його використання у контексті потреб споживача та формується у процесі взаємодії. Дані про поведінку споживача, сценарії користування сервісами, повторні взаємодії, залучення у платформах, відгуки, оцінювання та інші форми зворотного зв’язку стають для онлайн-ритейлера не периферійним супроводом операційної діяльності, а важливим елементом стратегічного аналізу. Це змінює характер стратегічного інструментарію, проєктно-модельний контур алгоритму формування СОБМ базується на сучасних інструментах парадигми дизайн-мислення, що дозволяють виявити потреби споживача на всій траєкторії його взаємодії з бізнес-організацією онлайн-ритейла та побудувати відповідну ціннісну модель. Окрім того, запропонований конструктор (див. табл. 3.2) явним чином включає складову співтворення цінності та взаємодії зі споживачем як обов'язковий елемент проєктування, через визначення його ролі у створенні результату, критичних точок взаємодії, правил управління очікуваннями та довірою.

Емпірично виокремлені ключові бар'єри цифрової трансформації, такі як фінансові обмеження, нестача цифрових компетенцій та технологічна фрагментарність [127], підсилюють як потребу в екосистемному підході до формування СОБМ, так і стратегічне значення партнерів та зовнішніх мережевих зв’язків. Останнім часом в онлайн-ритейлі характерним є те, що масштабування сервісної та цифрової диверсифікації формується не виключно всередині бізнес-організації, а в мережі взаємодій із логістичними операторами, фінансовими посередниками, постачальниками цифрових рішень, учасниками залученими на певних платформах, маркетинговими та інформаційними сервісами. У цьому контексті стратегічне управління бізнес-організаціями онлайн-ритейла все більше охоплює не лише внутрішні процеси, а й правила взаємодії, координації та

використання зовнішніх ресурсів у межах формування як окремих СОБМ так і на рівні портфеля. У системі САД, на рівні портфеля трансформація полягає у переході до архітектури відкритих інновацій, де бізнес-організація онлайн-ритейла проєктує СОБМ так, щоб зовнішні партнери та учасники екосистеми могли доповнювати сервіс через партнерські інтерфейси, не вимагаючи капітальних інвестицій у створення всього ланцюга цінності самостійно. Інноваційний контур алгоритму формування СОБМ, як раз забезпечує саме цей підхід, де сервісні модулі, цифрові та логістичні рішення проєктуються зважаючи на принципи екосистемного розвитку та спираються на взаємодію з партнерами, провайдерами технологій та носіями комплементарних компетенцій.

Напрямок 4. Удосконалення підходів до оцінювання та контролю результативності диверсифікації.

Четвертий концептуальний вплив на систему стратегічного управління бізнес-організаціями онлайн-ритейлу в контексті САД пов’язаний зі зміною підходів до стратегічного контролю та переглядом принципів фіксації, інтерпретації та оцінювання результативності стратегії диверсифікації онлайн-ритейлера. Традиційні агреговані фінансові показники (дохід, маржа, рентабельність активів) залишаються необхідними для розуміння загальної оцінки стану бізнес-організації онлайн-ритейла. Але останнім часом вони не є достатніми для оцінювання результативності стратегії диверсифікації побудованої за принципами САД та ідентифікації частки окремих сервісних рішень у витратах або економічному результаті. Це суттєво ускладнює верифікацію зв'язку між сервісними рішеннями та фінансовим результатом їх впровадження, що є одним із ключових обмежень наявної управлінської практики відображеної у таблиці 3.1. Дослідження підтверджують цей висновок продемонструвавши, що інструменти оцінки якості сервісів, тяжіють до базових метрик (фінансові показники, споживчі оцінки, стандарти), що є достатнім для операційного контролю, але не забезпечує управління СОБМ як узгодженим портфелем рішень із чітким причинно-наслідковим зв'язком між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом. Вплив сервісної орієнтації на інноваційні процеси оцінюється

стабільніше та вище, ніж її здатність створювати нові бізнес-моделі, що підвищує ризик фрагментарного впровадження сервісів без системного проєктування та стабільного механізму капіталізації створеної цінності.

Запропонований описовий контур спостереження та верифікації охоплює три рівні, від окремого сервісного модуля до портфеля СОБМ. Він забезпечує якісну описову прозорість зв'язку між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом. Але для розширення описової верифікації та спостереження за окремими напрямами оцінювання якості архітектури організованого портфеля, як цілісного об’єкта стратегічного управління бізнес-організацією онлайн-ритейла, необхідний інструмент, який би відповідав архітектурним принципам САД. Важливим є не тільки факт наявності тих чи інших сервісних рішень, а й характеристики портфеля СОБМ, через які вони набувають стратегічного значення.

Концептуальна модель впливу на підходи до стратегічного управління бізнес-організаціями онлайн-ритейлу в контексті САД наведена на рисунку 3.6. Отже, саме четвертий концептуальний вплив на систему стратегічного управління бізнес-організаціями онлайн-ритейлу в контексті САД зумовлює необхідність розробки спеціального інструменту, який дозволяє операціоналізувати характеристики портфеля СОБМ та аналітично співставити їх із показниками результативності. В якості цього інструменту запропоновано використовувати авторський індекс сервісної архітектурної диверсифікації (індекс САД), побудова якого дає змогу перейти від концептуального опису сервісної архітектурної диверсифікації до її формалізованого оцінювання та подальшої емпіричної верифікації.

Первинна спроба визначення та апробації операціоналізації сервісної архітектурної диверсифікації за допомогою індексу САД була зроблена в дослідженні Шарова В.В., Гарафонової О.І., Дворник І.В. та Білан С. «Business model innovation in E-commerce: ethical business leadership through service architecture diversification». В якості визначення індексу САД було використано метод проксі-показників офіційної фінансової звітності онлайн-ритейлерів. Припущення будувалась на тому, що будь-яка сервісна модель має технологічну та операційну складові.



Рис. 3.6. Концептуальна модель впливу на підходи стратегічного управління бізнес-організаціями онлайн-ритейлу в контексті сервісної архітектурної диверсифікації

Джерело: розроблено і складено автором

Як технологічний проксі-показник використовувалась частка нематеріальних активів у структурі загальних активів, що акумулює капіталізовані інвестиції в цифрові платформи, програмне забезпечення та інтеграційну інфраструктуру. Як операційний проксі-показник використовувалась частка витрат на збут у доходах, що відображає поточну активність бізнес-організації онлайн-ритейла щодо підтримки операційної реалізації сервісноорієнтованих бізнес-моделей задля генерування доходу. Результати емпіричної верифікації на панельних даних топ 8-ми досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла виявили відсутність стійкого лінійного зв'язку між індексом САД та фінансовою результативністю, вираженою як через операційну маржу та і через рентабельність активів. Емпірична перевірка з лагом на один рік продемонструвала, хоча і від'ємний але стійкий лінійний зв'язок між індексом САД та операційною маржою, що ймовірно зумовлено парадоксом сервітизації [193]. Водночас зазначений підхід виявив принципове обмеження в тому, що проксі-показники на основі фінансової звітності вимірюють інтенсивність витрат, пов'язаних із сервітизацією, але не архітектурну якість портфеля СОБМ. Обидва проксі не розрізняють бізнес-організацію з одним базовим сервісом та організацію з десятьма архітектурно узгодженими сервісами вдосконаленого рівня, якщо інтенсивність їх витрат є однаковою.

Саме тому поточну версію індексу САД розроблено як пряму міру архітектурних характеристик портфеля СОБМ, що операціоналізується через ширину портфеля, рівень зрілості СОБМ за узагальненою типологією в його складі та рівень архітектурної узгодженості між СОБМ портфеля. Відповідно до такого принципу, індекс САД визначається мультиплікативною формулою:

$$SArD_{it} = W_{it} \times Q_{it} \times C_{it}\ , \tag{3.1}$$

де:

$SArD_{it}$ - Індекс САД бізнес-організації *i* у рік *t*,

W_{it} – Компонент ширини портфеля СОБМ бізнес-організації *i* у рік *t*,

Q_{it} – Компонент середньозваженої зрілості портфеля бізнес-організації *i* у рік *t*,

C_{it} – Компонент архітектурної інтеграції портфеля бізнес-організації *i* у рік *t*.

Компонент ширини портфеля СОБМ визначається як загальна кількість активних СОБМ бізнес-організації *i* у рік *t*. Під активною СОБМ розуміється сервісне рішення, що функціонує як самостійна одиниця створення та капіталізації цінності, підтверджена щонайменше двома незалежними джерелами у відповідному році. Цей компонент відображає масштаб портфеля.

Компонент середньозваженої зрілості портфеля бізнес-організації визначається за наступною формулою:

$$Q_{it} = \frac{\sum_{k=1}^{W_{it}} \omega_k}{W_{it}}, \quad (3.2)$$

де:

Q_{it} – компонент середньозваженої зрілості портфеля бізнес-організації *i* у рік *t*,

W_{it} – компонент ширини портфеля - загальна кількість активних СОБМ бізнес-організації *i* у рік *t*,

ω_k – умовний ваговий коефіцієнт *k*-ої СОБМ, що визначається її типологією, згідно матриці класифікації СОБМ наведеній в таблиці 3.6.

Компонент архітектурної інтеграції портфеля коригує індекс САД залежно від ступеня узгодженості правил взаємодії, стандартів обслуговування та характеру обміну даних між СОБМ портфеля у відповідності до авторської класифікації наведеній у таблиці 3.7. Цей компонент є кількісною операціоналізацією якісного розрізнення ступеня взаємозв'язку між бізнес-моделями портфеля, обґрунтованого П. Аверса та С. Хефлігер [116], адаптованою для контексту сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейлу. Він приймає одне з трьох дискретних значень за формулою:

$$C_{it} \in \{0{,}8; 1{,}0; 1{,}2\} \quad (3.3)$$

Кожен компонент є самостійною аналітичною одиницею для регресійного аналізу та перевірки окремих наукових гіпотез щодо того, яка саме складова архітектурних характеристик портфеля СОБМ, найбільше впливає на фінансову результативність бізнес-організацій онлайн-ритейлу. Для визначення компонент

індексу САД застосовується метод структурованого контент-аналізу публічних джерел досліджуваних бізнес-організації онлайн-ритейла.

Таблиця 3.6

Матриця вагових коефіцієнтів сервісноорієнтованих бізнес-моделей онлайн-ритейла, згідно узгодженої типології для розрахунку компонента середньозваженої зрілості портфеля

Тип СОБМ	Тип за призначенням	Рівень зрілості	Ваговий коефіцієнт	Ключова характеристика
Базові сервіси	Функціональне призначення	Базовий	1	Трансакційні або прості сервіси (зазвичай разові), фокус на продукті
Операційні сервіси	Функціональне призначення	Проміжний	2	Використання даних з продуктів, допомога у використанні, проактивне обслуговування
Фінансові сервіси	Функціональне призначення	Проміжний	2	Лізинг, кредити, моделі передплати
Консалтинг та навчання	Функціональне призначення	Вдосконалений	3	Освітні пропозиції, експертна підтримка
Сервіси, орієнтовані на знання	Функціональне призначення	Вдосконалений	3	Надання складної інтелектуальної експертизи
Сервіси, орієнтовані на результат	Модель надання	Вдосконалений	4	Оплата за досягнутий результат, а не за продукт, висока складність
Продуктово-сервісні системи (PSS)	Модель надання	Вдосконалений	4	Інтеграція матеріальних продуктів та сервісів, охоплення життєвого циклу продукту
«Усе як сервіс» (XaaS)	Модель надання	Вдосконалений	4	Передплата або оплата за використання. Цифрова доставка сервісу
Циркулярні бізнес-моделі	Модель надання	Вдосконалений	4	Фокус на зниженні екологічного впливу, відновлення та переробка
Сервіси, орієнтовані на платформи	Модель надання	Вдосконалений	5	Використання технологічних платформ; мережевий ефект; треті сторони як учасники створення цінності; екосистемна архітектура

Джерело: розроблено і складено автором

Підхід до диференціації вагових коефіцієнтів відповідає двом якісним переходам у сутності сервісної пропозиції. Перший перехід між 3 та 4 відображає перехід від СОБМ як функції підтримки до СОБМ як самостійної моделі надання цінності з власними правилами. Другий перехід між 4 та 5 відображає якісну зміну архітектури створення цінності, коли бізнес-організація перестає бути виключно постачальником сервісу для споживача, а стає архітектором умов, за яких цінність

створюється між учасниками певної екосистеми. Наявність мережевого ефекту між незалежними учасниками, також є достатнім критерієм присвоєння вагового коефіцієнту 5. Для забезпечення відтворюваності та захисту від суб'єктивності при визначенні компонента середньозваженої зрілості портфеля ваговий коефіцієнт надається кожній окремій активній СОБМ визначеного типу, а не типу самому по собі. Якщо СОБМ має ознаки двох рівнів типології, то їй присвоюється ваговий коефіцієнт вищої типології. СОБМ вважається активною у певний рік, якщо її активність підтверджена джерелами в межах відповідного календарного року.

Таблиця 3.7

Експертно визначені рівні архітектурної інтеграції портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей бізнес-організацій онлайн-ритейла

Рівень	Значення	Операційні критерії ідентифікації
C1	0,8	Сервіси функціонують незалежно через різні канали взаємодії, відсутня єдина ідентифікація споживача, розрізнені політики, поодиноке перехресне використання даних між СОБМ у портфелі
C2	1,0	Присутня базова інтеграція між різними СОБМ портфеля. Єдиний обліковий запис або програма лояльності, що охоплює більшість СОБМ; уніфіковані політики для споживача; часткове перехресне використання даних споживача між СОБМ
C3	1,2	Системна інтеграція. Існує єдина сервісна архітектура з уніфікованими стандартами рівня обслуговування та тарифною структурою; інтегровані кабінети для партнерів/продавців; сервісні модулі активно перевикористовуються між різними СОБМ; наявний мережевий ефект що охоплює більшість СОБМ портфеля

Джерело: розроблено і складено автором

Рівні архітектурної інтеграції портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей бізнес-організацій онлайн-ритейла уточнювались та були визначені на основі експертного калібрування під час апробацій індексу САД та консультацій щодо операційних критеріїв ідентифікації архітектурної узгодженості з експертами досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла. Експертно було узагальнено ознаки трьох різних рівнів інтегрованості, яким було обрано, в якості оцінки, як узгоджений інтервал набір 3-х дискретних значень. Ознаки та значення рівнів вказано в таблиці 3.7. Такий інтервал відображає помірний вплив архітектурної інтеграції в межах +/- 20%, аби він не домінував над базовою оцінкою портфеля, але дозволяв відрізнити набір розрізнених сервісів від узгодженої архітектури. Коректність такого припущення додатково перевірено аналізом чутливості.

Визначивши принципи розрахунку компонент індексу САД, проведемо його емпіричну перевірку у вимірювальних показниках, використовуючи панельну економіко-математичну модель з фіксованими ефектами (FE-специфікація), яка дозволяє поєднати часову динаміку розвитку бізнес-організацій із відмінностями, які існують між ними, та рівнем впровадження сервісних рішень. Вибір FE-специфікації обґрунтований структурною неоднорідністю вибірки, де досліджувані бізнес-організації суттєво різняться за масштабом, сегментом і бізнес-моделлю, що унеможливлює коректне застосування моделі з випадковими ефектами. Запропонована економіко-математична модель призначена для кількісного оцінювання впливу рівня сервісної орієнтації та якості портфеля СОБМ в контексте САД, на результативність бізнес-організацій, а також для обґрунтування управлінських рішень щодо формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації його діяльності. Насамперед, модель дає змогу ідентифікувати силу та напрям впливу сервісної орієнтації на економічні результати бізнес-організації, відповідаючи на питання, чи пов’язане зростання сервісної складової з підвищенням доходності, прибутковості, маржинальності або загальної ефективності. Емпіричну базу дослідження складають десять досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла України. Вихідна панель охоплює період з 2019 по 2024 рік, що включає довоєнний базовий період, ковідну трансформацію та адаптацію до умов воєнного стану. Панель є незбалансованою через відсутність даних по ФТД-Ритейл (Фокстрот) у 2019 та 2020 роках, однак ці спостереження не вилучались штучно, оскільки незбалансованість відображає реальний економічний шок і не перешкоджає оцінюванню панельних регресій. Основні показники фінансової звітності бізнес-організацій онлайн-ритейла взято у доларах США з таблиці В.2, Додатку В.

За результатами структурованого контент-аналізу та застосування описаних принципів розрахунку компонент індексу САД, сформовано їх панельну базу даних по кожній бізнес-організації онлайн-ритейла та кожному року спостереження. Деталізована база даних наведена в таблиці Д.2 Додатку Д. Зведені розраховані значення всіх трьох компонентів та індексу САД наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахункові значення компонентів та індексу САД досліджуваних бізнес-організацій за період 2019 – 2024 роки

Компоненти, індекс САД	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
	ТМ ColorWay					
W	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Q	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83
C	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
SArD	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
	Епіцентр					
W	13,0	13,0	13,0	14,0	14,0	15,0
Q	1,77	1,77	1,77	2,00	2,00	2,00
C	1,0	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2
SArD	23,0	23,0	23,0	33,6	33,6	36,0
	Розетка					
W	12,0	13,0	13,0	13,0	14,0	14,0
Q	2,25	2,31	2,38	2,38	2,57	2,57
C	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
SArD	32,4	36,0	37,2	37,2	43,2	43,2
	ТОВ РУШ (ТМ EVA)					
W	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Q	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,80
C	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0
SArD	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	14,0
	Мейкап Трейдінг					
W	4,0	4,0	5,0	6,0	7,0	7,0
Q	1,75	1,75	2,00	2,17	2,43	2,43
C	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
SArD	5,6	5,6	8,0	10,4	13,6	13,6
	Сільпо					
W	3,0	4,0	5,0	6,0	6,0	7,0
Q	2,00	1,75	2,20	2,67	2,67	2,86
C	1,0	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2
SArD	6,0	7,0	11,0	19,2	19,2	24,0
	Алло					
W	9,0	12,0	14,0	15,0	15,0	15,0
Q	2,33	2,25	2,29	2,20	2,20	2,20
C	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
SArD	21,0	32,4	38,4	39,6	39,6	39,6
	Комфі-трейд					
W	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7
Q	1,50	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55
C	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
SArD	12,0	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
	НРП (ТМ Моуо)					
W	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Q	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
C	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
SArD	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
	ФТД-Ритейл (Фокстрот)					
W	-	-	8,0	9,0	9,0	9,0
Q	-	-	1,25	1,44	1,44	1,44
C	-	-	0,8	0,8	0,8	1,0
SArD	-	-	8,0	10,4	10,4	13,0

Джерело: розроблено і складено автором на основі таблиці Д.2 Додатку Д

Примітка:W – компонент ширини портфеля, Q – компонент середньозваженої зрілості або складності портфеля, що розраховується за формулою 3.2 C – компонент архітектурної інтеграції портфеля, SArD – індекс САД, що розраховується за формулою 3.1.

Попередній аналіз динаміки індексу САД у розрізі окремих бізнес-організацій онлайн-ритейла представлено на рисунку 3.7 та демонструє, що його траєкторія розвитку є нерівномірною та відчутно відрізняється між бізнес-організаціями формуючі три характерні групи поведінки розвитку портфеля СОБМ. Перша група демонструє стабільність та характерна для ТМ ColorWay та НРП (Моуо), де індекс САД залишається незмінним протягом усього горизонту спостереження. Це свідчить про відсутність активної стратегії зростання портфеля СОБМ.

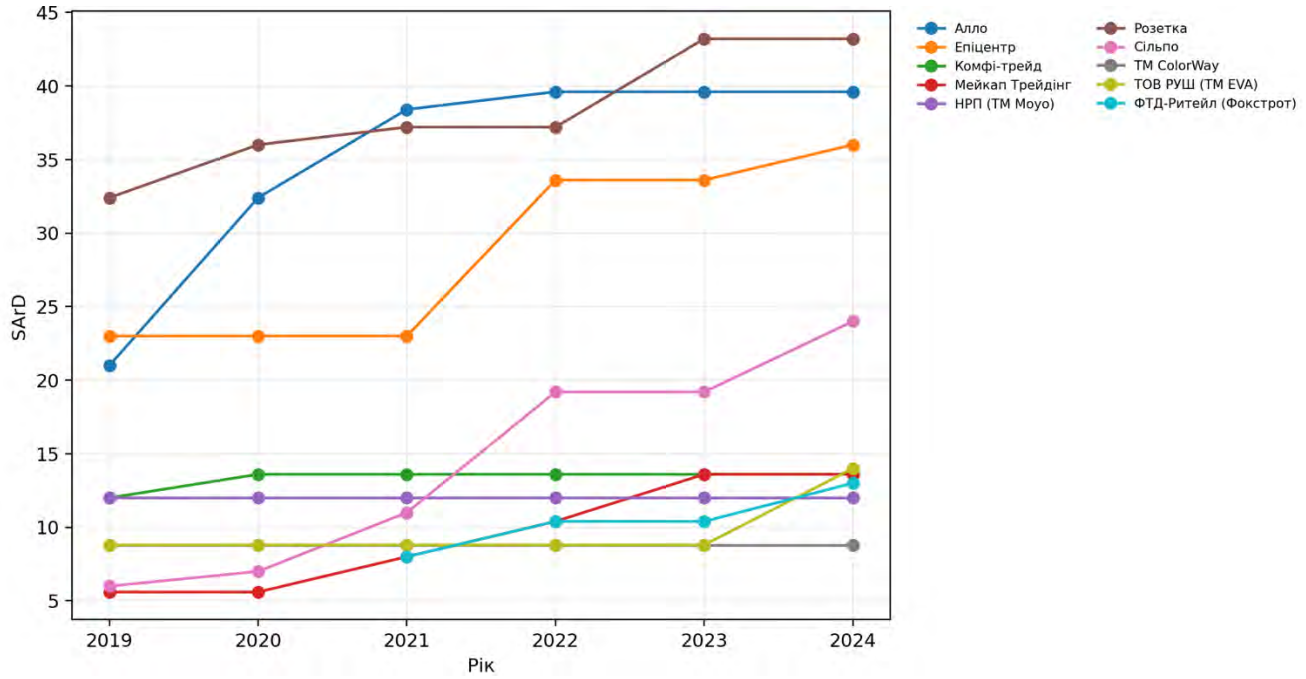


Рис. 3.7. Динаміка індексу САД досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла за період 2019–2024 роки

Джерело: розроблено і складено автором на основі табл. 3.8

Друга група демонструє ступінчасте зростання, характерне для Епіцентру, Розетки та ТОВ РУШ (EVA), де індекс САД зростає внаслідок цілеспрямованого запуску нових СОБМ вищого рівня зрілості або переходу на вищий рівень архітектурної інтеграції. Третя група демонструє активне зростання та характерна для Мейкапу та Сільпо, де індекс САД зростає рівномірно впродовж усього горизонту спостереження за рахунок системного нарощування як ширини, так і зрілості портфеля.

Рисунок 3.8 відображає карту позиціонування досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла за результатами 2024 року за компонентами ширини (W) та середньозваженої зрілості (Q) портфеля. Аналіз показує, що поточна структура та стан портфелів формує щонайменше три кластера. Кластер №1 має портфелі з низькою (вузькою) шириною, високою зрілістю та помірною інтеграцією. Кластер №2 має портфелі з високою шириною, помірною зрілістю й високою інтеграцією. Кластер №3 має портфелі з середньою шириною, низькою зрілістю та низькою інтеграцією.

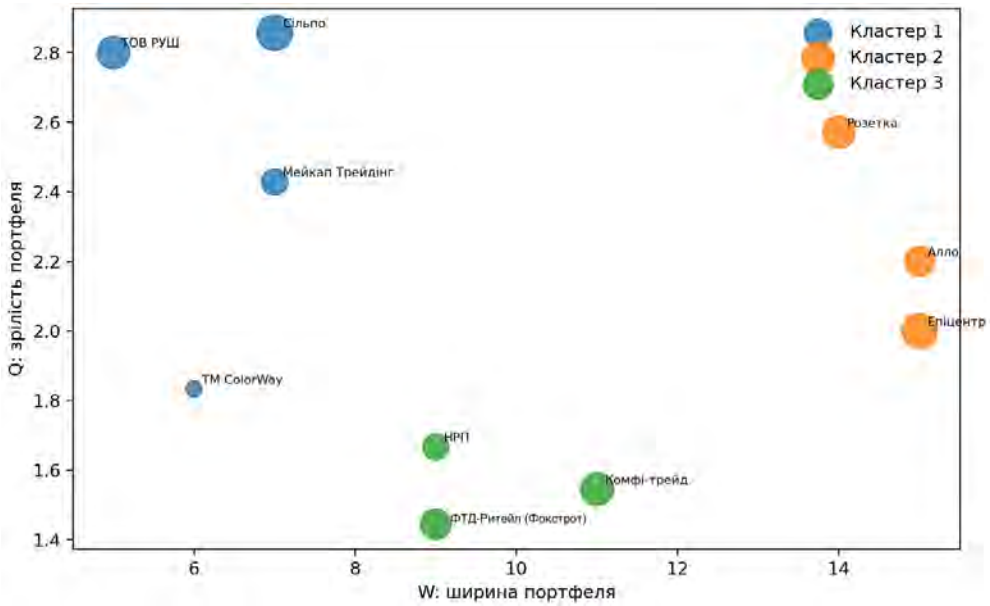


Рис. 3.8. Кластерна карта бізнес-організацій онлайн-ритейла за компонентами ширини (W) та середньозваженої зрілості (Q) портфеля у 2024 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі табл. 3.8

Для побудови панельної моделі ключовою пояснювальною змінною виступає індекс САД. Окремо кожен компонент індексу САД використано в декомпозиційній моделі для перевірки їх індивідуального впливу на фінансову результативність. В якості залежних змінних обрано два показника. Використано логарифм чистого доходу як відображення масштабу монетизації сервісноорієнтованих бізнес-моделей, а також ROA як індикатор ефективності використання ресурсів. Повна таблиця зі складом та характеристикою змінних, що використані в моделі наведені у таблиці Д.3, Додатку Д. Скорочена специфікація змінних наведена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Склад та характеристики основних змінних панельної економіко-математичної моделі емпіричної перевірки індексу сервісної архітектурної диверсифікації

Назва змінної	Позначення	Економічний зміст	Розрахунок	Тип впливу
1	2	3	4	5
Чистий дохід	Revenue	Масштаб фінансового результату та монетизація бізнес-моделі	Показник чистого доходу	залежна
Логарифм чистого доходу	ln(Revenue)	Стабілізована залежна змінна для панельної моделі	=LN(Revenue)	залежна
ROA	ROA	Ефективність використання активів	=Чистий прибуток / Оборотні активи	залежна

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
Індекс САД	SArD	Сукупний ефект сервісної архітектурної диверсифікації	=W×Q×C	основна пояснювальна
Ширина портфеля СОБМ	W	Кількість активних сервісів/СОБМ у портфелі	=SUM(активні СОБМ)	декомпозиція
Зрілість портфеля СОБМ	Q	Середньозважена зрілість/складність портфеля	=Зважена сума балів / W	декомпозиція
Архітектурна інтеграція	C	Рівень архітектурної узгодженості портфеля	C∈{0.8;1.0;1.2}	декомпозиція
Взаємодія компонентів Q та C	Q_it×C_it	Рівень взаємного посилення компонент	Q_it×C_it	декомпозиція
Лаг індексу SArD	SArD(t-1)	Відкладений ефект сервісної архітектурної диверсифікації	Значення SArD попереднього року	лагова
Загальні активи	Assets	Масштаб і ресурсна база бізнес-організації	Показник активів	контроль
Логарифм активів	ln(Assets)	Стабілізований контроль масштабу	=LN(Assets)	контроль
Воєнний структурний перехід	WAR	Фіксація структурного переходу 2022–2024 рр.	1 для 2022–2024; 0 для 2019–2021	контроль

Джерело: розроблено і складено автором

Специфікація економіко-математичних моделей включає:

Основна панельна модель з фіксованими ефектами бізнес-організацій:

$$\ln(Revenue\_it) = \alpha + \beta1 \cdot SArD\_it + \beta2 \cdot \ln(Assets\_it) + \beta3 \cdot WAR\_t + \mu\_i + \varepsilon\_it \quad (3.4)$$

$$ROA\_it = \alpha + \beta1 \cdot SArD\_it + \beta2 \cdot \ln(Assets\_it) + \beta3 \cdot WAR\_t + \mu\_i + \varepsilon\_it \quad (3.5)$$

Декомпозиційна модель з окремими компонентами W, Q, C:

$$Y\_it = \alpha + \beta1 \cdot W\_it + \beta2 \cdot Q\_it + \beta3 \cdot C\_it + \beta4 \cdot \ln(Assets\_it) + \beta5 \cdot WAR\_t + \mu\_i + \varepsilon\_it \quad (3.6)$$

Додаткова модель оцінки ефекту взаємодії зрілості портфеля СОБМ та архітектурної інтеграції через інтерактивний член Q×C:

$$\ln(Revenue\_it) = \alpha + \mu\_i + \beta1 \cdot W\_it + \beta2 \cdot Q\_it + \beta3 \cdot C\_it + \beta4 \cdot (Q\_it \times C\_it) + \beta5 \cdot WAR\_t + \varepsilon\_it, \quad (3.7)$$

Додаткова лагова модель:

$$Y\_it = \alpha + \beta1 \cdot SArD\_i,t\text{-}1 + \beta2 \cdot \ln(Assets\_it) + \beta3 \cdot WAR\_t + \mu\_i + \varepsilon\_it \quad (3.8)$$

Модель періодів, окремо для 2019–2021 та 2022–2024 рр., дозволяє перевірити чи змінюється роль САД в умовах макроекономічних шоків:

$$Y\_it = \alpha + \beta1 \cdot SArD\_it + \beta2 \cdot \ln(Assets\_it) + \mu\_i + \varepsilon\_it, \quad (3.9)$$

Додатково до основних оцінок моделей із FE-специфікацій було сформовано об'єднані специфікації з робастними стандартними похибками без урахування фіксованих ефектів бізнес-організацій. Це дозволило перевірити стійкість висновків на малій вибірці та зменшити ризик перевантаження моделі великою кількістю фіктивних змінних. Зведений підсумок результатів моделювання наведено в таблиці 3.10. Деталізацію результатів наведено у таблиці Д.4 Додатку Д.

Таблиця 3.10

Ключові результати панельного оцінювання за визначеними панельними моделями

Модель	Залежна змінна	Ключовий коефіцієнт	p-значення	Розмір вибірки	Adj. R^2
FE основна	ln(Revenue)	0.012	0.249	58	0.939
FE основна	ROA	-0.004	0.529	58	0.229
FE лагова	ln(Revenue)	0.013	0.007	48	0.995
FE лагова	ROA	0.014	0.158	48	0.456
FE 2019 - 2021	ln(Revenue)	-0.044	0.199	28	0.931
FE 2022 - 2024	ln(Revenue)	0.026	0.000	30	0.995
Об'єднана робастна	ln(Revenue)	0.015	0.009	58	0.870
Об'єднана декомопозиція	ROA	0.2766	0.028	58	0.055
Об'єднана повоєнна декомпозиція	ln(Revenue)	0.1163	0.040	30	0.892

Джерело: розроблено і складено автором

Основна панельна модель для логарифму чистого доходу фіксує додатний знак коефіцієнту при індексі САД, однак зв’язок у межах поточного періоду не досягає статистичної значущості за наявності фіксованих ефектів бізнес-організацій і фіктивної змінної воєнного структурного переходу. Такий результат може бути пов’язаний як з обмеженим обсягом вибірки, так і з дестабілізуючим впливом структурного шоку 2022 року в онлайн-ритейлі на короткострокові оцінки. Натомість лагова модель виявляє статистично значущий додатний вплив індексу САД попереднього року на поточний логарифм доходу. Відсутність значущого ефекту у поточному році та його наявність з лагом в один рік узгоджується з припущеннями про інвестиційну фазу сервісної трансформації в онлайн-ритейлі, що характеризується відкладеним характером монетизації з часовою затримкою, та підтверджує гіпотезу наявності парадоксу сервітизації.

Водночас модель часткової вибірки повоєнного періоду (2022–2024 рр.) демонструє, що вплив індексу САД на логарифм чистого доходу посилюється. Він є не лише значущим, а й найбільш стійким серед усіх специфікацій (β=0.026, p<0.001).

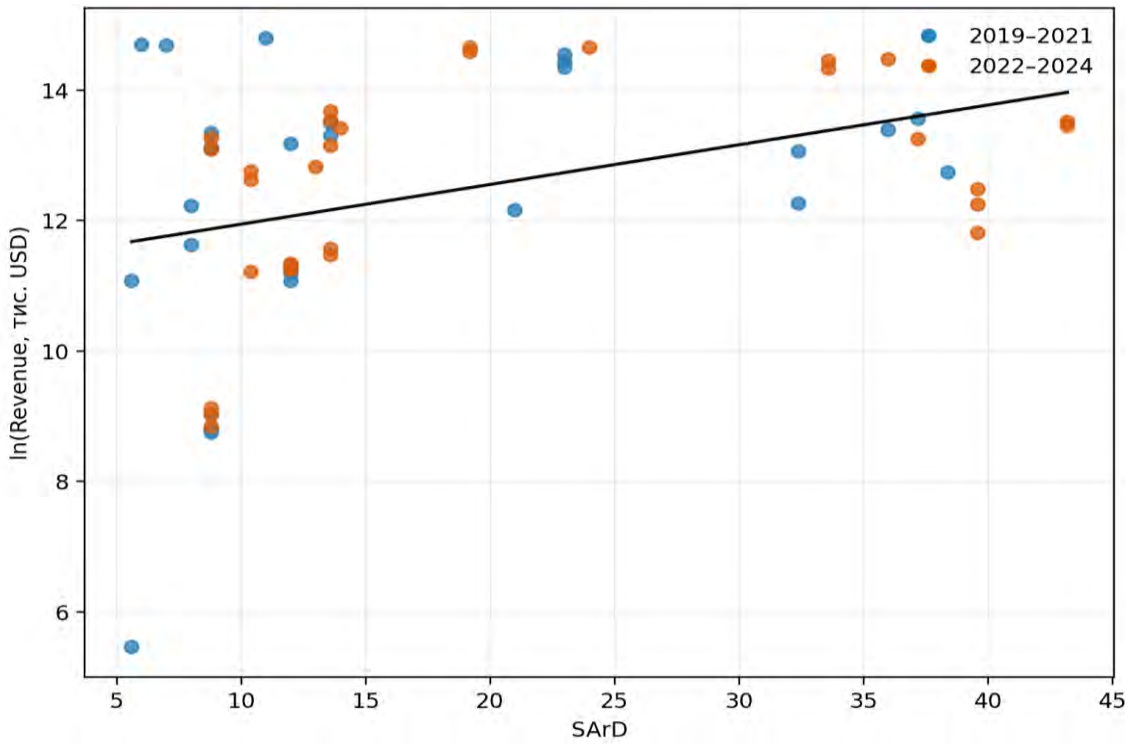


Рис. 3.9. Зв'язок між індексом САД та логарифмом чистого доходу

Джерело: розроблено і складено автором

Це дає підстави інтерпретувати сервісну архітектурну диверсифікацію як один з важливих структурних чинників адаптивності бізнес-організацій онлайн-ритейла, а також свідчить про потенційне зростання ролі архітектурно узгодженого портфеля СОБМ в контексті САД в умовах макроекономічних шоків. Рисунок 3.9 демонструє загальну додатну тенденцію між рівнем індексу сервісної архітектурної диверсифікації та масштабом доходу.

Для ROA прямий ефект з індексом САД та ефект із часовим лагом за наявною вибіркою не досягають статистичної значущості в FE-специфікаціях. Варто зауважити, що ці результати не заперечують значущості сервісної архітектурної диверсифікації, а лише вказує на специфіку характеру її впливу. Вона виявляє більш виразний зв'язок із доходною динамікою, через розширення ціннісної пропозиції, утримання споживачів та збільшення механізмів капіталізації цінності,

ніж із показником рентабельності активів у межах річного інтервалу спостереження. Показник ROA в онлайн-ритейлі залежить від ширшого кола факторів, включаючи структуру активів, інвестиційні цикли, особливості облікової політики та короткострокові зміни в рентабельності.

Змістовно важливими є також результати декомпозиційної моделі, у якій індекс САД розглядається через призму компонент, які його формують. Використання такої специфікації дозволяє перейти від загального висновку про позитивну роль сервісної диверсифікації до більш глибокого розуміння того, який саме компонент який економічний ефект формує. Це дає змогу оцінити не тільки силу загального інтегрального показника, а й диференційований характер його впливу на результати діяльності бізнес-організації. У FE-специфікації моделі декомпозиції компоненти W, Q та C не демонструють стабільної статистичної значущості, що, ймовірно, зумовлено малою вибіркою та внутрішньою пов’язаністю компонентів, насамперед W та Q. Це обмежує можливості їх інтерпретації в межах фіксованої панельної моделі. Водночас в об'єднаних моделях з робастними стандартними похибками спостерігаються ознаки диференційованого впливу окремих компонентів. Зокрема, Q демонструє додатний зв’язок із ROA, а W є статистично значущим для логарифму доходу у повоєнному періоді (2022–2024 рр.). Це свідчить про те, що відсутність стабільної значущості у FE-специфікаціях не обов’язково означає відсутності ефекту як такого, а радше може відображати обмеження ідентифікації в умовах малої панелі.

Додаткова модель оцінки ефекту взаємодії зрілості та архітектурної інтеграції портфеля СОБМ доповнює ці результати. Для повної вибірки коефіцієнти при W, Q та C залишаються додатними, однак статистично незначущими в обох специфікаціях. Натомість у моделі для повоєнного періоду (2022–2024 рр.) компоненти Q, C та член взаємодії Q×C є статистично значущими. Ключові результати моделі оцінки ефекту взаємодії наведені в таблиці 3.11 та на рисунку 3.10.

Таблиця 3.11

Ключові результати панельного оцінювання за моделлю оцінки ефекту взаємодії компонентів зрілості та архітектурної інтеграції портфеля СОБМ у повоєнному періоді 2022-2024 роки

Компонент	Ключовий коефіцієнт	Похибка	p-значення	Інтерпретація ефекту
W	0.0853	0.054	0.115	Позитивний, незначущий
Q	2.0359	0.779	0.009	Позитивний, значущий
C	2.8217	1.092	0.010	Позитивний, значущий
Q×C	-1.4867	0.667	0.026	Від'ємний, значущий
R^2	0.994			
Adj. R^2	0.989			
Розмір вибірки	30			

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка:W – компонент ширини портфеля, Q – компонент середньозваженої зрілості або складності портфеля, C – компонент архітектурної інтеграції портфеля, Q×C –член взаємодії компонент Q та C

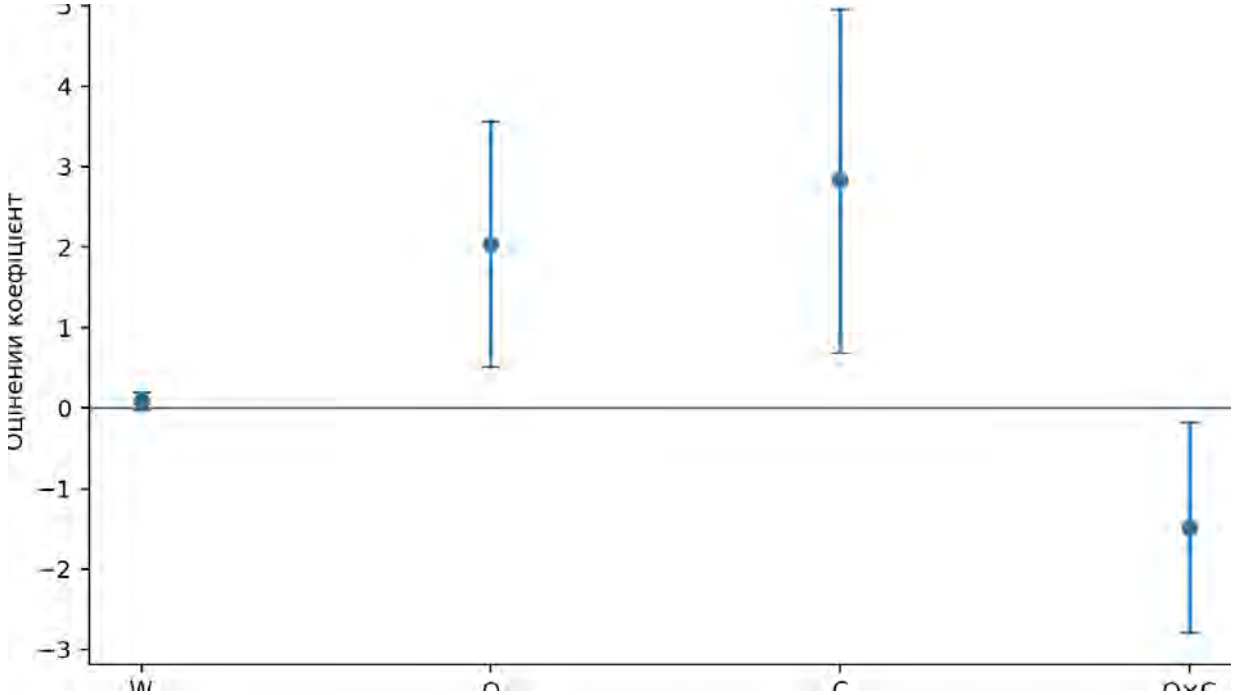


Рис. 3.10. Значення компонентів індексу САД в додатковій повоєнній моделі оцінки ефекту взаємодії між зрілістю та архітектурною інтеграцією портфеля СОБМ

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка:W – компонент ширини портфеля, Q – компонент середньозваженої зрілості або складності портфеля, C – компонент архітектурної інтеграції портфеля, Q×C –член взаємодії компонент Q та C

Отримані оцінки свідчать про те, що в повоєнному періоді зрілість портфеля та його архітектурна інтеграція виступають статистично значущими чинниками зростання доходу, тоді як ширина портфеля не демонструє стабільної значущості. Водночас від'ємний і статистично значущий коефіцієнт при члені взаємодії Q×C вказує на нелінійний характер цього ефекту та наявність межі ефективності за умов надмірного ускладнення портфеля. Отже, такі результати дають підстави стверджувати, що фінансова результативність у контексті САД формується через архітектурно збалансовану конфігурацію множинності, зрілості та інтегрованості портфеля СОБМ, а не через механічне нарощування сервісних рішень. Слід зазначити, що саме модель взаємодії компонентів САД у повоєнному періоді 2022–2024 рр. забезпечує найбільш переконливу та чітку емпіричну основу для інтерпретації отриманих результатів. У межах цієї моделі вперше спостерігається одночасна статистична значущість 2-х з 3-х компонентів індексу САД та їх взаємодії, в періоді, в якому відображається поведінка бізнес-організацій в умовах адаптації до макроекономічних шоків. Це дозволяє використати її як аналітичну основу подальшого сценарного прогнозування ефективності сервісної архітектурної диверсифікації у майбутньому.

Підсумовуючи, розглянуті положення дають підстави стверджувати, що сервісна архітектурна диверсифікація має ознаки архітектоніки та стратегічного підходу, що впливає не тільки на переосмислення диверсифікації онлайн-ритейлу, а й на процеси трансформації системи стратегічного управління. Концепція САД докорінно змінює об'єкт стратегічного управління бізнес-організацій онлайн-ритейла. Сервісноорієнтована бізнес-модель стає структурною одиницею множинного та архітектурно узгодженого портфеля. Трансформується характер взаємодії зі споживачами й партнерами, а також підходи до стратегічного контролю та оцінювання результативності. Це дозволяє перейти від ситуативного розширення напрямів діяльності до управління архітектурно узгодженим портфелем СОБМ як цілісною конфігурацією створення та капіталізації цінності.

Водночас результати емпіричної верифікації підтверджують коректність обраного принципу операціоналізації САД через індекс, побудований на

характеристиках ширини, зрілості та архітектурної інтегрованості портфеля СОБМ в контексті САД. На відміну від попередньої спроби операціоналізації через фінансові показники, що фіксувала переважно інтенсивність витрат, поточна версія індексу дає змогу безпосередньо вимірювати архітектурну якість портфеля та аналітично співвідносити її з показниками результативності. Виявлений статистично значущий лаговий вплив індексу САД на динаміку доходу, а також зростання ролі зрілості, архітектурної інтегрованості портфеля та їх взаємодії в повоєнний період. Саме це створює підстави розглядати САД як методично обґрунтований підхід до трансформації стратегічного управління онлайн-ритейлу.

3.3. Формування методичного інструментарію розроблення стратегії диверсифікації онлайн-ритейлу на основі портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей

Результати проведеної емпіричної перевірки є ретроспективними, так як вони описують траєкторії розвитку вже сформованих портфелів СОБМ в контексті САД бізнес-організацій онлайн-ритейла. Для поглиблення доказовості дисертаційного дослідження та практичного застосування отриманих залежностей необхідним є проведення сценарно-імітаційного моделювання, яке дозволить відповісти на управлінське питання – «що відбудеться з доходом бізнес-організації, якщо цілеспрямовано змінити конфігурацію портфеля СОБМ?». Саме такий сценарний прогноз дозволяє перетворити результат емпіричної перевірки на управлінський інструмент та побудувати сценарний симулятор.

Модель оцінки ефекту взаємодії компонентів індексу САД щодо зрілості та архітектурної інтеграції портфеля СОБМ у повоєнному періоді (2022-2024 роки) виявилась найкращою для подальшого сценарно-імітаційного моделювання ефективності сервісної архітектурної диверсифікації. Тому прогноз доходу бізнес-організацій онлайн-ритейла на 2025–2027 роки запропоновано будувати базуючись на оцінених коефіцієнтах, які наведені в таблиці 3.11. Характер прогнозу є сценарним, а не детерміністичним. Вихідною базою є середньорічний темп приросту логарифму чистого доходу за 2022–2024 роки, зафіксованого в тис.

доларів США, розрахований для кожної бізнес-організації онлайн-ритейла індивідуально, що враховує унікальну динаміку їх відновлення та адаптації. До зафіксованого темпу приросту логарифму чистого доходу додається змодельований ефект, який формується внаслідок цілеспрямованої зміни конфігурації портфеля СОБМ в контексті САД через компоненти ширини (W), зрілості (Q) та архітектурної інтеграції (C), що відображає ступінь архітектурної узгодженості портфеля. Таким чином, прогноз не формує його точного передбачення, а відображає наслідки альтернативних управлінських рішень щодо розвитку портфеля СОБМ. Змодельований ефект розраховується за формулою:

$$Model\_effect = \beta W \cdot \Delta W + \beta Q \cdot \Delta Q + \beta C \cdot \Delta C + \beta(Q \times C) \cdot \Delta(Q \times C), \quad (3.10)$$

де:

Model_effect – Змодельований ефект;

ΔW – цілеспрямована зміна компонента ширини індексу САД;

ΔQ – цілеспрямована зміна компонента зрілості індексу САД;

ΔC – цілеспрямована зміна компонента архітектурної інтеграції індексу САД;

Δ(Q×C) – зміна добутку компонентів зрілості та архітектурної інтеграції індексу САД, яка враховує нелінійний характер їх взаємодії.

Принципово важливо, що Δ(Q×C) розраховується не як добуток змін, а як різниця нових та попередніх значень добутку компонентів зрілості (Q) та архітектурної інтеграції (C) індексу САД за формулою:

$$\Delta(Q \times C) = Q_1 \cdot C_1 - Q_0 \cdot C_0, \quad (3.11)$$

Це означає, що ефект від одночасної зміни компонент зрілості та архітектурної інтеграції є нелінійним і залежить від початкової конфігурації портфеля конкретної бізнес-організації онлайн-ритейла. Саме ця особливість робить сценарно-імітаційне моделювання диференційованим тому, що однакова дія, наприклад підвищення інтеграції на 0,2, дає різний ефект залежно від того, наскільки зрілим є портфель СОБМ. Узагальнюючий зміст цієї особливості зображено на рисунку 3.11, де побудована поверхня спільного впливу рівня

компонент зрілості та архітектурної інтеграції індексу САД і демонструє межі ефективності їх взаємодії.

Прогнозований дохід на рік t+1 визначається як:

$$Revenue_{t+1} = Revenue_t \cdot \exp(g_{base} + Model_{effect}) \quad (3.12)$$

де:

Revenue_t та Revenue_t+1 – чистий дохід у поточному та наступному роках дослідження;

g_base – зафіксований середньорічний темп приросту логарифму чистого доходу за 2022–2024 роки.

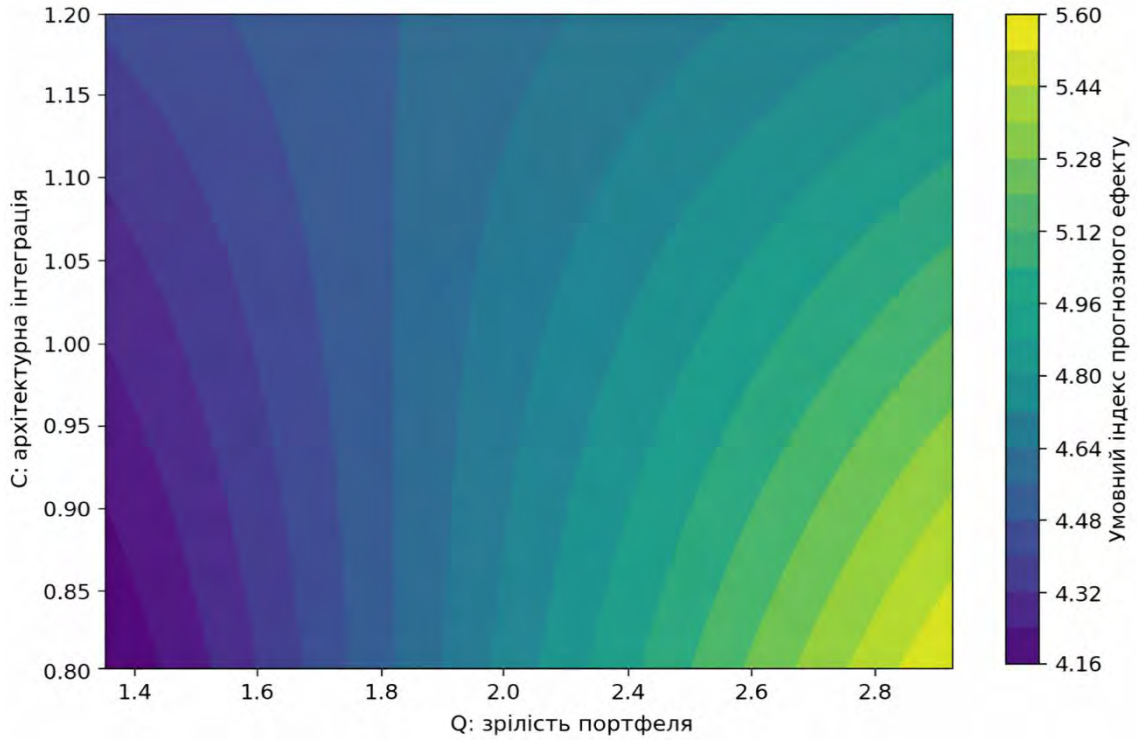


Рис. 3.11. Поверхня ефекту взаємодії зрілості портфеля (Q) та архітектурної інтеграції (C) індексу САД

Джерело: розроблено і складено автором

Для сценарно-імітаційного моделювання сформовано п'ять сценаріїв, кожен з яких відображає окрему управлінську стратегію розвитку портфеля СОБМ в контексті САД, що наведені у таблиці 3.12. Логіка обраних сценаріїв побудована на припущені здійснення одноразової зміни конфігурації у 2025 році з подальшим утриманням нового стану.

Таблиця 3.12

Опис сформованих сценаріїв для сценарно-імітаційного моделювання

Сценарій	ΔW	ΔQ	ΔC	Управлінський зміст
Базовий	0	0	0	Збереження поточної конфігурації портфеля СОБМ; дохід зростає лише за рахунок органічного тренду
Розширення ширини	+1	0	0	Разове додавання однієї нової СОБМ до портфеля без зміни зрілості та інтеграції в 2025 році
Зростання зрілості	0	+0,15	0	Разове підвищення середньозваженої зрілості портфеля на 0,15 в 2025 році
Посилення інтеграції	0	0	+0,2	Разове підвищення рівня архітектурної інтеграції на один ступінь (згідно рівнів С1, С2, С3 – таб. 3.7) в 2025 році
Комбінований	+1	+0,15	+0,2	Одночасна разова зміна всіх трьох компонентів індексу САД в 2025 році

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка: запропонований крок збільшення компонента зрілості індексу САД на 0,15 відображає помірно-реалістичний приріст середньозваженої зрілості на шестирічному горизонті у відповідності до розрахунків наведених в таблиці 3.8. Це відповідає переходу частини СОБМ на вищий рівень узагальненої типології без радикальної реконфігурації всього портфеля або заміна базових сервісів на складніші за типом.

Сценарій «Посилення інтеграції» має певне обмеження, зумовлене експертно визначеним, дискретним характером шкали компонента архітектурної інтеграції. Для бізнес-організацій онлайн-ритейла, що вже досягли максимального рівня компонента архітектурної інтеграції С3 (1,2), як наприклад – Алло, Епіцентр, Розетка та Сільпо, подальше його підвищення неможливе, і цей сценарій збігається з сценарієм «Базовий» для них. Методично це відображає той факт, що в поточному експертному визначенні компонента архітектурної інтеграції індексу САД архітектурна узгодженість не може зростати безмежно та після досягнення максимального рівня подальший розвиток портфеля СОБМ потребує інших управлінських дій.

Результати сценаріїв на горизонті 3-х років (2025 - 2027 роки) наведені на рисунку 3.12 та в таблицях 3.13, 3.14. Повна деталізація результатів наведена в таблиці Д.5 Додатку Д. Прослідковується позитивна динаміка загалом за вибіркою та певна диференціація ефектів різних сценаріїв розвитку портфеля СОБМ залежно від його початкової конфігурації та стану досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла.

Таблиця 3.13

Динаміка агрегованих результатів за сценаріями сценарно-імітаційного моделювання доходу загалом за вибіркою на 2025 - 2027 роки в млн дол. США

Сценарій	2024	2025	2026	2027
Базовий	7 365	8 246	9 306	10 594
Розширення ширини		8 980	11 036	13 683
Зростання зрілості		8 752	10 540	12 882
Посилення інтеграції		8 233	9 379	10 908
Комбінований		9 387	12 240	16 374

Джерело: розроблено і складено автором

Загальна динаміка агрегованих результатів сценаріїв демонструє позитивний тренд за всіма сценаріями. Найкращу динаміку демонструє сценарій «Комбінований». На другому місці сценарії «Розширення ширини» та «Зростання зрілості» демонструють близьку динаміку. Сценарій «Посилення інтеграції», в силу зазначеного обмеження, демонструє найнижчу динаміку близьку до сценарію «Базовий».

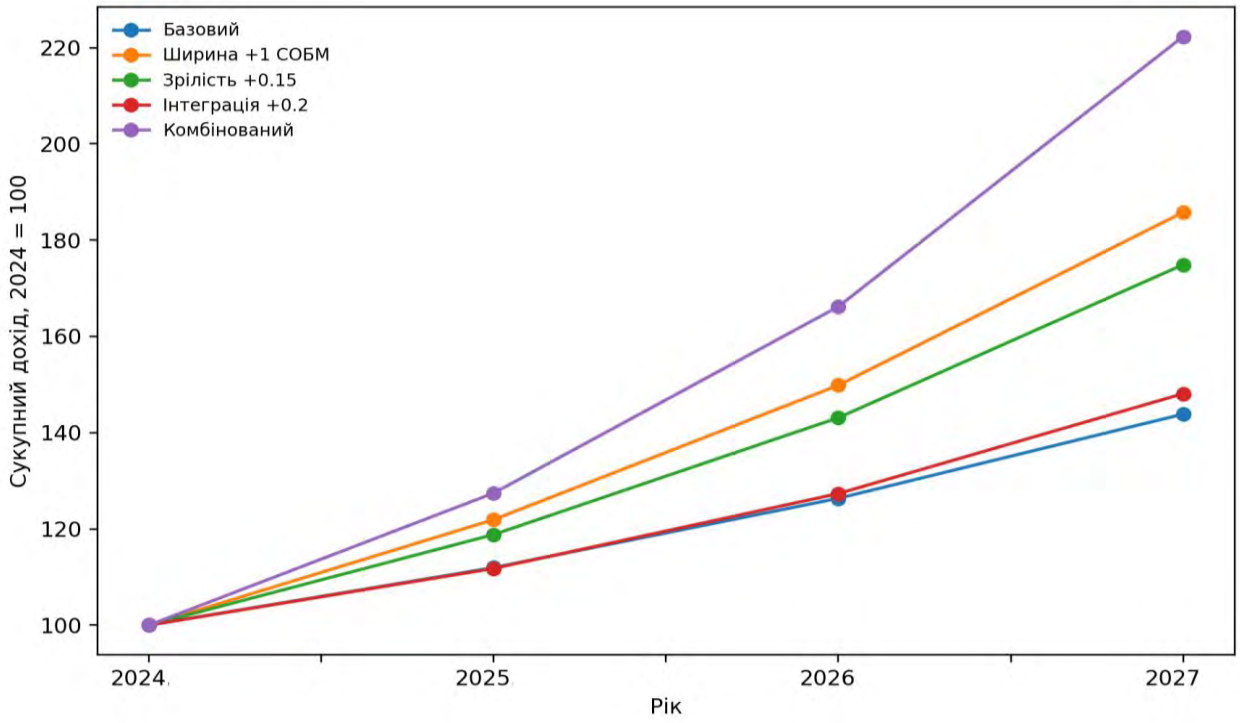


Рис. 3.12. Динаміка результатів сценаріїв сценарно-імітаційного моделювання доходу загалом за вибіркою досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла на 2025 - 2027 роки у відсотках до результату 2024 року

Джерело: розроблено і складено автором

Альтернативна інтерпретація динаміки зростання у відсотках до чистого доходу в 2024 році, який береться за 100%, демонструє агресивне щорічне зростання сценарію «Комбінований», що забезпечує йому найвищу кумулятивну динаміку (більше ніж у 2 рази) зростання на трирічному горизонті. Сценарії «Розширення ширини» та «Зростання зрілості» демонструють більш помірну кумулятивну динаміку зростання за роками на рівні 1,86 та 1,75 відповідно.

Таблиця 3.14

Результати сценаріїв сценарно-імітаційного моделювання доходу досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла станом на 2027 рік в млн дол. США

Бізнес організація	Дохід 2024	2027					Найкращий сценарій
		Базовий	Ширина	Зрілість	Інтеграція	Комбі	
Алло	264	722	932	808	722	1 044	Комбінований
Епіцентр	1 933	2 400	3 099	2 688	2 400	3 471	Комбінований
Комфі-трейд	871	1 927	2 489	2 820	2 639	4 364	Комбінований
Мейкап Трейдінг	106	180	233	264	112	186	Зростання зрілості
НРП (Moyo)	84	93	120	136	114	189	Комбінований
Розетка	741	1 102	1 423	1 234	1 102	1 594	Комбінований
Сільпо	2 317	2 566	3 314	2 874	2 566	3 712	Комбінований
ТМ ColorWay	9	14	18	20	15	24	Комбінований
ТОВ РУШ (EVA)	671	1 090	1 408	1 396	488	705	Розширення ширини
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	371	501	647	641	751	1 086	Комбінований

Джерело: розроблено і складено автором

Аналіз результатів, деталізованих по кожній з досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла, дозволяє виявити кілька принципово важливих закономірностей.

По-перше, для більшості онлайн-ритейлерів (8 із 10) найкращим є сценарій «Комбінований», як і для вибірки в цілому, що передбачає одночасне розширення ширини, підвищення зрілості та поглиблення інтеграції портфеля СОБМ. Сценарно-імітаційне моделювання також підтверджує мультиплікативну природу індексу САД, де ефект від спільної зміни портфеля СОБМ перевищує суму ефектів від ізольованих СОБМ, за умови збалансованої конфігурації.

По-друге, найбільший потенціал зростання у сценарії «Комбінований»

демонструють бізнес-організації кластера №3. Комфі-трейд демонструє приріст на 126% до базового сценарію 2027 року та на 401% до рівня 2024 року. ФТД-Ритейл в свою чергу демонструє приріст в 117% та 193% відповідно. Причиною є те, що початкова конфігурація портфелів СОБМ цих бізнес-організацій мають середнє значення компонента ширини, низькі значення компонента зрілості та помірні значення компонента архітектурної інтеграції. Це залишає значний простір для зростання всіх трьох компонентів індексу, а від'ємний ефект члена взаємодії Q×C є мінімальним через невисоку базову зрілість. Натомість для бізнес-організацій кластера №2, що мають високі значення компонентів ширини та архітектурної інтеграції, але при цьому мають помірні значення компонента зрілості (Алло, Епіцентр, Розетка), потенціал сценарію «Комбінований» обмежений тим, що інтеграція вже на максимумі (C3=1,2), і подальше зростання визначається переважно за рахунок збільшення ширини та зрілості портфеля. Проте навіть для них приріст є суттєвим приблизно від 45% до 50% до базового сценарію 2027 року.

По-третє, результати виявляють два принципово відмінні випадки, де сценарій «Комбінований» не лише не є оптимальним, а може бути негативним. Для Мейкап Трейдінг найкращим виявляється сценарій «Зростання зрілості», який демонструє приріст на 46% до базового сценарію 2027 року та на 150% до рівня 2024 року. Сценарій «Посилення інтеграції» дає негативний ефект, а сценарій «Комбінований» лише не суттєво перевищує базовий. Для ТОВ РУШ (ТМ EVA) найкращим виявляється сценарій «Розширення ширини», який демонструє приріст на 40% до базового сценарію 2027 року та на 120% до рівня 2024 року. Але ситуація з іншими сценаріями демонструє більш виразну траєкторію. Сценарій «Посилення інтеграції» призводить до різкого падіння прогнозованого доходу та дає негативний ефект, а сценарій «Комбінований» виявляється гіршим за базовий сценарій 2027 року. В обох випадках причиною є нелінійна взаємодія члена Q×C. Коли значення компонента зрілості портфеля вже відносно високе (Q=2,43 для Мейкап Трейдінг та Q=2,80 для ТОВ РУШ (ТМ EVA)), а значення компонента архітектурної інтеграції відносно низьке (C=0,8 та C=1,0 відповідно), підвищення

інтеграції збільшує добуток Q×C настільки, що від'ємний ефект $\beta Q \times C \cdot \Delta(Q \times C)$ перевищує додатний ефект $\beta C \cdot \Delta C$.

Для систематизації отриманих результатів та формулювання диференційованих рекомендацій, поглибимо інтерпретацію вже виділених у пункті 3.2 кластерів з урахуванням сценарної чутливості, згідно параметрів конфігурації портфеля СОБМ станом на 2024 рік, що наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Кластерна інтерпретація конфігурацій портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей в контексті сервісної архітектурної диверсифікації досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла

Кластер	Бізнес-організація	Компонент ширини (W)	Компонент зрілості (Q)	Компонент інтеграції (C)	Ключова особливість
1	Мейкап Трейдінг	Низький (5–7)	Високий (1,83–2,86)	Помірний (0,8–1,2)	Зрілі портфелі з обмеженою шириною. Подальший розвиток через розширення ширини, зрілості або їх комбінації. Найбільший ризик отримати негативний ефект взаємодії компонентів зрілості та інтеграції
	ТОВ РУШ (EVA)				
	Сільпо				
	ТМ ColorWay				
2	Розетка	Широкий (14–15)	Помірний (2,0–2,57)	Високий (1,2)	Масштабні інтегровані портфелі. Подальший розвиток через підвищення зрілості або комбінований
	Алло				
	Епіцентр				
3	Комфі-трейд	Середній (9–11)	Низький (1,44–1,67)	Низький (0,8–1,0)	Найбільший потенціал зростання через комбінований сценарій. Першочерговий фокус на зрілості та інтеграції
	НРП (Moyo)				
	ФТД-Ритейл (Фокстрот)				

Джерело: розроблено і складено автором

Результати кластерної інтерпретації конфігурацій не підтверджують існування універсальної стратегії розвитку портфеля СОБМ однаково ефективної для всіх виокремлених кластерів. Оптимальна послідовність управлінських дій визначається індивідуально для кожного кластера, у відповідності до початкової конфігурації портфеля СОБМ та обмеженнями, що випливають із нелінійної взаємодії компонентів індексу САД. Це також підтверджує доцільність хвильового підходу до розвитку портфеля СОБМ в контексті САД.

Сценарно-імітаційне моделювання, побудоване на коефіцієнтах емпірично верифікованої післявоєнної моделі оцінки ефекту взаємодії компонентів індексу САД, підтверджує практичну придатність запропонованого методичного інструментарію для прогнозування результативності майбутніх періодів та обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку портфеля СОБМ. Задля зручності розроблено сценарний симулятор як прикладний інструмент до обраної панельної економіко-математичної моделі. Він не підміняє економетричний аналіз, а розширює його, забезпечуючи прогностичну інтерпретацію та прикладну верифікацію виявлених залежностей. За його допомогою можна моделювати стан, в якому траєкторія трансформації сервісно-орієнтованої бізнес-моделі забезпечує найбільший приріст доходу на короткостроковому горизонті, а також виявити межі доцільності подальшого розвитку портфеля СОБМ.

Для реалізації сценарного симулятора використано Excel-формат, який є виправданим з методичної точки зору, оскільки він забезпечує прозорість формул, можливість зміни сценарних параметрів та відтворюваність результатів. Структура Excel-файлу складається з наступних закладок: ReadMe, Inputs, Coefficients, Company_Data, Simulator, Figures. На закладці Inputs користувач може обрати бізнес-організацію, задати сценарні прирости компонентів індексу САД (ширини, зрілості та інтеграції), після чого на аркуші Simulator отримує автоматично перерахований прогноз на 2025–2027 роки. Інтерфейс користувача сценарного симулятора наведено на рисунку Д.1 Додатку Д.

Побудований сценарний прогноз підтверджує два ключові положення. Надмірне ускладнення архітектури портфеля без попереднього балансування його конфігурації знижує результативність. Найбільш ефективною є узгоджена зміна кількох компонентів індексу САД, а не точкове покращення лише одного з них. Саме тому сценарно-імітаційна модель і сценарний симулятор є придатними не лише для наукової перевірки або аналітичного пояснення, а й для прикладного обґрунтування стратегічних рішень щодо трансформації бізнес-організацій онлайн-ритейла та цілеспрямованого формування відповідних

сервісноорієнтованих бізнес-моделей, які керовано впливають на необхідну конфігурацію портфеля через компоненти індексу САД.

Практика онлайн-ритейлу свідчить, що більшість бізнес-організацій уже перебувають у процесі поступового нарощування сервісних рішень і СОБМ різного типу — імпліцитно, через наслідування лідерів ринку або внаслідок цілеспрямованих управлінських рішень. За таких умов формування чи трансформацію стратегії диверсифікації на засадах САД доцільно починати не з вибору нового напряму як такого, а з упорядкування вже наявного портфеля сервісних рішень бізнес-організації онлайн-ритейлу. На практиці в одному портфелі часто одночасно співіснують сервісні рішення різного характеру. Частина з них лише підтримує базовий напрям діяльності, інша частина вже наближається до повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. Тому першим кроком має бути аудит усіх сервісних рішень із подальшим розмежуванням їх на сервісні модулі та повноцінні самодостатні СОБМ. Це розмежування має не номінальний, а управлінський зміст, так як сервісний модуль розглядається як мінімально визначена структурна одиниця реалізації цінності в межах СОБМ, тоді як СОБМ є самостійною конфігурацією зі своєю ціннісною пропозицією, системою створення цінності та механізмом капіталізації. Саме тому різні типи сервісних рішень не можуть управлятися за однаковими критеріями, а структуру сервісного модуля (див. табл. 3.5) доцільно використовувати як інструмент нижнього рівня опису та верифікації.

Після цього кроку до формування диверсифікаційної стратегії допускаються лише ті сервісні рішення, які або сформовані за запропонованим концептуально-методичним алгоритмом формування СОБМ у контексті САД (див. рис. 3.4), або, якщо вони вже функціонують, відповідають проєктним складовим конструктора (див. табл. 3.2) та критеріям портфельної придатності (стратегічна доцільність, операційна резільєнтність, економічна результативність). На практиці це означає, що керівництво бізнес-організації онлайн-ритейлу має одночасно відповісти на три ключові питання:

- Чи підсилює нова сервісноорієнтована бізнес-модель наявний напрям диверсифікованого розвитку?;
- Чи має бізнес-організація онлайн-ритейлу достатню процесну, цифрову та організаційну спроможність для її реалізації?;
- Чи здатна така сервісноорієнтована бізнес-модель забезпечувати відокремлюваний і відтворюваний результат у механізмах капіталізації цінності?.

Саме ці ключові критерії портфельного відбору алгоритму формування СОБМ дозволяють відмежовувати сервісні рішення чи СОБМ, які можуть бути результативними індивідуально як окремі, але не здатні виконувати певну роль у портфелі.

Лише після цього з'являються підстави перейти від оцінки окремої СОБМ до формування власне стратегії сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організації онлайн-ритейлу. На цьому етапі керівництву доцільно відмовитися від підходу ізольованого або дискретного розгляду нових сервісних рішень та оцінювати кожну СОБМ через її роль у наявному або цільовому портфелі (див. рис. 3.5). Практично це означає, що нова СОБМ має виконувати зрозумілу певну функцію, підсилювати інші СОБМ та не конфліктувати у процесах, даних, сервісних інтерфейсах або механізмах капіталізації. Такий підхід дозволяє перевести рішення про диверсифікацію онлайн-ритейлера на рівень портфельної узгодженості, комплементарності із наявними та формування мультиплікативного унікального ефекту.

Наступною умовою формування стратегії онлайн-ритейлера є визначення архітектурного концепта, навколо якого розгортатимуться нові сформовані СОБМ в контексті САД. У методичному сенсі доцільно виходити з того, що нові СОБМ мають проєктуватися спираючись на вже наявну сервісну архітектуру онлайн-ритейлера. Сюди зазвичай входять база споживачів, цифрова інфраструктура, характер та якість даних, логістичні та платформні рішення. Такий підхід знижує витрати запуску, підвищує керованість інтеграції та створює вищу ймовірність того, що нова сформована СОБМ одразу буде не просто функціональною, а портфельно значущою. У цьому сенсі базовий напрям діяльності виконує роль не

лише джерела ресурсів, а й архітектурного центру тяжіння, відносно якого визначається доцільність і форма включення нових СОБМ.

Завершальним кроком на цьому етапі є визначення, які саме СОБМ доцільно розвивати далі як елементи цільового портфеля (див. рис. 3.5). Тут стратегія онлайн-ритейлера не може спиратися на механічне розширення виключно кількості СОБМ портфеля. Якщо нова СОБМ не має архітектурної узгодженості з вже наявними СОБМ, не підсилює їх або не може бути узгоджена з ними в процесах, даних та сервісних інтерфейсах, її не слід масштабувати як елемент САД. Водночас результати емпіричної верифікації (див. табл. 3.11) підтверджують, що архітектурну узгодженість доцільно посилювати насамперед щодо тих СОБМ, які вже відповідають певному рівню узагальненої типології, щодо комплексності та складності її реалізації та можуть забезпечити збалансоване нарощування конфігурації портфеля. Отже, у практиці формування стратегії бізнес-організації онлайн-ритейлу це означає, що пріоритетом має бути не будь-яке посилення архітектурної узгодженості, а така послідовність розвитку, за якої воно спирається на достатньо зрілі СОБМ і справді здатне перетворювати їх індивідуальну цінність на кумулятивний портфельний ефект.

Для практичного застосування запропонованого підходу доцільно узагальнити послідовність формування диверсифікаційної стратегії онлайн-ритейлу на засадах САД у вигляді методичних правил, пов’язаних з інструментарієм запропонованим у підрозділу 3.1. Відповідну систематизацію наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Методичні правила формування диверсифікаційної стратегії бізнес-організацій онлайн-ритейлу на засадах сервісної архітектурної диверсифікації

Етап	Що саме перевіряється	Основний інструмент	Управлінський результат
1	2	3	4
Аудит сервісних рішень	Повний склад наявних сервісних рішень, їх роль у базовому напрямі діяльності та можливий внесок у диверсифікований розвиток	Опис сервісного модуля (таб. 3.5); загальна логіка трирівневого контуру верифікації	Впорядкована база сервісних рішень для подальшого стратегічного відбору

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4
Розмежування сервісних рішень	Чи є сервісне рішення сервісним модулем, чи воно має ознаки повноцінної СОБМ	Проєктний конструктор (таб. 3.2); Опис сервісного модуля (таб. 3.5)	Відокремлення допоміжних сервісів від СОБМ, що можуть бути кандидатами до портфеля
Первинне проєктне оформлення СОБМ або доопрацювання	Чи сформовано ціннісну пропозицію, систему створення цінності, механізм капіталізації, сервісну цілісність та організаційне забезпечення	Алгоритм формування СОБМ в контексті САД (рис. 3.4); Проєктний конструктор (таб. 3.2); типологія (рис. 3.3)	Підготовлена до стратегічної оцінки СОБМ-кандидат
Перевірка портфельної придатності	Відповідність СОБМ критеріям стратегічної доцільності, операційної резільєнтності та економічної результативності	Алгоритм формування СОБМ в контексті САД (рис. 3.4); портфельний фільтр	Відсікання моделей, що не можуть виконувати самостійну та комплементарну роль у портфелі
Визначення портфельної ролі СОБМ	Яку функцію нова СОБМ виконуватиме в портфелі, які моделі вона підсилює та чи не породжує конфліктів	Структурна модель формування портфеля СОБМ (рис. 3.5); правила контроля інтеграції	Перехід від ізольованої ініціативи до портфельної логіки стратегічного рішення
Співвіднесення з базовим напрямом діяльності	Наскільки нова СОБМ спирається на споживчу базу, цифрову інфраструктуру, дані, логістичні та платформні рішення	Структурна модель формування портфеля СОБМ (рис. 3.5)	Зниження витрат запуску та підвищення ймовірності комплементарного ефекту
Оцінка архітектурної сумісності	Чи може СОБМ бути узгоджена з наявним портфелем у процесах, даних, сервісних інтерфейсах і механізмах капіталізації	Рівні архітектурної інтеграції (табл. 3.7); Індекс САД	Недопущення включення моделей, що ускладнюють портфель без створення синергії
Допуск до портфельного розвитку	Чи варто включати СОБМ до портфеля як елемент хвильового розвитку, чи залишити її на рівні сервісного модуля / локальної моделі	Структурна модель формування портфеля СОБМ (рис. 3.5); Індекс САД; сценарний симулятор	Кероване формування портфельної конфігурації в контексті САД
Виведення СОБМ з портфеля	СОБМ погіршує баланс або не відтворює результат, від'ємний або непропорційно низький внесок у портфельний ефект	Аудит конфігурації портфеля за компонентами індексу САД; описовий контур верифікації	Стримування надмірного ускладнення портфеля та відновлення архітектурної збалансованості

Джерело: розроблено і складено автором

Практичне формування диверсифікаційної стратегії на засадах САД не може спиратися на універсальну послідовність дій, однаково придатну для всіх бізнес-організацій онлайн-ритейлу. Навіть за подібної загальної архітектури бізнесу, результативність стратегічних рішень визначається тим, в якому стані перебуває портфель СОБМ на момент прийняття рішення. Наскільки він широкий, якою є зрілість або складність його бізнес-моделей і яким є рівень їх архітектурної узгодженості. Саме тому в методичному плані доцільно переходити від загальних рекомендацій до диференційованих стратегічних напрямів, які враховують конфігурацію портфеля як відправну умову його подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє зняти ризик механічного копіювання однакових управлінських дій у принципово різних ситуаціях і перевести стратегічне планування онлайн-

ритейлера в режим індивідуальних рішень щодо того, що саме має бути пріоритетом на наступному етапі розвитку портфеля. Чи то доведення окремих СОБМ до зрілості, посилення архітектурної інтеграції, розширення ширини або збалансована зміна кількох характеристик одночасно.

У цьому контексті доцільно використовувати матрицю стратегічних режимів розвитку портфеля СОБМ, побудовану в координатах компонентів зрілості портфеля (Q) та архітектурної інтеграції (C). Така побудова є методично виправданою, оскільки одна й та сама комбінація зрілості та інтегрованості має різний стратегічний зміст залежно від того, чи йдеться про портфель із обмеженою кількістю СОБМ, про портфель середньої ширини або про вже розгорнуту множинну конфігурацію. Компонент ширини (W) в такому випадку задає контекст, у межах якого співвідношення між компонентами індексу САД Q та C набуває різної управлінської інтерпретації. Саме тому диференціація траєкторій не зводиться до простого поділу на «слабкі» та «сильні» портфелі. Натомість вона орієнтує керівництво на вибір такого напряму дій, який відповідає поточному стану портфеля та не суперечить керованому нарощуванню його архітектурної узгодженості. На рисунках 3.13 – 3.15 наведені відповідні матриці стратегічних рішень, щодо розвитку портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу у координатах зрілості та архітектурної інтеграції за різної ширини портфеля.

Для портфелів СОБМ в контексті САД з низьким значенням компонента ширини пріоритетним є стабілізація портфеля та формування архітектурного фундаменту, здатного надалі ставати основою для комплементарного розширення. Якщо такий портфель має низькі значення як зрілості, так і архітектурної інтеграції, стратегічний акцент доцільно робити не на розширенні ширини як такому, а на доведенні наявних СОБМ до стану, в якому вони можуть бути носіями стабільної сервісної цінності та самостійного механізму її капіталізації. У цій зоні передчасне збільшення кількості СОБМ, як правило, не дає портфельного ефекту, а лише ускладнює систему без створення достатньої основи для подальшого архітектурного узгодження.



Рис. 3.13. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу з низьким рівнем значення компонента ширини

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка: матриця для портфелів низького рівня (W≤ 7) компонента ширини індексу CAД у координатах компонентів зрілості та архітектурної інтеграції

Якщо ж такий портфель характеризується відносно високою зрілістю окремих СОБМ, але низькою інтеграцією між ними, доцільним є перехід до вибіркової інтеграції та попереднім розширенням ширини з метою зниження рівня зрілості та зменшення ризику появи від'ємного ефекту взаємодії Q×C. Це підтверджується результатами сценарно-імітаційного моделювання, де для досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу із такими параметрами портфелів (Мейкап Трейдінг, ТОВ РУШ (ТМ EVA)) підвищення архітектурної інтеграції призвело до від'ємного ефекту на прогнозований дохід. Для конфігурацій, де зрілість та інтеграція вже досягли високого рівня, портфель переходить у стан готовності до розширення, і подальший розвиток визначається

контрольованим додаванням нових СОБМ через хвильову логіку. Отже, для портфелів з низьким значенням компонента ширини стратегічно виправданим є підхід, у якому інтеграція спирається на вже достатньо сформовані та зрілі СОБМ, а ширина нарощується лише тоді, коли портфель досягає мінімально необхідної внутрішньої архітектурної узгодженості.

Для портфелів з середнім значенням компонента ширини ключовим завданням стає перехід від простої множинності СОБМ до формування власне архітектури САД бізнес-організацій онлайн-ритейлу. Саме в цій групі зазвичай з'являється найбільший простір для перетворення набору окремих СОБМ на портфель, здатний створювати комплементарний ефект. Якщо в такому портфелі рівень зрілості залишається недостатнім, а інтеграція ще не оформлена, керівництву доцільно поєднувати доведення окремих СОБМ до вищого рівня зрілості з одночасним створенням взаємозв'язків у даних, процесах, сервісних інтерфейсах і правилах взаємодії зі споживачем. Якщо ж зрілість уже є середньою або високою, а інтеграція залишається низькою, пріоритет зміщується в бік контрольованого посилення архітектурної узгодженості, з обов'язковим моніторингом добутку Q×C для запобігання наближенню до межі появи від’ємного ефекту. Для портфелів, де інтеграція вже на максимумі, подальший розвиток визначається якісним розширенням, через підвищення зрілості наявних СОБМ ы точкове додавання нових за підтвердженої комплементарності. Саме для середніх портфелів найчастіше виявляється виправданим комбінований підхід до розвитку, оскільки тут ще зберігається простір як для підвищення зрілості, так і для посилення інтегрованості, а ризик граничної складності ще не є визначальним. Це відповідає результатам сценарно-імітаційного моделювання, де саме конфігурації з неповною зрілістю та помірною інтеграцією (Комфі-трейд, НРП (Моуо), ФТД-Ритейл) демонструють найбільший резерв для збалансованого розвитку.



Рис. 3.14. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу з середнім рівнем значення компонента ширини

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка: матриця для портфелів середнього рівня (W = 8 - 11) компонента ширини індексу САД у координатах компонентів зрілості та архітектурної інтеграції

Для портфелів СОБМ з високим значенням компонента ширини стратегічний підхід змінюється принципово. Тут питання полягає вже не стільки в розширенні, скільки в утриманні керованої архітектурної складності. Якщо широкий портфель має достатньо високі значення зрілості та інтеграції, його подальший розвиток доцільно орієнтувати на утримання досягнутого балансу через регулярний аудит того, які СОБМ справді підсилюють архітектуру портфеля, а які лише збільшують її складність без пропорційного комплементарного ефекту.



Рис. 3.15. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей у контексті сервісної архітектурної диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу з високим рівнем значення компонента ширини

Джерело: розроблено і складено автором

Примітка: матриця для портфелів високого рівня (W ≥ 12) компонента ширини індексу САД у координатах компонентів зрілості та архітектурної інтеграції

Якщо ж зрілість частини СОБМ або їх інтеграція лишаються недостатніми, першочерговим стає структурне покращення портфеля та якісне поглиблення, через доведення окремих СОБМ до стану, в якому вони можуть бути повноцінно включені в архітектуру портфеля. Для бізнес-організацій на кшталт Алло та Епіцентру, де інтеграція вже на максимумі (C3=1,2), а зрілість помірна, весь потенціал подальшого зростання визначається саме підвищенням якості наявних СОБМ. За таких умов стратегічна помилка найчастіше полягає в тому, що керівництво продовжує розширювати портфель без перегляду його внутрішньої архітектурної узгодженості, чим підводить систему до межі появи від'ємного ефекту від ускладнення структури портфеля. Саме тому для широких портфелів

пріоритетом має бути не кількісне розростання, а балансування конфігурації, де кожна нова СОБМ проходить жорсткішу перевірку на здатність реально посилити вже наявну архітектуру портфеля СОБМ.

Отже, диференційовані стратегічні напрями розвитку портфеля СОБМ у контексті САД бізнес-організацій онлайн-ритейлу повинні визначатися не абстрактною перевагою окремих компонентів індексу САД, а тією конфігурацією, в якій перебуває портфель на момент прийняття стратегічного рішення. Але реалізація цих стратегічних напрямів, після визначення бажаної конфігурації портфеля, потребує цілеспрямованої перебудови внутрішньої організації управління. Аналіз управлінської поведінки керівництва бізнес-організацій онлайн-ритейлу проведений у пункті 2.3 Розділу 2, показує, що головними бар'єрами тут виступають три взаємопов'язані проблеми. А саме – невизначеність очікуваної цінності для споживача, дефіцит компетенцій, необхідних для проєктування та розвитку СОБМ, а також недостатній рівень взаємодії між різними функціональними підрозділами. Тому організаційно-управлінське забезпечення реалізації стратегічних напрямів розвитку портфеля СОБМ в контексті САД доцільно удосконалювати як систему практичних кроків, що послідовно знімають ці бар'єри та переводять обраний напрям в режим керованого виконання.

Першим таким кроком має стати запровадження дизайн-мислення як практичного інструменту змістового наповнення проєктних складових конструктора СОБМ, що дозволяє перевести формування СОБМ із рівня інтуїтивного припущення на рівень керованого сервісного проєктування, через якісне опрацювання складових, які зафіксовані у таблицы 3.2: ціннісної пропозиції, співтворення цінності, системи створення та надання цінності, механізму капіталізації, сервісної цілісності та організаційного забезпечення. У дослідженні Шарова В.В. «Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі» продемонстровано комплементарний зв'язок між дизайн-мисленням та принципами формування СОБМ на рівні кожної ключової проєктної складової конструктора СОБМ. Емпатія та виявлення потреб уточнюють очікуваний результат для споживача та формують ціннісну пропозицію. Прототипування та

тестування забезпечують проєктування системи створення та співтворення цінності, а бізнес-обґрунтування верифікує механізм капіталізації [194]. Практичне застосування дизайн-мислення в процесі формування СОБМ доцільно організовувати через крос-функціональні команди, що об'єднують три категорії фахівців відповідно до «заплетеного» підходу розробленого бізнес-організацією McKinsey Digital Labs [195]. Дизайнерів, які забезпечують емпатичну системну роботу над шляхом споживчого досвіду, точками сервісного контакту, незакритими потребами та сценаріями поведінки споживача для виявлення їх потреб та візуалізацію ціннісних пропозицій. Технологів, фахівців цифрових технологій, які оцінюють можливості реалізації рішень, операційну резільєнтність та рекомендують цифрову архітектуру. Бізнес-стратегів, які верифікують портфельну узгодженість нової СОБМ, обґрунтовують її механізм капіталізації, стратегічну доцільність та економічну результативність. Важливо, що економічна виправданість такого підходу вже підтверджена відповідними дослідженнями. Наприклад McKinsey Design Index фіксує на 32% вище зростання доходів у бізнес-організацій-лідерів за рівнем впровадження процесів дизайн-мислення [196].

Другим кроком має стати цілеспрямований розвиток управлінських компетенцій, необхідних саме для роботи в парадигмі дизайн-мислення, контексті сервісно-домінантної логіки та з портфелем СОБМ як об’єктом стратегічного управління. Саме перехід до портфельного управління СОБМ потребує від бізнес-організації онлайн-ритейлу принципово нового набору компетенцій, що охоплює два взаємопов'язані рівні.

Перший рівень стосується сервісноорієнтованого мислення та проєктування. Ціннісна пропозиція та механізм створення та співтворення цінності вимагають від персоналу здатності до емпатичного виявлення потреб споживачів, проєктування сервісних сценаріїв та ціннісних пропозицій, роботи в контексті співтворення цінності, а також практичного володіння інструментарієм дизайн-мислення як способу переведення неявних потреб споживача в конфігурацію майбутніх СОБМ.

Другий рівень стосується компетенцій, без яких портфель СОБМ не може перейти від формального розширення до керованої архітектурної узгодженості.

Йдеться не лише про підготовку окремих фахівців, а про формування в бізнес-організації онлайн-ритейлу здатності працювати з:

– аналітичною інтерпретацією конфігурації портфеля СОБМ: здатність аналізувати стан портфеля через компоненти індексу САД, визначати поточні й прогнозувати майбутні стратегічні рішення за матрицями (рис. 3.13–3.15) та використовувати сценарний симулятор для оцінки наслідків управлінських рішень до їх реалізації;

– принципами архітектурного управління: робота з цифровими інтерфейсами та великими даними, розуміння способів ы рівнів архітектурної інтеграції, здатність ідентифікувати комплементарність між СОБМ та контролювати баланс портфеля.

Без цілеспрямованого розвитку компетенцій на обох рівнях навіть правильно обраний напрям розвитку портфеля ризикує залишитися декларативним, оскільки керівництво бізнес-організацій онлайн-ритейлу не матиме інструментальної спроможності забезпечити прикладне рішення щодо конкретних СОБМ. Це відповідає висновкам Розділу 2 про критичну роль людського капіталу в сервісній трансформації онлайн-ритейлу та підтверджується емпіричними дослідженнями, які фіксують, що успіху в сервісній трансформації досягають ті бізнес-організації, які систематично інвестують у навчання персоналу та масштабування дизайн-орієнтованих практик [194].

Третім кроком є інституціоналізація координаційної відповідальності за архітектурну узгодженість портфеля. Якщо розвиток окремих СОБМ здійснюється локально в межах сервісних, ІТ, логістичних, маркетингових або фінансових підрозділів, портфель розростається фрагментарно та не переходить у режим комплементарної взаємодії. Тому доцільно сформувати окрему управлінську функцію архітектора портфеля СОБМ в контексті САД, яка відповідає за архітектурну узгодженість портфеля. Йдеться не обов'язково про формальну посаду, а про управлінську відповідальність, яка забезпечує формування архітектурного фундаменту, вибіркової інтеграції, збалансованого розширення чи стримування надмірної складності та відповідну координацію хвильового розвитку

портфеля СОБМ. Саме архітектор портфеля має зводити в єдину систему рішення про підвищення зрілості, посилення інтеграції, розширення ширини або реконфігурацію портфеля, забезпечуючи залучення окремих функціональних департаментів. Практично це означає регулярний моніторинг конфігурації портфеля СОБМ через компоненти індексу САД, визначення поточного стратегічного напряму за матрицями (див. рис. 3.13–3.15) та контроль наближення до межі від'ємного ефекту Q×C. У такій постановці ця функція є організаційною відповіддю на департаментну фрагментацію та переводить архітектурну узгодженість з рівня аналітичної вимоги в площину конкретної відповідальності.

Четвертим кроком має стати перебудова системи управлінських стимулів бізнес-організації онлайн-ритейлу таким чином, щоб вона заохочувала не лише локальну результативність окремих напрямів, а їх внесок у загальну архітектуру портфеля. Традиційна практика, коли керівники оцінюються виключно за фінансовими результатами свого напрямку, формує організаційні бар’єри для інтеграції СОБМ. Тому систему ключових показників результативності доцільно доповнювати показниками, що відображають екосистемну та портфельну взаємодію. Наприклад, це може бути кількість споживачів, які здійснюють безшовний перехід між різними СОБМ портфеля, ступінь перехресного використання даних між моделями, рівень процесної сумісності з іншими елементами портфеля, інтенсивність використання спільних сервісних або цифрових інтерфейсів. Саме такі показники створюють організаційні стимули для переходу від ізольованого адміністрування окремих напрямів до скоординованого портфельного управління. У перспективі цільовим станом такої взаємодії доцільно вважати досягнення рівня С3 архітектурної інтеграції (див. табл. 3.7), за якого портфель функціонує як системно узгоджена архітектура зі стійким мережевим ефектом, а не як сукупність паралельних СОБМ.

Отже, розглянуті напрямки удосконалення організаційно-управлінського забезпечення реалізації стратегії розвитку портфеля СОБМ у контексті САД дозволяють перевести обраний напрямок розвитку портфеля СОБМ із рівня аналітичного вибору в режим практичного управлінського виконання.

Реалізація стратегії розвитку портфеля СОБМ у контексті САД бізнес-організації онлайн-рителу потребує не лише організаційного забезпечення, а й постійного спостереження, яке дозволяє своєчасно виявляти відхилення, локалізувати їх джерело та обирати коригувальні дії до того, як порушення почне впливати на результативність усього портфеля. Для практичного застосування запропонованого в підрозділі 3.1 описового контуру спостереження та верифікації доцільно визначити, які саме інструменти, сигнали відхилення та коригувальні дії відповідають кожному з його рівнів. Це дозволить пов’язати проблему, виявлену на рівні портфеля, з конкретною СОБМ, а далі з тим конкретним сервісним модулем, де фактично виникає збій. Це особливо важливо для онлайн-ритейлу, де портфель СОБМ може демонструвати погіршення результативності не через неправильний стратегічний напрям загалом, а через локальне порушення сервісної цілісності або втрату узгодженості окремої СОБМ з поточним станом портфеля. Інструментальною опорою для такого практичного застосування виступають опис структури сервісного модуля (див. табл. 3.5), конструктор СОБМ (див. табл. 3.2), індекс САД та матриці стратегічних рішень (див. рис. 3.13–3.15).

На рівні сервісного модуля завдання спостереження полягає у фіксації того, чи виконує конкретне сервісне рішення свою ціннісну роль у межах СОБМ. Опис структури сервісного модуля (див. табл. 3.5) дозволяє локалізувати можливий збій через свої заявлені характеристики. Наприклад, чи не змінилась функція модуля, чи забезпечені необхідні ресурси, чи не виникли розриви у процесах, даних або точках взаємодії зі споживачем. Саме цей рівень дає змогу вчасно виокремити проблему сервісної реалізації від проблеми самої СОБМ. Якщо, спостереження виявляє погіршення досвіду споживача або слабшає сервісна цілісність, але механізм капіталізації СОБМ загалом лишається резільєнтним, коригувальна дія має бути спрямована не на перегляд усієї СОБМ, а на доопрацювання конкретного сервісного модуля, що відповідає за цю конкретну функцію чи бізнес-процес. У цьому полягає головна практична цінність нижнього рівня контуру, бо він дозволяє не перебільшувати масштаб проблеми та не переводити локальний збій у категорію портфельної кризи.

На рівні окремої СОБМ предметом спостереження стає вже не локальне сервісне рішення, а внутрішня цілісність бізнес-моделі як конфігурації створення та капіталізації цінності. Тут доцільно використовувати конструктор СОБМ (див. табл. 3.2) як інструмент повторної верифікації. Наприклад, чи зберігається зв’язок між ціннісною пропозицією, системою створення та надання цінності, механізмом капіталізації, сервісною цілісністю та організаційним забезпеченням. Якщо відхилення вже не зводиться до окремого сервісного модуля, а проявляється в порушенні узгодженості елементів самої бізнес-моделі, тоді коригування має стосуватися СОБМ в цілому. Це може стосуватись її доопрацювання, зміни портфельної ролі або обмеження подальшого розвитку. Саме на цьому рівні стає доречним і рішення про виведення СОБМ з портфеля, якщо вона не відтворює результат або починає давати від’ємний чи непропорційно низький внесок у портфельний ефект, що вже зафіксовано у таблиці 3.16.

На рівні портфеля СОБМ спостереження має бути спрямоване на перевірку того, чи відповідає фактична конфігурація портфеля обраному стратегічному напряму. Центральним інструментом тут виступає індекс САД через свої компоненти, але його практичне значення розкривається саме в поєднанні з матрицями стратегічних рішень, вказаних на рисунках 3.13–3.15 і сценарним симулятором. У прикладному сенсі цей рівень контролю дозволяє спостерігати характер зростання ширини портфеля, ізольованість зрілих СОБМ через недостатню їх інтеграцію, наближення портфеля до межі негативного ефекту завдяки взаємодії компонент індексу САД. Отже, портфельний рівень не просто фіксує зміну показників, а дає підстави інтерпретувати, який стратегічний підхід фактично реалізується (формування архітектурного фундаменту, вибіркова інтеграція, збалансоване розширення чи стримування надмірної складності). Саме тут сценарний симулятор виконує функцію попередньої перевірки альтернативних коригувальних дій до їх фактичного впровадження.

Практичне застосування описового контуру спостереження та верифікації формує прикладну основу для моніторингу і коригування розвитку портфеля СОБМ та його доцільно будувати за принципом послідовного уточнення проблеми.

Якщо відхилення виявлено на рівні портфеля, наступним кроком має бути локалізація тієї СОБМ, яка є джерелом розбалансування, а вже після цього перевірка відповідного сервісного модуля або групи модулів, що могли спричинити збій. Після локалізації проблеми коригувальна дія має підбиратися не загально, а відповідно до рівня, на якому вона виникла. Після цього доцільно здійснювати повторну перевірку на рівні СОБМ і портфеля, а для портфельних рішень додатково використовувати сценарний симулятор як інструмент попередньої оцінки наслідків. Саме така послідовність створює для керівництва бізнес-організацій онлайн-ритейлу можливість перейти від ситуативного реагування до керованого коригування розвитку портфеля СОБМ. Для практичного застосування описового контуру спостереження та верифікації доцільно конкретизувати його використання в процесі моніторингу, локалізації відхилень і вибору коригувальних дій. Відповідний підхід узагальнено на рисунку 3.16.

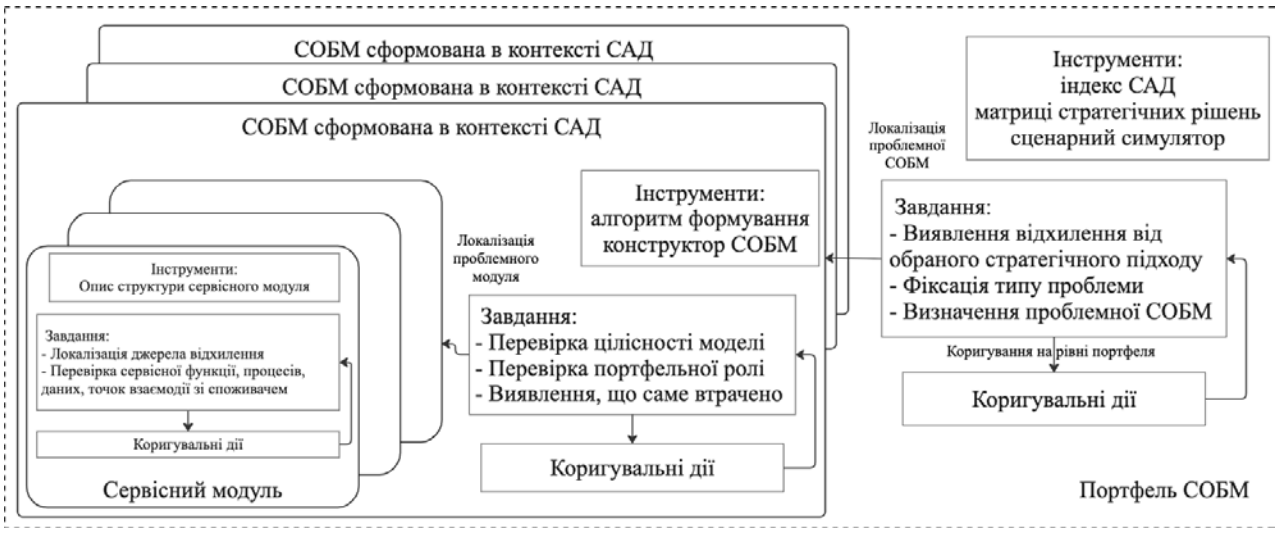


Рис. 3.16. Застосування описового контуру спостереження та верифікації для моніторингу й коригування розвитку портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей в контексті сервісної архітектурної диверсифікації

Джерело: розроблено і складено автором

Отже, розроблений у підрозділі 3.3 методичний інструментарій дозволяє перевести авторський підхід до сервісної архітектурної диверсифікації з рівня концептуального обґрунтування та емпіричної верифікації у площину практичного стратегічного управління онлайн-ритейлом. Його прикладна цінність полягає в тому, що він поєднує послідовність формування диверсифікаційної стратегії через

відбір портфельно придатних СОБМ, диференційований вибір напряму розвитку портфеля, організаційно-управлінське забезпечення реалізації обраної траєкторії та трирівневий контур спостереження, верифікації та коригування.

Практичне значення запропонованого підходу полягає також у тому, що він дозволяє керівництву онлайн-ритейлера не лише фіксувати поточний стан портфеля СОБМ, а й моделювати наслідки альтернативних управлінських дій до їх фактичної реалізації. Саме через поєднання матриць стратегічних рішень, індексу САД, сценарного симулятора, конструктора СОБМ та профілю сервісного модуля формується цілісна система підтримки управлінських рішень, яка зменшує ризик механічного розширення портфеля, невиправданого ускладнення архітектури та втрати комплементарного ефекту портфеля СОБМ. Це дає підстави розглядати розроблений методичний інструментарій як придатний до використання в практиці стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу на засадах сервісної архітектурної диверсифікації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано концептуальну архітектоніку та методичний інструментарій сервісної архітектурної диверсифікації як стратегічного підходу до диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу за рахунок формування портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано концепцію сервісної архітектурної диверсифікації як стратегічного підходу до диверсифікованого розвитку бізнес-організацій онлайн-ритейлу, зумовленого сервісно-домінантною логікою, що передбачає керування портфелем множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей за узгодженими механізмами спільного створення та капіталізації цінності. Показано, що портфель СОБМ виступає об’єктом стратегічного управління, а архітектурна узгодженість між сервісноорієнтованими бізнес-моделями є умовою досягнення комплементарного ефекту. Концепція САД розвиває теоретичні положення диверсифікації через бізнес-модель. Відмежування САД від класичної

диверсифікації та від диверсифікації через бізнес-модель здійснено через порівняльну характеристику підходів за шістьма ознаками. Продемонстровано, що перехід до САД здійснює концептуальний вплив на підходи до стратегічного управління онлайн-ритейлом за чотирма напрямками.

2. Визначено концептуально-методичний алгоритм формування СОБМ у контексті САД, який охоплює шлях від концептуального підґрунтя через проєктне оформлення за шістьма складовими до перевірки портфельної придатності. У межах алгоритму сформовано проєктний конструктор СОБМ як структуровану послідовність проєктних запитань і рішень та три ключові критерії портфельного відбору, а саме – стратегічна доцільність, операційна резільєнтність та економічна результативність, що забезпечують допуск сформованих СОБМ до інтеграції в портфель.

3. Уточнено простір альтернатив сервісних рішень онлайн-ритейлу через узагальнену типологію СОБМ, яка поєднує класифікацію зрілості та складності за моделлю Астонської бізнес-школи з уточнюючими типами за функціональним призначенням та моделлю надання. Це дозволило обґрунтувати її використання як методичної основи для оцінювання зрілості портфеля СОБМ у межах індексу САД.

4. Визначено принципи імплементації портфеля СОБМ, які мають здійснюватися через хвильовий підхід, з обов’язковим поетапним контролем інтеграції, який передбачає підтвердження працездатності сервісного процесу, узгодженості механізму капіталізації й відсутності деструктивного впливу нових СОБМ на вже функціонуючі елементи портфеля. Обґрунтовано описовий контур спостереження та верифікації, що охоплює три рівні та забезпечує описову прозорість зв'язку між сервісними рішеннями, створеною цінністю та результатом.

5. Сформовано індекс сервісної архітектурної диверсифікації як мультиплікативну модель, що поєднує три компоненти портфеля: ширину (W), середньозважену зрілість (Q) та архітектурну інтеграцію (C). Показано, що кожен компонент постає самостійною аналітичною одиницею аналізу впливу конкретних характеристик портфеля на результативність, а компонент архітектурної інтеграції

додатково забезпечує кількісне відображення ступеня узгодженості між бізнес-моделями портфеля, адаптоване до контексту СОБМ онлайн-ритейлу.

6. Підтверджено статистичну значущість впливу індексу САД на фінансову результативність бізнес-організацій онлайн-ритейлу на панельних даних десяти бізнес-організацій за період 2019–2024 років. Лагова модель з фіксованими ефектами виявила статистично значущий додатний вплив індексу САД попереднього року на поточний логарифм доходу ($\beta = 0{,}013$, $p = 0{,}007$, Adj. $R^2 = 0{,}995$), що підтверджує відкладений характер монетизації сервісної трансформації та узгоджується з гіпотезою парадоксу сервітизації. У повоєнному періоді 2022–2024 рр. вплив індексу САД посилюється та є найбільш стійким серед усіх специфікацій ($\beta = 0{,}026$, $p < 0{,}001$).

7. На основі декомпозиційної моделі взаємодії компонентів індексу САД у повоєнному періоді встановлено, що фінансова результативність формується через архітектурно збалансовану конфігурацію множинності, зрілості та інтегрованості портфеля СОБМ. Від'ємний статистично значущий коефіцієнт при члені взаємодії Q×C ($\beta = -1{,}487$, $p = 0{,}026$) засвідчив нелінійний характер цього впливу та наявність межі ефективності за умов надмірного ускладнення портфеля.

8. Обґрунтовано сценарно-імітаційну модель та сценарний симулятор як інструменти прогнозування результативності сервісної архітектурної диверсифікації. Апробовано сценарне моделювання на горизонті 2025–2027 років, результати якого показали, що найбільш результативною є узгоджена зміна кількох компонентів індексу САД, тоді як ізольовані стратегії розширення, підвищення зрілості або посилення архітектурної інтеграції дають слабший результат.

9. Кластерна інтерпретація конфігурацій портфелів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу засвідчила відсутність універсальної стратегії розвитку портфеля СОБМ та продемонструвала практичну доцільність системи матриць стратегічного вибору щодо розвитку портфеля СОБМ у координатах зрілості та архітектурної інтеграції, диференційованих за шириною портфеля. Встановлено, що одна й та сама комбінація зрілості та інтегрованості набуває різного стратегічного змісту залежно від ширини портфеля.

10. Сформовано методичні рекомендації щодо організаційно-управлінського забезпечення реалізації стратегічних напрямів розвитку портфеля СОБМ, які охоплюють запровадження дизайн-мислення як інструменту змістового наповнення проєктних складових конструктора СОБМ, необхідність цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій на двох рівнях (сервісноорієнтоване мислення та архітектурне портфельне управління) та формування управлінської функції архітектора портфеля СОБМ. Узагальнено методичні правила формування диверсифікаційної стратегії бізнес-організацій онлайн-ритейлу на засадах САД.

У сукупності розроблені у третьому розділі положення формують цілісну систему підтримки управлінських рішень, яка поєднує концептуальне обґрунтування, емпіричну верифікацію та прикладний методичний інструментарій сервісної архітектурної диверсифікації. Це дає підстави розглядати запропонований підхід як придатний до використання в практиці стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу та підтверджує, що формування та управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей із множинними взаємопов'язаними архітектурами спільного створення цінності забезпечує підвищення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності бізнес-організації онлайн-ритейлу України.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [189; 190; 191; 192; 193; 194].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних положень стратегічного управління диверсифікованим розвитком бізнес-організацій онлайн-ритейлу в умовах сервісно-домінантної логіки та розробці методичного інструментарію формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації бізнес-організацій онлайн-ритейлу України. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що актуальність дослідження зумовлена одночасною дією двох взаємопов'язаних процесів: трансформацією логіки стратегічного розвитку під впливом сервісно-домінантної логіки та глибокою перебудовою умов функціонування вітчизняного онлайн-ритейлу внаслідок постпандемічних і воєнних змін. У таких умовах конкурентоспроможність визначається вже не стільки масштабом асортименту або кількістю каналів збуту, скільки здатністю бізнес-організації створювати, інтегрувати й капіталізувати сервісну цінність у складному цифровому та турбулентному середовищі. Це означає, що диверсифікація перестає бути лише напрямом зростання і дедалі більше набуває характеру інструмента адаптації, стійкості та перебудови способу створення цінності.

2. Обґрунтовано, що класичні підходи до диверсифікації, сформовані в межах індустріально-продуктового стратегічного мислення, уже не забезпечують достатньої пояснювальної сили щодо сучасних форм розвитку онлайн-ритейлу. Дослідження показало, що сучасна диверсифікація дедалі більше реалізується не лише через продукти, ринки чи галузі, а через множинність бізнес-моделей, здатних функціонувати як взаємопов'язаний портфель. Це дозволило зафіксувати теоретичний розрив між класичним розумінням диверсифікації та сучасними сервісно-цифровими формами стратегічного розвитку. Принципове значення цього висновку полягає в тому, що він зміщує фокус стратегічного аналізу з окремого

продуктово-ринкового напряму на архітектуру поєднання різних механізмів створення, надання та капіталізації цінності в межах однієї бізнес-організації.

3. Доведено, що вітчизняний онлайн-ритейл розвивається в умовах структурного зламу, в яких технологічний імператив, безпекові виклики, зміна споживчої поведінки та цифрова переорієнтація галузі формують режим вимушеної інноваційної адаптації. Водночас емпіричний аналіз показав, що навіть за наявності ознак відновлення та зростання сектору розвиток відбувається нерівномірно, із посиленням поляризації між бізнес-організаціями онлайн-ритейлу, здатними до гнучкої трансформації, і тими, що зберігають інерційні моделі функціонування. Це доводить, що сам факт зростання сектора не свідчить про однакову результативність його учасників, а стратегічна стійкість дедалі більше визначається якістю перебудови внутрішньої архітектури бізнесу.

4. На основі фінансово-економічної та управлінської діагностики встановлено, що масштабування та диверсифікаційні зрушення в онлайн-ритейлі не трансформуються автоматично у стійку економічну цінність. Виявлено інтегральний патерн, за яким зростання операційної складності, потреби у фінансуванні та управлінської координації випереджає здатність бізнес-організації формувати стійкий фінансовий результат. Це довело, що межа результативності сучасних трансформацій визначається не самим фактом зростання або впровадження нових сервісів, а ступенем їх узгодженості, інституціоналізації та керованості. Таким чином, проведена діагностика підтвердила, що в онлайн-ритейлі існує системний розрив між масштабом трансформації та її економічною віддачею, а отже, необхідні спеціальні управлінські інструменти, здатні пов’язати сервісні рішення з реальною створеною цінністю і фінансовим результатом.

5. Встановлено, що однією з ключових перешкод сервісної трансформації виступає декларативно-інструментальний розрив: висока концептуальна згода керівників бізнес-організацій онлайн-ритейлу щодо важливості сервісної домінанти не супроводжується належною інституціоналізацією сервісів як повноцінних бізнес-моделей та відповідним інструментарієм управління ними. Це дозволило обґрунтувати, що фрагментарне впровадження сервісних рішень не

забезпечує переходу до стійкої сервісної диверсифікації та потребує цілісного портфельного підходу. Практично це означає, що сервісна орієнтація має бути переведена з рівня управлінських намірів у площину формалізованих критеріїв, процедур відбору, інтеграції та контролю.

6. Як відповідь на виявлений теоретичний розрив та емпірично підтверджені обмеження обґрунтовано доцільність переходу до концепції сервісної архітектурної диверсифікації, у межах якої диверсифікований розвиток онлайн-ритейлу розглядається як кероване формування, реконфігурація та інтеграція множинних сервісноорієнтованих бізнес-моделей в єдиний портфель. У цьому контексті окрема СОБМ виступає одиницею створення та капіталізації цінності, а портфель СОБМ постає об’єктом стратегічного управління, ефективність якого визначається рівнем архітектурної узгодженості та здатністю формувати комплементарний результат. Цим доведено, що сучасна диверсифікація онлайн-ритейлу має розглядатися не лише як розширення ринкової присутності, а як архітектурне впорядкування множинних бізнес-модельних конфігурацій. Своєю чергою це концептуально впливає на систему стратегічного управління онлайн-ритейлом за чотирма напрямками: розширення принципів диверсифікації; організаційна координація портфельних рішень; поглиблення управління взаємодією зі споживачем та екосистемою; удосконалення оцінювання результативності.

7. Показано, що практична реалізація такої концепції потребує не ізольованого проєктування окремих сервісів, а методично керованого формування СОБМ з перевіркою їх стратегічної доцільності, операційної резільєнтності та економічної результативності у зв’язку з цільовим портфелем. Це дозволило перейти від описового розуміння сервісної трансформації до обґрунтування механізмів її формування, відбору, інтеграції та подальшого розвитку в межах бізнес-організації онлайн-ритейлу. Значення цього результату полягає в тому, що він забезпечує зв’язок між стратегічним задумом, алгоритмом формування СОБМ та портфельними обмеженнями, без урахування яких сервісна трансформація втрачає керованість.

8. Доведено, що кількісна операціоналізація сервісної архітектурної диверсифікації дає змогу не лише вимірювати характеристики портфеля СОБМ, а й верифікувати їхній вплив на результативність бізнес-організації. Емпіричний аналіз підтвердив відкладений характер монетизації сервісної трансформації та виявив нелінійний характер взаємодії між зрілістю та архітектурною інтеграцією портфеля, що свідчить про наявність межі ефективності за умов його надмірного ускладнення. У такий спосіб доведено, що результативність сервісної диверсифікації визначається не окремими компонентами самими по собі, а їх збалансованою конфігурацією. Це особливо важливо для стратегічного управління, оскільки переводить оцінювання сервісної трансформації з рівня інтуїтивних суджень на рівень аналітично підтверджених закономірностей.

9. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони створюють підґрунтя для переходу від ситуативного впровадження сервісних рішень до цілісного стратегічного управління портфелем СОБМ. Запропонований методичний інструментарій дозволяє: формувати диверсифікаційну стратегію в контексті САД; оцінювати конфігурації портфеля; моделювати сценарії його розвитку; диференціювати стратегічні рішення залежно від ширини, зрілості та інтегрованості портфеля, а також забезпечувати поетапний контроль імплементації. Практично це означає можливість для бізнес-організацій онлайн-ритейлу знизити ризик фрагментарної сервітизації, підвищити керованість диверсифікованого розвитку та сформувати більш стійкі конфігурації зростання в умовах турбулентного середовища.

У сукупності отримані результати засвідчують, що в умовах сервісно-домінантної логіки диверсифікація бізнес-організацій онлайн-ритейлу реалізується не стільки через розширення продуктових або ринкових напрямів, скільки через формування та управління портфелем сервісноорієнтованих бізнес-моделей, що підвищує стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність бізнес-організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка знань як парадигма сталого соціально-економічного розвитку економіки та суспільства / М. Новікова, М. Боровік, О. Козирева, А. Ольховська. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 4(27). С. 505-512. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154362. (дата звернення: 15.05.2024).

2. Циганенко О., Зубко К., Самусь Г. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65. (дата звернення: 15.05.2024).

3. Середа Н. Інноваційні стратегії виживання бізнесу в умовах кризи. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-790-800. (дата звернення: 09.08.2025).

4. Сібрук В., Ороховська Л., Сібрук А. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський Політехнічний Інститут»*. 2022. № 23. С. 171-175. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264658. (дата звернення: 09.08.2025).

5. Філософія : навч. посібник / М. Вільчинський, Л.В. Северин-Мрачковська, О.Б. Гаєвська та ін. Київ: КНЕУ, 2019. 368 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Vilchynskyy-YU.M.-Navchalnyy-posibnyk-filosofiyi.pdf. (дата звернення: 09.08.2025).

6. Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service / A. Ostrom, M. Bitner, S. Brown, K. Burkhard, M. Goul, V. Smith-Daniels, Demirkan, H., E. Rabinovich. *Journal of Service Research*. 2010. Vol. 13. Is. 1. P. 4-36. URL: https://doi.org/10.1177/1094670509357611. (дата звернення: 15.05.2024).

7. Pfeiffer A., Krempels K., Jarke M. Service-oriented business model framework - a service-dominant logic based approach for business modeling in the digital era. *Proceedings of the 19th International Conference on Enterprise Information Systems*.

2017. P. 361-372. URL: https://doi.org/10.5220/0006255103610372. (дата звернення: 15.05.2024).

8. Applying Service Dominant Logic to Business Model Innovation. 2025. URL: https://fastercapital.com/content/Applying-Service-Dominant-Logic-to-Business-Model-Innovation.html. (дата звернення: 09.08.2025).

9. Vargo S., Lusch R. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. № 68(1). P. 1–17. URL: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036. (дата звернення: 02.11.2023).

10. Vargo S., Lusch R. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. № 44(1). P. 5–23. URL: https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3. (дата звернення: 15.05.2024).

11. Business Model Archetypes. URL: https://nealcabage.com/framework/business-model-archetypes/. (дата звернення: 09.08.2025).

12. Frameworks and tools. The Advanced Service Group. Aston Business school. URL: https://www.advancedservicesgroup.co.uk/research/publications/frameworks-tools/. (дата звернення: 09.08.2025).

13. Benedettini O. Structuring servitization-related capabilities: a data-driven analysis. Sustainability. 2022. № 14(9). P. 5478. URL: https://doi.org/10.3390/su14095478. (дата звернення: 09.08.2025).

14. Exploring the journey to services / V. Martinez, A. Neely, C. Velu, S. Leinster-Evans, D. Bisessar. *International Journal of Production Economics*. 2017. № 192. P. 66–80. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.030. (дата звернення: 15.05.2024).

15. Kindström D., Kowalkowski C. Service Driven Business Model Innovation: Organizing the Shift from a Product-based to a Service-centric Business Model. 2015. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0010.

16. 8 Key Reasons for Moving Towards Service Oriented Business Models and 5 steps to get there! Strategic Portfolio Management. 2023. URL: https://strategic-portfolio-management.com/2023/11/11/8-key-reasons-for-moving-towards-service-oriented-business-models-and-5-steps-to-get-there/. (дата звернення: 09.08.2025).

17. Tuli K.R., Kohli A.K., Bharadwaj S.G. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *In Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71. Is. 3. P. 1–17). URL: https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1. (дата звернення: 11.12.2024).

18. Abby Jenkins. What Is Servitization in Manufacturing? NetSuite. 2024. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/servitization-in-manufacturing.shtml. (дата звернення: 09.08.2025).

19. Everything as a Service (XaaS). URL: https://www.systemiq.earth/xaas/. (дата звернення: 09.08.2025).

20. Williams A. Business Diversification – When, Why and How it's Done / Shorts Accountants. 2026. URL: https://blog.shorts.uk.com/genus/business-diversification-strategy-examples. (дата звернення: 06.04.2026).

21. Behdad Banian. Supercharge Your Business: 7 Advantages of XaaS. DigitalRoute: website. 2024. URL: https://www.digitalroute.com/blog/7-advantages-of-xaas/. (дата звернення: 09.08.2025).

22. Harper D. Online Etymology Dictionary. 2001. URL: https://www.etymonline.com/. (дата звернення: 09.08.2025).

23. Chesbrough H. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Publisher Harvard Business School Press. 2006. 272 p.

24. Silva-Pedrosa R., Salgado A.J., Ferreira P.E. Revolutionizing Disease Modeling: The Emergence of Organoids in Cellular Systems. *Cells*. 2023. № 12(6). P. 930. URL: https://doi.org/10.3390/cells12060930. (дата звернення: 09.08.2025).

25. Xenophon. Memorabilia. Oeconomicus. Symposium. Apology / Translated by E. C. Marchant, O. J. Todd. Revised by Jeffrey Henderson. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013.

26. Филюк Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація: монографія / за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 220 с. .

27. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17(1). P. 99-120. URL:

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108. (дата звернення: 09.08.2025).

28. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2). P. 171-180. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207. (дата звернення: 09.08.2025).

29. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). P. 509-533. URL: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z. (дата звернення: 09.08.2025).

30. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. № 21(10-11). P. 1105-1121. URL: https://www.jstor.org/stable/3094429. (дата звернення: 09.08.2025).

31. Пілецька С., Коритько Т. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435-440.

32. Лепейко Т., Зось-Кіор М., Федірець О.В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4-13. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4. (дата звернення: 09.08.2025).

33. Кінаш І., Кашка Д. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Zenodo: вебсайт. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131. (дата звернення: 06.04.2026).

34. Grant R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. № 17. P. 109-122. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250171110. (дата звернення: 11.12.2024).

35. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, 1995.

36. Швиданенко Г., Ревуцька Н. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 423 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25209. (дата звернення: 11.12.2024).

37. Drucker P.F. The practice of management. New York, 1954.

38. Drucker P. Theory of the business. *Harvard Business Review*. 1994. № 72(3). P. 95-106. URL: https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business. (дата звернення: 11.12.2024).

39. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press, Boston, 1962. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up. (дата звернення: 11.12.2024).

40. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959. URL: https://www.academia.edu/95493498/The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm_by_Edith_T_Penrose_Oxford_Blackwell_1959The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm_by_PenroseEdith_T_Oxford_Blackwell_1959. (дата звернення: 11.12.2024).

41. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. 2019. DOI:10.1007/978-3-540-73522-9.

42. Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I. The Unified Modeling Language User Guide. Book 2nd edition. Addison-Wesley, 1999. 512 p. URL: https://patologia.com.mx/informatica/uug.pdf. (дата звернення: 11.12.2024).

43. The Open Group. TOGAF standard 10th Edition. Supporting agility in the digital enterprise. URL: https://www.opengroup.org/togaf. (дата звернення: 09.08.2025).

44. Digital twins of organization: implications for organization design / K. Lyytinen, B. Weber, M. Becker, B. Pentland. *Journal of Organization Design*. 2024. № 13. P. 77–93. URL: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00151-z. (дата звернення: 09.08.2025).

45. McKinsey & Company. Digital twins: The foundation of enterprise metaverse. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/digital-twins-the-foundation-of-the-enterprise-metaverse. (дата звернення: 09.08.2025)

46. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2-3). P. 216-226. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004. (дата звернення: 09.08.2025).

47. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. № 22(6-7). P. 493-520. DOI: 10.1002/smj.187.

48. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Harvard Business School Press, 1996. 327 p. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2048281. (дата звернення: 09.08.2025).

49. Kroc Ray. Grinding It Out: The Making of McDonald's. Publisher: Henry Regnery Company, 1977. 232 p. URL: https://archive.org/details/grindingitoutmak00kroc/page/n9/mode/2up. (дата звернення: 09.08.2025).

50. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8(2). P. 3–8. URL: https://doi.org/10.1080/10196789800000016. (дата звернення: 09.08.2025).

51. Rappa M. Managing the digital enterprise - business models on the web. 2001. URL: https://digitalenterprise.org/models/. (дата звернення: 09.08.2025).

52. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010. 288 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers. (дата звернення: 22.03.2024).

53. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2-3). P. 172-194. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003. (дата звернення: 22.03.2024).

54. Demil B., Lecocq X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2–3). P. 227-246. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004. (дата звернення: 22.03.2024).

55. Demil B., Lecocq X., Warnier V. “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*. 2018. № 21(4). P. 1213-1228. URL: https://doi.org/10.3917/mana.214.1213. (дата звернення: 09.08.2025).

56. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. 2016. 352 p. URL: http://103.44.149.34/elib/assets/buku/Platfrom_revolution.pdf. (дата звернення: 22.03.2024).

57. Grönroos C. Business model innovation through the adoption of service logic: evolving to servification. *Journal of Service Theory and Practice*. 2024. № 34(3). P. 347–360. URL: https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2022-0295. (дата звернення: 09.08.2025).

58. Star S.L., Griesemer J.R. Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*. 1989. № 19(3). P. 387-420. URL: https://lchc.ucsd.edu/mca/Mail/xmcamail.2012_09.dir/pdfuaCxVBhVe5.pdf. (дата звернення: 22.03.2024).

59. Porter M.E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. № 74(6). P. 61–78. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy. (дата звернення: 22.03.2024).

60. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill, 2003. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3559960. (дата звернення: 22.03.2024).

61. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555. URL: https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529. (дата звернення: 22.03.2024).

62. Mullins J., Komisar R. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. Harvard Business Press, 2009. URL: http://files.hostgator.co.in/hostgator253199/file/mullinsandkomisar2009gettingtoplanb-breakingthroughtoabetterbusinessmodel.pdf. (дата звернення: 22.03.2024).

63. Strategic management and business policy. Globalization, Innovation and sustainability / Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C. Fourteenth edition. 2015. URL: https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781292215488.pdf. (дата звернення: 22.03.2024).

64. Hamel G. Leading the Revolution. Harvard Business School Press, 2000. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2991710. (дата звернення: 22.03.2024).

65. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. № 58(6). P. 726-735. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001. (дата звернення: 22.03.2024).

66. Ревуцька Н. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2005.

67. Касич А., Рафальська І. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські Економічні Студії*. 2019. № 37. С. 86–92.

68. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology. Harvard Business School Press, 2003. ISBN: 9781578518371. URL: https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profiting_From_Technology. (дата звернення: 22.03.2024).

69. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2003.

70. Зибарева О., Лопащук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69. (дата звернення: 09.02.2026).

71. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86-92. URL: https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter. (дата звернення: 22.03.2024).

72. Скриль В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490-497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf. (дата звернення: 18.07.2025).

73. Porter M.E. The Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. NY: Free Press, 1985. URL:

https://www.researchgate.net/publication/275609583_PORTER_Competitive_advantage_creating_and_sustaining_superior_performance. (дата звернення: 18.07.2025).

74. Шаров В., Гарафонова О. Концептуальні положення формування сервісноорієнтовної бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2022. С. 101–103. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/101-1.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: сформульовано концептуальні положення формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей у системі стратегічного планування підприємства; ідентифіковано вплив комодитизації на необхідність пошуку нових шляхів диверсифікації). (дата звернення: 13.02.2026).

75. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д. Вплив ентропійних процесів на глокалізаційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 229–234. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30. (дата звернення: 18.07.2025).

76. Трансформація бізнес-моделей електронної комерції в цифровій економіці / О. Чукурна, Т. Тардаскіна, М. Чайковська, В. Ніценко, Л. Паньковець, В. Кофман. *Науковий вісник національного гірничого університету*. 2024. № 5. С. 192–199. URL: https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/192. (дата звернення: 18.07.2025).

77. Chukurna O., Solidor N., Pankovets L. Business models for enterprises in the conditions of the digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. № 15. P. 163–176. URL: https://doi.org/10.54264/0055. (дата звернення: 18.07.2025).

78. Grönroos C., Gummerus J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2014. Vol. 24. No. 3. P. 206–229. URL: https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042. (дата звернення: 18.07.2025).

79. The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research / Wilden R., Akaka M.A., Karpen I.O., Hohberger J.

Journal of Service Research. 2017. № 20(4). P. 345-361. URL: https://doi.org/10.1177/1094670517715121. (дата звернення: 18.07.2025).

80. Grönroos C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. 2006. № 6(3). P. 317-333. URL: https://doi.org/10.1177/1470593106066794. (дата звернення: 18.07.2025).

81. Grönroos C., Voima P. Making sense of value creation and co-creation in service logic. Hanken school of economics. Helsinki, 2011.

82. Grönroos C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 2011. № 11(3). P. 279-301. DOI: 10.1177/1470593111408177. (дата звернення: 18.07.2025).

83. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*. 1988. № 6(4). P. 316–324. URL: https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3. (дата звернення: 18.07.2025).

84. Baines T., Lightfoot H., Benedettini O., Kay J. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. Journal of *Manufacturing Technology Management*. 2009. Vol. 20. No. 5. P. 547–567. URL: https://doi.org/10.1108/17410380910960984. (дата звернення: 18.07.2025).

85. Wang W., Lai K., Shou Y. The impact of servitization on firm performance: a meta-analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. 2018. Vol. 38. No. 7. P. 1562–1588. URL: https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2017-0204. (дата звернення: 18.07.2025).

86. Tukker A. Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*. 2004. № 13 (4). P. 246-260. URL: https://doi.org/10.1002/bse.414. (дата звернення: 18.07.2025).

87. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm / M. Kohtamäki, V. Parida, P. Oghazi, H. Gebauer, T. Baines. *Journal of Business Research*. 2019. № 104. P. 380–392. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027. (дата звернення: 18.07.2025).

88. Gebauer H., Fleisch E., Friedli T. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*. 2005. № 23(1). P. 14-26. URL: https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006. (дата звернення: 12.12.2025).

89. Visnjic Kastalli I., Van Looy B. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*. 2013. № 31(4). P. 169-180. URL: http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2013.02.001. (дата звернення: 12.12.2025).

90. Fang E., Palmatier R., Steenkamp J.-B. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*. 2008. № 72(5). P. 1–14. URL: https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1. (дата звернення: 12.12.2025).

91. Neely A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*. 2008. № 1(2). P. 103-118. URL: https://doi.org/10.1007/s12063-009-0015-5 . (дата звернення: 12.12.2025).

92. Chesbrough H. Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*. 2007. № 40(2). P. 22-28. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-have-open-business-models/. (дата звернення: 12.12.2025).

93. Шаров В. Епістемологічні основи бізнес-моделювання та особливості формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі виробничих підприємств. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі:* зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених. Чернігів, 2023. С. 416–418. URL: https://ir.stu.cn.ua/items/9ac9493f-cb24-4303-b230-1ca3d91d8e01. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

94. Kindström D. Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*. 2010. Vol. 28. Is. 6. P. 479-490. URL: https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2010.07.002. (дата звернення: 12.12.2025).

95. Шаров В. Цифрові технології як фактор переходу до сервісноорієнтовної бізнес-моделі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2023. С. 198–199. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/198.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

96. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів:* електроний зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ХДУ. Івано-Франківськ, 2023. С. 358–365. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18733. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано концептуальну відмінність цифрової стратегії бізнесу; визначено принципи створення «цифрової переваги»). (дата звернення: 13.02.2026).

97. Шаров В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ». Київ, 2023. С. 427–429. URL: https://istu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Konferentsiia_Stiikist_osvity_i_nauky_v_umovakh_transformatsii_05_2023final_compressed.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

98. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35(5). P. 113–124. URL: https://dn711000.ca.archive.org/0/items/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf. (дата звернення: 12.12.2025).

99. Ansoff H.I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. URL: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up. (дата звернення: 12.12.2025).

100. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998).

101. Rumelt R.P. Strategy, structure, and economic performance. Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2431791. (дата звернення: 12.12.2025).

102. Rumelt R.P. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*. 1982. № 3(4). P. 359–369. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250030407. (дата звернення: 12.12.2025).

103. Bettis R.A., Hall W.K. Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management Journal*. 1982. № 25(2). P. 254–264. URL: https://doi.org/10.2307/255989. (дата звернення: 12.12.2025).

104. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. № 68(3). P. 79–91. URL: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation. (дата звернення: 12.12.2025).

105. Henderson B.D. The product portfolio. Boston Consulting Group, 1970. URL: https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio. (дата звернення: 12.12.2025).

106. McKinsey Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. 2008. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix. (дата звернення: 12.12.2025).

106. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. № 37(2). P. 471–482. URL: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3. (дата звернення: 12.12.2025).

108. Aversa P., Hueller F. Digital diversification / In C. Cennamo, G. B. Dagnino, & F. Zhu (Eds.), 2023. P. 18–42. URL: https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/20348_1.html. (дата звернення: 12.12.2025).

109. Guyader H., Piscicelli L. Business model diversification in the sharing economy: The case of GoMore. *Journal of Cleaner Production*. 2019. № 215. P. 1059–1069. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.114. (дата звернення: 12.12.2025).

110. Sohl T., McCann B., Vroom G. Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship. *Long Range Planning*. 2022. № 55(6). P. 88–100. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102215. (дата звернення: 12.12.2025).

111. Aversa P., Haefliger S., Reza D.G. Building a winning business model portfolio. *MIT Sloan Management Review*. 2017. № 58(4). P. 49–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/317936844_Building_a_winning_business_model_portfolio. (дата звернення: 05.01.2026).

112. Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T. From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2–3). P. 431–447. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.001. (дата звернення: 05.01.2026).

113. Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification / P. Aversa, S. Haefliger, F. Hueller, D.G. Reza. *Long Range Planning*. 2021. № 54(5). P. 101985. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101985. (дата звернення: 05.01.2026).

114. The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance / P. Westerveld, E. Fielt, K.C. Desouza, G.G. Gable. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2023. № 32(1). P. 101758. URL: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758. (дата звернення: 12.12.2025).

115. Snihur Y., Thomas L.D.W., Burgelman R.A. Strategically managing the business model portfolio trajectory. *California Management Review*. 2023. № 65(2). P. 156-176. URL: https://doi.org/10.1177/00081256221140930. (дата звернення: 08.10.2025).

116. Aversa P., Haefliger S. Building business model portfolios: Implications for strategic diversification. Working research paper, 2016. URL: https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2686.8241. (дата звернення: 08.10.2025).

117. Aversa P., Haefliger S. Business Model Portfolio Diversification. Working research paper, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/301683912_Business_Model_Portfolio_Diversification. (дата звернення: 08.10.2025).

118. March J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 1991. № 2(1). P. 71–87. URL: https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71. (дата звернення: 08.10.2025).

119. O'Reilly C.A., Tushman M.L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. № 27(4). P. 324–338. URL: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025. (дата звернення: 08.10.2025).

120. Організаційна амбідекстрія та інновації: теоретичний підхід / О.І. Решетняк, О.А. Іванова, А.Т. Данько, О.К. Юрченко. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 13–25. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25. (дата звернення: 05.01.2026).

121. Kindström D., Kowalkowski C. Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2014. № 29 (2). P. 96-111. URL: https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0165. (дата звернення: 08.10.2025).

122. Xia Y. The 4Ps of Marketing and Applications in Various Brands. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 2023. № 16. P. 165-170. URL: https://doi.org/10.54097/ehss.v16i.9601. (дата звернення: 08.10.2025).

123. Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities / T. Baines, A.Z. Bigdeli, O.F. Bustinza, V.G. Shi, J. Baldwin, K. Ridgway. *International Journal of Operations & Production Management*. 2017. № 37(2). P. 256-278. URL: https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0312. (дата звернення: 08.10.2025).

124. Baines T.S., Lightfoot H.W. Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*. 2013. № 34(1). P. 2-35. URL: https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2012-0086. (дата звернення: 08.10.2025).

125. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. Harvard business review. URL: https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia (дата звернення: 09.08.2025)

126. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2013. № 1(4). С. 49–58. URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/d3dd01bd-15ab-4d8b-a2db-5f53bee91a9c/content. (дата звернення: 08.10.2025).

127. Бойченко К. Впровадження інноваційних цифрових технологій у ритейлі для сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 267-272. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(36). (дата звернення: 14.02.2026).

128. Methodology for Assessing the Risk of Implementing the Strategy of Diversification of Enterprises in the Aspects of Information Technology Management / V. Babenko, O. Chukurna, L. Niekrasova, O. Stanislavyk, N. Tyukhtenko, O. Lytvynenko, S. Davydko. *Journal of Information Technology Management*. 2023. № 15(1). P. 192-207. URL: https://doi.org/10.22059/jitm.2023.91152. (дата звернення: 12.12.2025).

129. Касич А. Тенденції та моделі розвитку електронної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 74-82. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-74-82. (дата звернення: 23.06.2025).

130. Касич А.О. Стратегічний аналіз ефективності бізнес-моделей онлайн-ритейлу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. №6(29). URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.6.6. (дата звернення: 03.02.2026).

131. Теплюк М.А., Сергієнко М.О., Кирилюк О.В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності: цифрові трансформації та інноваційні підходи в адаптації до змін та стійкості до ентропії. *Вчені записки*. 2024. № 37(4). С. 8-17. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011. (дата звернення: 23.06.2025).

132. Рєпіна І., Теплюк М. Диверсифікація міжнародної торгівлі туристичними послугами крізь призму сервісноорієнтованих бізнес-моделей у цифровому суспільстві на засадах esg-комплаєнсу. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 135-144. URL: https://doi.org/10.30838/EP.210.135-144. (дата звернення: 05.04.2026).

133. Бойченко К., Мєтьолкін В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2023. №3. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663. (дата звернення: 12.12.2025).

134. Peter H. Lewis. Attention Shoppers: Internet Is Open. The New York Times. 1994. URL: https://www.nytimes.com/1994/08/12/business/attention-shoppers-internet-is-open.html. (дата звернення: 23.06.2025).

135. Oberlo Statistics library. URL: https://www.oberlo.com/statistics. (дата звернення: 23.06.2025).

136. Deloitte Global Retail Outlook 2024. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/consumer/2024/global-retail-outlook-2024.pdf. (дата звернення: 23.06.2025).

137. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. (дата звернення: 23.02.2025).

138. Laudon K., Traver C.G., E-Commerce. Business. Technology. Society. Sixteenth Edition. Harlow, UK, 2021. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292343211_A39745346/preview-9781292343211_A39745346.pdf. (дата звернення: 23.06.2025).

139. Verhoef P., Kannan P.K., Inman J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing, Elsevier*. 2015. Vol. 91(2). P. 174-181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.

140. Асоціація ритейлерів України. Дослідження Deloitte: як і на що українці витрачали гроші у 2023 році. URL: https://rau.ua/novyni/ukrainci-vitrachali-2023-deloitte/. (дата звернення: 23.05.2024).

141. Promodo. Як український онлайн-ритейл пережив 2023. URL: https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023#kliuchov-visnovki-ta-prognoz-na-2024. (дата звернення: 23.08.2025).

142. Promodo. Дослідження українського онлайн-ритейлу. Перше півріччя 2025. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1#zahalnyi-trafik-ukrainskoho-onlain-prostoru. (дата звернення: 23.08.2025).

143. Datareportal. Digital Ukraine. URL: https://datareportal.com/digital-in-ukraine. (дата звернення: 23.08.2025).

144. RAU. RAU Analytics. URL: https://rau.ua/rau-analytics/. (дата звернення: 23.08.2025).

145. Promodo. Дослідження українського онлайн-ритейлу. Друге півріччя 2024. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2. (дата звернення: 23.08.2025).

146. Дослідження стану бізнесу в Україні 2025 р. Проєкт «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні». ПРООН за методологією та аналітикою Advanter Group. URL: https://drive.google.com/file/d/1Vm62efQdXOaXR4odZkV4b-QS_bPysHAW/view. (дата звернення: 23.08.2025).

147. Statista. E-commerce worldwide. URL: https://altagamma.it/media/source/e-commerce-worldwide-statista-dossier.pdf. (дата звернення: 23.08.2025).

148. UNCTAD. Information economy report 2015: unlocking the potential of E-commerce for developing countries. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ier2015_en.pdf. (дата звернення: 23.08.2025).

149. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20. (дата звернення: 23.08.2025).

150. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підтримки платників податків на період воєнного стану: Закон України від 01.04.2022 № 2142-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20. (дата звернення: 23.08.2025).

151. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні (аналітичний матеріал). URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini. (дата звернення: 11.12.2025).

152. European Commission. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade-liberalisation measures

supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0870. (дата звернення: 23.08.2025).

153. European Commission. Ukraine Facility: official documentation and programme overview (2023–2025). URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-facility_en. (дата звернення: 23.08.2025).

154. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4015-20. (дата звернення: 11.12.2025).

155. RAU. 15 кращих: рейтинг найбільших ритейлерів в українському e-commerce. 2024. URL: https://rau.ua/novyni/15-krashhih-ritejleriv-e-commerce (дата звернення: 23.08.2025).

156. Кучер Л., Русин-Гриник Р., Парасюк О. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20. (дата звернення: 11.12.2025).

157. RAU. Українці витратили на 23% більше на замовлення з маркетплейсів у 2023 році. 2024. URL: https://rau.ua/novyni/zamovlennja-marketplejsiv-2023/. (дата звернення: 23.08.2025).

158. Clarity Project. Аналітичний ресурс офіційної фінансової звітності юридичних та фізичних осіб України. 2025. URL: https://clarity-project.info/. (дата звернення: 18.01.2026).

159. Національний банк України. Офіційні курси валют. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD. (дата звернення: 18.01.2026).

160. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М. Білик, О. Павловська, Н. Притуляк, Н. Невмержицька. Вид. 2-ге, без зм. Київ: КНЕУ, 2009. 592 с.

161. Digitization process in a changing global environment / O. Garafonova, O. Dvornyk, V. Sharov, H. Zhosan, R. Yankovoi, I. Lomachynska. *TEM Journal.* 2025. № 14(1). С. 251-265. (**Scopus, Q3, Web of Science**). URL:

https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.pdf. (1,4 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано ключові виклики цифрової трансформації для вітчизняного бізнесу на основі результатів опитування менеджерів; систематизовано перешкоди для впровадження інновацій; визначено пріоритетні напрями розвитку культури інновацій та підготовки персоналу до змін у цифровій екосистемі). (дата звернення: 13.02.2026).

162. Вплив ентропії та цифровізації на розвиток підприємств / І. Рєпіна, М. Теплюк, Д. Дзюба, А. Мороз. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 238–243. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37). (дата звернення: 18.01.2026).

163. Палиев В., Урбанский М., Шаров В. Стратегічне планування і цифрові інструменти для економічного розвитку. *Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС:* колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 156-166. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681. (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: розроблено алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності на базі етапів життєвого циклу продукту). (дата звернення: 13.02.2026).

164. Чукурна О., Тардаскіна Т., Маслов О. Формування AI-методології управління бізнес-моделями в умовах цифрової економіці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-74. (дата звернення: 13.02.2026).

165. Sharov V., Garafonova O., Dvornyk I. Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2024. № 5(58). P. 331-344. (**Scopus, Web of Science**). URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4495/4209. (1,5 д.а., особисто автору – 1,0 д.а.: проведено ґрунтовний аналіз трендів розвитку та подолання макроекономічних шоків вітчизняного онлайн-ритейлу в умовах війни; за допомогою економетричного та статистичного аналізу виявлено закономірності

відновлення фінансових спроможностей українського ритейлу; розроблено стратегічні рекомендації щодо впровадження гібридних бізнес-моделей для онлайн-ритейлу (маркетплейс, омніканальність) та персоналізації клієнтського досвіду для підвищення конкурентоспроможності у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026).

166. Шаров В., Гарафонова О. Маркетплейси як елемент диференціації онлайн-ритейла в умовах війни. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів:* матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон – Кропивницький, 2024. С. 183–184. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: проаналізовано та обґрунтовано роль маркетплейсів, як ефективного інструменту диференціації онлайн-ритейлу у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026).

167. Liga.net. Rozetka запустилася у Польщі. 2023. URL: https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/rozetka-zapustilas-v-polshe. (дата звернення: 23.08.2025).

168. Епіцентр. В «Епіцентрі» – лише 20% будівельних товарів. Велике інтерв'ю Олександра Гереги. 2024. URL: https://epicentrk.ua/ua/news/velyke-intervyu-oleksandra-geregy.html. (дата звернення: 23.08.2025).

169. Liga.net. Нова Пошта відкрила перше відділення у Польщі. 2022. URL: https://biz.liga.net/ua/ekonomika/all/novosti/novaya-pochta-otkryla-pervoe-otdelenie-v-polshe. (дата звернення: 23.08.2025).

170. Офіційний сайт Розетка. URL: https://rozetka.com.ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

171. Офіційний сайт Мейкап трейдінг. URL: https://makeup.com.ua/ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

172. Офіційний сайт Епіцентр К. URL: https://epicentrk.ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

173. Офіційний сайт Алло. URL: https://allo.ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

174. Офіційний сайт ТОВ «РУШ» (Лінія магазинів EVA). URL: https://eva.ua/ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

175. Офіційний сайт Комфі Трейд. URL: https://comfy.ua/ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

176. Офіційний сайт ТОВ «ФТД-Ритейл» (Фокстрот). URL: https://www.foxtrot.com.ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

177. Офіційний сайт Сільпо-Фуд. URL: https://silpo.ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

178. Офіційний сайт ТОВ «НРП» (Moyo). URL: https://www.moyo.ua/ua/. (дата звернення: 23.08.2025).

179. Офіційний сайт ТМ ColorWay. URL: https://colorway.com/uk_UA. (дата звернення: 23.08.2025).

180. 13 ключових тенденцій цифрового маркетингу для e-commerce на 2025 рік. URL: https://edgelab.com.ua/blog/13-klyuchovyh-tendenczij-czyfrovogo-marketyngu-dlya-e-commerce-na-2025-rik/. (дата звернення: 09.08.2025).

181. Майбутнє штучного інтелекту в Україні: як AI змінює бізнес і технології. IT рейтинг UA: вебсайт. URL: https://it-rating.ua/maybutne-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-yak-ai-zminyue-biznes-i-tehnologii. (дата звернення: 09.08.2025).

182. Касич А. Цифрова логістика як інструмент підвищення рівня та якості обслуговування споживачів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1(31). С. 211-219. URL: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-017. (дата звернення: 09.08.2025).

183. Касич А., Чмельова А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Сер. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 58–63. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.58. (дата звернення: 09.08.2025).

184. Гарафонова О., Рєпіна І., Дворник І. Інноваційне лідерство у формуванні бізнес-моделей приватних медичних закладів для зміцнення організаційної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 139–

149. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-139-149. (дата звернення: 13.01.2026).

185. Крилов Д. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми Сучасних Трансформацій. Сер. Економіка та Управління*. 2024. № 12. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02. (дата звернення: 21.09.2025).

186. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136. (дата звернення: 21.09.2025).

187. Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2 (10). С. 100-110. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/117093/111189. (дата звернення: 21.09.2025).

188. Скороход І., Ребрина Н. Особливості формування та розвитку логістичної інфраструктури електронної комерції. *Проблеми Сучасних Трансформацій. Сер. Економіка та Управління*. 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-04. (дата звернення: 21.09.2025).

189. Шаров В.В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic Synergy.* 2023. № 3(9). С. 8-24. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1. (0,8 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

190. Шаров В.В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 259–264. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41). (0,6 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

191. Шаров В. Вплив дизайн-мислення на поширення сервісноорієнтованих бізнес-моделей. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство:* тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. С. 329–331. URL: https://kuk.edu.ua/nauka/#tab-1-1-3. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

192. Шаров В., Гарафонова О. Стратегічна диверсифікація українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. *Економічний*

простір. 2026. № 210. С. 202-211. URL: https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211. (1,1 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: розроблено методичний інструментарій оцінювання інтенсивності масштабування онлайн-ритейлерів та побудовано концептуальну модель стратегічної диверсифікації, яка враховує конвергенцію платформної архітектури, логістичної трансформації та систем управління цифровими ризиками). (дата звернення: 01.03.2026).

193. Business model innovation in E-commerce: ethical business leadership through service architecture diversification / V. Sharov, O. Garafonova, I. Dvornyk, S. Bilan. *Business Ethics and Leadership.* 2026. Vol. 10(1). P. 41-65. (**Scopus, Q2**). URL: https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-10-issue-1/article-3/. (2.2 д.а., особисто автору – 1.5 д.а.: концептуалізовано поняття сервісної архітектурної диверсифікації та розмежування зі схожими поняттями сервітизації, інновації бізнес-моделювання, цифрових платформ; сформовано узагальнений індекс на основі відтворюваних даних задля кількісної оцінки сервісної архітектурної диверсифікації; виконано емпіричний аналіз на панельних даних українських онлайн-ритейлерів за 2019–2024 рр. із застосуванням регресії з фіксованими ефектами). (дата звернення: 15.04.2026).

194. Шаров В.В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 3(39). С. 59–69. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69. (0,7 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

195. Kilian J., Sarrazin H., Yeon H. Building a design-driven culture. McKinsey & Company. 2015. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture#/. (дата звернення: 10.11.2025).

196. McKinsey & Company. McKinsey Quarterly Report. 2018. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design. (дата звернення: 10.11.2025).

197. Assessing the impact of architecture efficiency on the business model competitiveness / A. Bortnik, J. Moleiro Martins, M. Nuno Mata, K. Boichenko,

R. Dantas. *Business: Theory and Practice*. 2024. № 25(1). P. 132–142. URL: https://doi.org/10.3846/btp.2024.16319. (дата звернення: 10.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Систематизація основних концептуальних положень сервісноорієнтованості

Таблиця А.1

Аксіоми сервісно-домінантної логіки та їх вплив на сервісноорієнтоване бізнес-моделювання

Код	Аксіома СДЛ	Наукове визначення	Вплив на СОБМ
A1	Сервіс є фундаментом обміну	Усі економічні обміни мають у своїй основі надання сервісу, а не передачу продукту	Бізнес-моделі повинні будуватись на цінності використання, а не на власності — перехід від продукту до сервісних моделей
A2	Цінність створюється спільно всіма учасниками, включаючи споживача	Усі сторони взаємодії беруть участь у процесі створення цінності	Потрібно передбачати активну участь споживача у процесах — дизайн очікуваного враження, зворотній зв'язок, персоналізація
A3	Усі учасники є інтеграторами ресурсів	Будь-яка сторона в обміні поєднує зовнішні й внутрішні ресурси для створення цінності	Потрібна гнучка модель, яка дозволяє інтегрувати партнерські сервіси, інтерфейси взаємодії різних систем, екосистеми
A4	Цінність визначається суб'єктивно споживачем	Цінність = враження споживача на основі власного досвіду, не технічні характеристики	Орієнтація на потреби, досвід і емоції споживача критично важливо при проектуванні сервісів
A5	Створення цінності координується через інститути та їхні домовленості	Системність, інституційність — ключ до ефективної взаємодії	Необхідно формувати стандарти, протоколи взаємодії, спільні правила в сервісних ланцюгах
A6	Спільне створення цінності є інтерактивним	Цінність виникає в процесі взаємодії, без якої неможливе створення сервісу	Потрібні механізми діалогу зі споживачами: чатботи, соцмережі, інтерактивні платформи
A7	Учасники не створюють цінність напряму, а формують її пропозиції	Жодна бізнес-організація не може гарантувати цінність, лише може запропонувати її	Бізнес-моделювання має фокусуватись на механізмах створення цінності, оцінці ринку, потреб
A8	Сервісна екосистема — це саморегульована система інтегрованих учасників	Це система ресурсних взаємодій, що самоорганізується через обмін сервісами	СОБМ має будуватись у вигляді платформ та екосистем, а не ієрархій — приклад: маркетплейси, онлайн-платформи
A9	Інститути координують інтеграцію ресурсів	Саме правила і домовленості забезпечують об'єднання ресурсів	Бізнес-модель має включати governance-фреймворки, правові й поведінкові стандарти, SLA
A10	Цінність є контекстуальною	Цінність залежить від обставин, моменту, ситуації використання. Сервіс цінний лише в певному контексті	СОБМ має включати сценарії використання, сегментацію, персоналізацію
A11	Обмін відбувається лише сервісом на сервіс	Усі обміни — це обмін компетенціями, сервісами, навіть у випадку з фізичними продуктами. Навіть продукт — це носій сервісу	Бізнес-моделювання має інтерпретувати товари як носіїв сервісу — приклад: підписки, лізинг, оплата за використання

Джерело: розроблено і складено автором на основі [10]

Таблиця А.2

Порівняння сервісів що належать до категорії «за моделлю надання»

Тип сервісу	Природа моделі	Ключова ідея	Фокус	Приклад
Сервіси, орієнтовані на результат	Продається не продукт чи час, а досягнення вимірюваного результату	Ефективність та відповідальність. Оплата лише за досягнення цілі	На KPIs та кінцевих результатах споживача	Google Ads, оплата за найнятого працівника
Сервіси, орієнтовані на платформи	Модель, що з'єднує попит та пропозицію через цифрову платформу	Мережевий ефект. Цінність зростає з кожним новим учасником	На взаємодії між учасниками ринку	Airbnb, Uber, Uber Eats
Продуктово-сервісна система (PSS)	Інтеграція продукту та послуги. Завжди передбачає матеріальний продукт як основу	Синергія продукту та послуги для максимізації цінності	На оптимізації використання продукту для споживача	TotalCare від Rolls-Royce (Оплата за годину польоту)
"Усе як сервіс" (XaaS)	Надання доступу до ресурсу (будь-якого) за підпискою, переважно через цифрові канали доступу	Доступ замість володіння. Гнучкість та масштабованість	На способі доставки сервісу та його зручності	Платформа Netflix, Microsoft 365, Хмарні сервіси Амазон
Циркулярні бізнес-моделі	Системна модель, що зосереджена на оптимізації та продовженні життєвого циклу ресурсів	Повторне використання та переробка. Зменшення відходів та сталість	На довгостроковій цінності ресурсів та екологічній відповідальності	Освітлення як послуга від Philips

Джерело: розроблено і складено автором

Додаток Б

Деталізація факторів, що аналізуються в рамках PEST-аналізу, зовнішнього середовища онлайн-ритейлового бізнесу в Україні

Таблиця Б.1

PEST-аналіз політичних факторів впливу

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору	Кваліфікація фактору (можливість чи загроза) та його короткий опис
П1	Військовий стан: Інтенсифікація бойових дій	3	5	0,42	Загроза: прямі ризики щодо бізнесу, інфраструктури та персоналу через загрозу окупації нових територій, руйнування логістичної інфраструктури та зміни у ланцюжках постачання та імпорту, ракетні та дронові обстріли
П2	Військовий стан: Мобілізація/міграція	2	4	0,22	Загроза: обмеження доступності кваліфікованої робочої сили як в певних регіонах та і в Україні в цілому
П3	Військовий стан: Обмеження діяльності	1	4	0,11	Загроза: робота та переміщення під час комендантського часу, робота під час повітряних тривог, вимоги щодо наявності бомбосховищ, робота в умовах відключення світла та обмеження комунікацій
П4	Державна підтримка бізнесу та населення	2	3	0,17	Можливість: наявність державних програм фінансової підтримки, грантів, доступних кредитів (наприклад програма 5-7-9), мораторій на перевірки та пільги щодо термінів звітності, санкцій та штрафів. Програми підтримки ВПО, є-Відновлення. Програми міжнародних партнерів ЮНІСЕФ, ООН (WFP), МЧХ та ін.
П5	Зміни у податках	1	4	0,11	Можливість/Загроза: в залежності від того чи буде податковий та митний тиск посилюватись чи спрощуватись. Поки, це потенційна загроза пов’язана зі збільшенням податкового тиску на бізнес та громадян (збільшення військового збору, збільшення оподаткування банків, ін.)
П6	Стимулювання локального виробництва	1	3	0,08	Можливість: урядова політика щодо підтримки внутрішнього виробника в умовах війни може зменшити залежність від імпорту та стимулювати розвиток локальних брендів, у тому числі власних торгових марок для ритейлерів
П7	Спрощення доступу до європейських ринків та постачальників	1	3	0,08	Можливість: в рамках зближення з Європейським Союзом доступ до логістичної інфраструктури ЄС, переміщення виробництва, розширення бізнесу за межами України
	Сумарно по групі	11			

Джерело: розроблено і складено автором

Таблиця Б.2

PEST-аналіз економічних факторів впливу

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору	Кваліфікація фактору (можливість чи загроза) та його короткий опис
E1	Темпи зростання економіки	3	4	0,33	Можливість: незважаючи на військовий стан та певне падіння в 2022 році, економіка в цілому так і сфера оптової та роздрібної торгівлі в 2023 році продемонстрували найбільше зростання за останні 14 років. І хоча прослідковується уповільнення в 2024 році, але динаміка зростання позитивна. Очевидно що стимулювання економіки фокусується на фінансовій сфері за для стабілізації економічної ситуації в країні та зміцненні обороноздатності (ВПК)
E2	Темпи зростання електронної комерції	3	5	0,42	Можливість: Електрона комерція демонструє стале зростання в останні 7 років в цілому в економіці України з суттєвим пришвидшенням зростання у сфері оптової та особливо роздрібної торгівлі (майже вдвічі) в 2023 році. Також, в останні 5 років, стабільно зростає кількість бізнес-організацій що здійснюють електрону торгівлю. Світові дослідження також показують схожу ситуацію у світі де сфера електронної комерції випереджає за темпами зростання класичний ритейловий бізнес
E3	Рівень інфляції	1	4	0,11	Загроза: Класична загроза, що при збільшенні доходів населення, знецінює їх, зменшуючи купівельну спроможність та підвищує собівартість на продукцію, що імпортується
E4	Рівень інвестиційної діяльності	1	3	0,08	Можливість: оптова та роздрібна торгівля займає стабільне 3 місце за розміром інвестицій з левовою часткою у будівництво та перебудову будівель. З 2021 року прослідковується зростання частки інвестицій у нематеріальні активи та збільшення абсолютного обсягу інвестицій у програмне забезпечення
E5	Рівень економічних настроїв бізнесу	2	5	0,28	Можливість: з IV кварталу 2022 року спостерігається суттєве зростання індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі попри достатньо стриману споживчу впевненість. Ця асиметрія говорить про структурну трансформацію ринку через швидшу адаптацію бізнес-організацій до нових умов, що додає їм впевненості в стабілізації ринку та формуванні певного попиту
	Сумарно по групі	10			

Джерело: розроблено і складено автором

Таблиця Б.3

PEST-аналіз соціальних факторів впливу

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для аналізу та моніторингу макроекономічних факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність бізнес-організації. Це англійська абревіатура, де кожна літера позначає певну категорію факторів:

- P – Political (Політичні);
- E – Economic (Економічні);
- S – Social (Соціальні);
- T – Technological (Технологічні).

Основна мета PEST-аналізу полягає у виявленні можливостей та загроз, що виникають із зовнішнього середовища, які бізнес-організації не можуть контролювати, але які можуть суттєво вплинути на їх стратегію та операційну діяльність.

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору	Кваліфікація фактору (можливість чи загроза) та його короткий опис
C1	Рівень економічних настроїв споживачів	1	4	0,11	Загроза: Індикатор споживчої впевненості демонструє стан сталого споживчого песимізму, починаючи з 2020 року, на тлі збереження високої невизначеності та хаотичності змін
C2	Військовий стан та пов’язана міграція	3	5	0,42	Можливість: знищення фізичних магазинів, переміщення населення, обмеження спричинені війною, змушує споживачів, які раніше не користувалися онлайн-покупками, активно шукати альтернативні канали доступу до товарів
C3	Військовий стан: Мобілізація	1	5	0,14	Загроза: зміна демографічної структури населення, цільових груп споживачів та споживчих очікувань
C4	Зниження доходів населення та посилення прагнення до економії	2	3	0,17	Можливість/загроза: Війна та її наслідки призвели до зростання цін, зниження доходів та збільшення безробіття. Споживачі переглядають свої цінності, пріоритети та змінюють структуру бюджету: скорочують витрати, купують менше товарів та переходять на продукцію більш доступніших брендів. Підтримка ВПО від держави та міжнародних донорів підтримують постраждалі верства населення
	Сумарно по групі	7			

Джерело: розроблено і складено автором

Таблиця Б.4

PEST-аналіз технологічних факторів впливу

Код фактору	Назва фактору	Ступінь впливу	Ступінь ймовірності	Важливість фактору	Кваліфікація фактору (можливість чи загроза) та його короткий опис
T1	Інвестиції в технології та інноваційні розробки	1	3	0,08	Можливість: інвестиції у цифрові рішення, програмне забезпечення, автоматизацію та аналітичні інструменти формують технологічну основу розвитку онлайн-ритейлу. Однак через воєнні ризики, ресурсні обмеження та нерівномірність інноваційної активності їх поточний вплив на галузь залишається обмеженим
T2	Розвиток широкосмугового інтернету	2	4	0,22	Можливість: 82% домогосподарств та 62% населення України мають доступ до широкосмугового інтернету. Відключення світла стимулювало розвиток PON-технології передачі інформації, що дає можливість використання доступу до інтернет за відсутності світла.
T3	Ступінь використання технологій та цифрової зрілості	2	5	0,28	Можливість: 30% бізнес-організацій вже використовують соціальні медіа, 15% бізнес-організацій проводять аналіз «великих даних» та 5% вже використовують технології штучного інтелекту. Швидко зростають інноваційні та технологічні рішення для фінансової сфери: онлайн банкінг, платіжні сервіси тощо.
T4	Розвиток мобільного інтернету та рівень проникнення смартфонів	3	5	0,42	Можливість: розвиток мобільного широкосмугового інтернету 4G/5G та високий рівень проникнення смартфонів формують технологічну основу для постійного доступу споживачів до онлайн-покупок, прискорюють розвиток m-commerce, мобільних застосунків, персоналізованих пропозицій і платіжних сервісів, а також підсилюють омніканальну взаємодію зі споживачем
	Сумарно по групі	8			

Джерело: розроблено і складено автором

Ступінь впливу (СВ) будемо визначати наступним чином:

- Оцінка «1» буде показувати незначний рівень впливу на галузь;
- Оцінка «2» буде показувати помірний або середній рівень впливу на галузь;
- Оцінка «3» буде показувати суттєвий рівень впливу на галузь.

Ступінь ймовірності (СЙ), що певний фактор настане, будемо визначати за шкалою від 1 до 5, де 1 означає низьку ймовірність, а 5 – високу ймовірність.

Важливість кожного фактору будемо визначати через нормалізацію зведеного параметру за формулою:

$$\text{В}\iota = \frac{\text{СЙ}\iota \times \text{СВ}\iota}{\sum_{j=1}^{\kappa} \text{СВ}j},$$

де:

Вι – важливість обраного фактору для проведення аналізу;

СЙι – експертна оцінка ступеню ймовірності настання обраного фактору;

СВι – експертна оцінка ступеню впливу обраного фактору.

Виходячи зі структури формули, чим більше значення Вι, тим важливіше обраний фактор для проведення нашого аналізу.

Рис. Б.1. Методика оцінювання важливості факторів

Джерело: розроблено та складено автором

Додаток В

Деталізація фінансових матеріалів бізнес-організацій онлайн-ритейлу, що досліджувались

Таблиця В.1

Офіційний середньорічний курс НБУ гривні до долару США за період 2019 – 2024рр.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Курс НБУ (UAH/USD)	25,84	26,96	27,29	32,34	36,57	40,15

Джерело: розроблено і складено автором на основі [159]

Таблиця В.2

Систематизація основних показників фінансової звітності досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу в тис. USD за період 2019 – 2024 рр.

Показник	Код рядка	Бізнес-організація	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Нематеріальні активи	1000	ТМ ColorWay	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	1000	Епіцентр	485	1 214	1 933	1 505	1 373	1 327
Нематеріальні активи	1000	Розетка	13	7	3	7	1	0
Нематеріальні активи	1000	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	1 728	2 993	3 709	3 663	4 607	5 456
Нематеріальні активи	1000	Мейкап Трейдінг	-	16	227	84	286	12

Показник	Код рядка	Бізнес-організація	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Нематеріальні активи	1000	Сільпо	205 679	152 879	154 878	91 269	58 939	72 590
Нематеріальні активи	1000	Алло	11 370	13 613	18 259	10 475	11 929	11 884
Нематеріальні активи	1000	Комфі-трейд	1 759	2 086	2 778	1 568	1 139	2 601
Нематеріальні активи	1000	НРП (ТМ Moyo)	351	479	1 011	2 077	1 874	1 615
Нематеріальні активи	1000	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	-	49	385	416
Запаси	1100	ТМ ColorWay	874	1 355	2 474	3 133	3 562	4 500
Запаси	1100	Епіцентр	537 381	570 862	624 197	616 688	628 918	603 227
Запаси	1100	Розетка	45 365	54 825	91 444	66 760	68 518	68 280
Запаси	1100	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	104 853	117 068	133 245	77 358	157 748	156 039
Запаси	1100	Мейкап Трейдінг	1 190	1 991	10 422	11 766	12 032	13 644
Запаси	1100	Сільпо	202 238	208 563	236 809	184 699	131 768	182 825
Запаси	1100	Алло	30 666	33 732	36 599	16 675	18 938	23 298
Запаси	1100	Комфі-трейд	53 246	55 735	65 680	54 310	88 743	93 817
Запаси	1100	НРП (ТМ Moyo)	14 387	13 924	16 962	19 074	17 281	16 810
Запаси	1100	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	79 185	45 875	62 672	58 010
Оборотні Активи	1195	ТМ ColorWay	3 347	4 262	6 278	6 232	6 906	8 115
Оборотні Активи	1195	Епіцентр	808 090	831 532	819 139	820 816	852 276	860 027
Оборотні Активи	1195	Розетка	72 153	100 067	152 774	110 059	130 505	127 858
Оборотні Активи	1195	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	172 636	175 618	206 809	177 776	273 937	280 848
Оборотні Активи	1195	Мейкап Трейдінг	1 535	5 748	14 981	16 869	16 685	18 794
Оборотні Активи	1195	Сільпо	541 962	549 983	550 021	354 152	354 649	337 788
Оборотні Активи	1195	Алло	66 025	89 213	92 537	36 708	41 236	45 430
Оборотні Активи	1195	Комфі-трейд	131 442	143 106	166 710	109 366	164 232	191 258

Показник	Код рядка	Бізнес-організація	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотні Активи	1195	НРП (ТМ Moyo)	19 322	16 514	20 329	21 444	20 148	18 531
Оборотні Активи	1195	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	127 158	66 362	104 631	90 738
Загальні Активи	1300	ТМ ColorWay	3 363	4 271	6 282	6 245	6 939	8 129
Загальні Активи	1300	Епіцентр	1 427 694	1 651 687	1 958 045	1 902 794	1 933 264	1 958 997
Загальні Активи	1300	Розетка	73 830	101 450	155 124	112 617	132 832	129 577
Загальні Активи	1300	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	305 139	326 828	389 233	320 038	411 050	434 454
Загальні Активи	1300	Мейкап Трейдінг	1 535	5 918	16 386	18 430	19 301	21 233
Загальні Активи	1300	Сільпо	1 110 469	1 121 597	1 416 847	1 041 016	910 781	849 081
Загальні Активи	1300	Алло	84 324	109 170	118 812	56 299	60 739	63 269
Загальні Активи	1300	Комфі-трейд	149 330	160 689	190 828	124 629	185 250	216 012
Загальні Активи	1300	НРП (ТМ Moyo)	25 736	20 063	24 594	26 542	25 148	23 009
Загальні Активи	1300	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	163 944	89 139	126 457	115 952
Власний Капітал	1495	ТМ ColorWay	349	383	406	543	945	1 371
Власний Капітал	1495	Епіцентр	568 919	662 030	812 697	792 942	784 990	770 426
Власний Капітал	1495	Розетка	2 760	6 688	7 834	10 291	9 429	7 451
Власний Капітал	1495	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	59 482	77 097	106 749	120 171	167 045	175 666
Власний Капітал	1495	Мейкап Трейдінг	13	-5 945	-2 868	72	270	639
Власний Капітал	1495	Сільпо	69 849	-41 090	-112 047	-330 498	-287 904	-213 464
Власний Капітал	1495	Алло	11 547	11 993	13 426	11 025	10 353	10 139
Власний Капітал	1495	Комфі-трейд	990	3 944	4 753	4 180	4 798	3 818
Власний Капітал	1495	НРП (ТМ Moyo)	-34 591	-42 504	-51 441	-44 316	-50 688	-54 172
Власний Капітал	1495	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	-7 906	3 510	11 701	10 826
Поточні зобов'язання	1695	ТМ ColorWay	3 014	3 888	5 876	5 702	5 994	6 758
Поточні зобов'язання	1695	Епіцентр	771 104	824 394	932 719	934 689	1 007 843	1 021 792
Поточні зобов'язання	1695	Розетка	69 945	93 903	146 173	101 486	121 726	121 690

Показник	Код рядка	Бізнес-організація	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Поточні зобов'язання	1695	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	162 092	162 056	168 226	113 703	162 262	170 876
Поточні зобов'язання	1695	Мейкап Трейдінг	1 522	11 863	19 154	17 868	18 994	20 594
Поточні зобов'язання	1695	Сільпо	687 256	706 945	1 030 036	876 866	814 648	738 921
Поточні зобов'язання	1695	Алло	62 754	83 273	88 047	35 367	46 543	49 182
Поточні зобов'язання	1695	Комфі-трейд	148 340	151 130	179 166	117 499	175 318	206 879
Поточні зобов'язання	1695	НРП (ТМ Moyo)	59 399	62 253	74 766	70 045	74 803	76 255
Поточні зобов'язання	1695	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	152 503	71 384	86 667	78 093
Дохід	2000	ТМ ColorWay	6 608	6 304	8 272	6 908	8 301	9 150
Дохід	2000	Епіцентр	1 701 981	1 868 956	2 075 895	1 673 893	1 890 738	1 933 335
Дохід	2000	Розетка	470 175	653 977	775 947	568 547	696 233	740 748
Дохід	2000	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	487 405	498 763	622 670	485 119	574 191	670 681
Дохід	2000	Мейкап Трейдінг	235	64 528	111 939	74 051	95 822	105 735
Дохід	2000	Сільпо	2 416 667	2 389 041	2 667 438	2 164 058	2 316 631	2 316 628
Дохід	2000	Алло	190 960	211 679	340 427	134 719	208 797	263 638
Дохід	2000	Комфі-трейд	527 988	599 859	725 469	512 639	755 523	870 646
Дохід	2000	НРП (ТМ Moyo)	64 475	72 843	81 406	78 599	76 321	84 061
Дохід	2000	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	203 839	303 277	345 898	370 656
Собівартість	2050	ТМ ColorWay	5 772	5 243	7 121	4 663	5 849	6 468
Собівартість	2050	Епіцентр	1 192 521	1 320 361	1 452 903	1 127 532	1 322 318	1 349 698
Собівартість	2050	Розетка	416 007	566 983	657 322	458 788	568 711	589 647
Собівартість	2050	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	376 363	381 961	467 346	355 173	379 173	442 684
Собівартість	2050	Мейкап Трейдінг	228	59 714	88 048	56 682	77 992	86 222

Показник	Код рядка	Бізнес-організація	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Собівартість	2050	Сільпо	1 832 067	1 752 754	1 912 430	1 571 173	1 651 987	1 621 293
Собівартість	2050	Алло	144 659	171 011	289 162	111 996	172 891	230 965
Собівартість	2050	Комфі-трейд	447 490	513 566	585 135	405 804	609 835	700 140
Собівартість	2050	НРП (ТМ Moyo)	54 952	62 927	70 672	63 827	67 948	70 176
Собівартість	2050	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	183 536	238 366	273 606	287 419
Витрати на збут	2150	ТМ ColorWay	663	1 232	1 290	1 908	1 823	2 023
Витрати на збут	2150	Епіцентр	309 054	320 803	411 679	322 036	387 449	432 058
Витрати на збут	2150	Розетка	53 065	79 313	114 446	92 649	119 409	142 999
Витрати на збут	2150	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	68 281	71 568	104 311	78 178	104 508	158 070
Витрати на збут	2150	Мейкап Трейдінг	0	4 962	16 758	12 899	14 304	15 786
Витрати на збут	2150	Сільпо	500 780	578 001	679 243	541 616	537 792	532 158
Витрати на збут	2150	Алло	39 716	35 200	46 710	25 165	32 388	42 802
Витрати на збут	2150	Комфі-трейд	102 016	108 123	117 674	82 314	123 902	140 704
Витрати на збут	2150	НРП (ТМ Moyo)	11 846	11 575	11 489	9 813	13 025	13 665
Витрати на збут	2150	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	37 507	43 253	53 887	72 196
Чистий прибуток	2350	ТМ ColorWay	349	87	28	280	532	615
Чистий прибуток	2350	Епіцентр	139 401	117 637	152 757	75 837	83 818	56 083
Чистий прибуток	2350	Розетка	972	4 095	1 245	3 681	329	406
Чистий прибуток	2350	ТОВ РУШ (ТМ EVA)	12 343	20 039	24 004	22 201	56 972	31 233
Чистий прибуток	2350	Мейкап Трейдінг	-8	-5 940	3 940	2 492	217	393
Чистий прибуток	2350	Сільпо	11 207	-115 524	-67 660	-235 986	-50 608	3 838
Чистий прибуток	2350	Алло	858	965	1 506	-291	563	676
Чистий прибуток	2350	Комфі-трейд	579	2 996	856	62	1 102	635
Чистий прибуток	2350	НРП (ТМ Moyo)	-12 456	-9 346	-9 449	-917	-11 499	-8 001
Чистий прибуток	2350	ФТД-Ритейл (Фокстрот)	-	-	-9 742	-641	8 597	167

Джерело: розраховано автором на основі фін. звітності всіх бізнес-організацій, курсів валют та табл. В.1

Подається фінансова звітність всіх бізнес-організацій, що досліджуються (на 305 сторінках)

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ"
М. КИЇВ, ПРОСП. СТЕПАНА БАНДЕРИ, БУД. 8, КОРП. 1
(ТОВ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ")

Код за ЄДРПОУ: 43221188

Дата звіту	25.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	0.00	427.00
первісна вартість	1001	0.00	540.00
накопичена амортизація	1002	0.00	113.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7.00	0.00
Основні засоби	1010	0.00	4 169.00
первісна вартість	1011	0.00	4 440.00
знос	1012	0.00	271.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	7.00	4 596.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	30 762.00	53 673.00
Виробничі запаси	1101	0.00	3 966.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	30 762.00	49 707.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	7 226.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	11 500.00
з бюджетом	1135	3 024.00	9 459.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	109.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	138.00	37 139.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 499.00	4 541.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	1 499.00	4 539.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	4 234.00	31 407.00
Усього за розділом II	1195	39 657.00	154 945.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	39 664.00	159 541.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	288.00	-160 315.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	338.00	-160 265.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 843.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	37 963.00	274 975.00
розрахунками з бюджетом	1620	10.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	29.00	3.00
розрахунками з оплати праці	1630	107.00	818.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	890.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	1 217.00	9 277.00
Усього за розділом III	1695	39 326.00	319 806.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	39 664.00	159 541.00

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	1 739 503.00	6 073.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 609 751.00	5 895.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	129 752.00	178.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	426.00	0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Адміністративні витрати	2130	53 087.00	366.00
Витрати на збут	2150	133 774.00	6.00
Інші операційні витрати	2180	501.00	0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	0.00
збиток	2195	57 184.00	194.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	1 610.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	297.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	104 250.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	160 121.00	194.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00

збиток	2355	160 121.00	194.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-160 121.00	-194.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	17 022.00	0.00
Витрати на оплату праці	2505	10 582.00	179.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 134.00	39.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Амортизація	2515	3 428.00	0.00
Інші операційні витрати	2520	154 196.00	39.00
Разом	2550	187 362.00	257.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ"
М. КИЇВ, ПРОСП. СТЕПАНА БАНДЕРИ, БУД. 8, КОРП. 1
(ТОВ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ")

Код за ЄДРПОУ: 43221188

Дата звіту	27.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	349

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	6 192.00	2 728.00
первісна вартість	1001	9 836.00	8 780.00
накопичена амортизація	1002	3 644.00	6 052.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	22 045.00	37 631.00
первісна вартість	1011	23 923.00	44 988.00
знос	1012	1 878.00	7 357.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	10 110.00	10 110.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	38 347.00	50 469.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	284 385.00	380 543.00
Виробничі запаси	1101	6 883.00	7 045.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	277 502.00	373 498.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 844.00	109 000.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 342.00	11 647.00
з бюджетом	1135	25 227.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	109.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 506.00	18 334.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	18 310.00	13 802.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	18 310.00	13 802.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 158.00	12 259.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	408 772.00	545 585.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	447 119.00	596 054.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-78 306.00	2 275.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-78 256.00	2 325.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	15 850.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 726.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 726.00	15 850.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	80 410.00	46 000.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	3 076.00	10 993.00
товари, роботи, послуги	1615	418 582.00	487 328.00
розрахунками з бюджетом	1620	370.00	4 457.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	2 974.00
розрахунками зі страхування	1625	442.00	357.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 621.00	1 404.00
за одержаними авансами	1635	0.00	62.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 357.00	1 357.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	16 791.00	25 921.00
Усього за розділом III	1695	522 649.00	577 879.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	447 119.00	596 054.00

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	2 394 984.00	3 054 396.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 833 217.00	2 402 496.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	561 767.00	651 900.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	44 108.00	1 785.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	66 188.00	86 459.00
Витрати на збут	2150	417 185.00	457 263.00
Інші операційні витрати	2180	19 307.00	6 605.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	103 195.00	103 358.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 077.00	1 131.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	15 735.00	7 100.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	88 537.00	97 389.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 928.00	10 110.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	80 609.00	107 499.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	80 609.00	107 499.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	32 931.00	46 351.00
Витрати на оплату праці	2505	34 354.00	35 596.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 921.00	7 504.00
Амортизація	2515	8 347.00	5 035.00
Інші операційні витрати	2520	521 594.00	455 841.00
Разом	2550	605 147.00	550 327.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 799 048.00	3 598 463.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		1 898.00
Надходження від повернення авансів	3020	5 745.00	4 169.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	947.00	543.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	796.00	840.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 041 931.00	2 787 015.00
Праці	3105	28 573.00	26 447.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	8 007.00	7 064.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	29 725.00	19 412.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 845.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	16 714.00	13 255.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	8 166.00	6 157.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	46 476.00	111 743.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	618 676.00	638 115.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	28 182.00	39 997.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	4 966.00	-23 880.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		2 818.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-2 818.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	94 000.00	178 258.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	104 280.00	131 690.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		6 111.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-10 280.00	40 457.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5 314.00	13 759.00
Залишок коштів на початок року	3405	18 310.00	4 541.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	806.00	10.00
Залишок коштів на кінець року	3415	13 802.00	18 310.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ"
М. КИЇВ, ПРОСП. СТЕПАНА БАНДЕРИ, БУД. 8, КОРП. 1
(ТОВ "МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ")

Код за ЄДРПОУ: 43221188

Дата звіту	23.07.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	379

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	10 447.00	490.00
первісна вартість	1001	17 261.00	18 680.00
накопичена амортизація	1002	6 814.00	18 190.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	84 270.00	96 170.00
первісна вартість	1011	106 317.00	147 857.00
знос	1012	22 047.00	51 687.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	957.00	1 277.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	95 674.00	97 937.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	440 057.00	547 821.00
Виробничі запаси	1101	9 575.00	6 027.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	430 482.00	541 794.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56 019.00	48 438.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 477.00	74 242.00
з бюджетом	1135	0.00	1 266.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	1 266.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42 786.00	20 633.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	40 362.00	55 478.00
Готівка	1166	0.00	14.00
Рахунки в банках	1167	35 767.00	47 916.00
Витрати майбутніх періодів	1170	116.00	67.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	11 409.00	6 662.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	610 226.00	754 607.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	705 900.00	852 544.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 813.00	25 605.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 863.00	25 655.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 370.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	15.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 370.00	15.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36 000.00	121 756.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	16 814.00	57.00
товари, роботи, послуги	1615	596 338.00	597 321.00
розрахунками з бюджетом	1620	16 154.00	18 717.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 453.00	
розрахунками зі страхування	1625	364.00	443.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 223.00	1 487.00
за одержаними авансами	1635	5 665.00	3 920.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 481.00	7 799.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	18 628.00	75 374.00
Усього за розділом III	1695	694 667.00	826 874.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	705 900.00	852 544.00

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	4 245 499.00	3 504 584.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 461 986.00	2 852 457.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	783 513.00	652 127.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	24 814.00	13 678.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	126 846.00	96 793.00
Витрати на збут	2150	633 857.00	523 157.00
Інші операційні витрати	2180	17 490.00	4 875.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30 134.00	40 980.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	210.00	-3 342.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		-3 342.00
Фінансові витрати	2250	10 693.00	16 410.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 651.00	21 228.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 859.00	-13 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15 792.00	7 921.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15 792.00	7 921.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	36 750.00	40 957.00
Витрати на оплату праці	2505	45 623.00	35 375.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 470.00	7 638.00
Амортизація	2515	41 016.00	22 927.00
Інші операційні витрати	2520	893 568.00	517 928.00
Разом	2550	1 026 427.00	624 825.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. БАРИКАДНА, БУД. 15 А, БЦ "СТЕПС"
(ТОВ "АЛЛО")

Код за ЄДРПОУ: 30012848

Дата звіту	25.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	293 799.00	366 985.00
первісна вартість	1001	457 450.00	595 696.00
накопичена амортизація	1002	163 651.00	228 711.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 640.00	547.00
Основні засоби	1010	177 420.00	170 425.00
первісна вартість	1011	252 827.00	255 299.00
знос	1012	75 407.00	84 874.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	17.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	472 859.00	537 974.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	792 412.00	909 334.00
Виробничі запаси	1101	1 922.00	584.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	790 490.00	908 750.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	244 209.00	597 795.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 891.00	44 747.00
з бюджетом	1135	7 848.00	7 441.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	85 430.00	466 105.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	391 218.00	267 357.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	141 612.00	102 048.00
Готівка	1166	7 300.00	9 844.00
Рахунки в банках	1167	6 219.00	10 517.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	7 460.00	10 140.00
Усього за розділом II	1195	1 706 080.00	2 404 967.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	2 178 939.00	2 942 941.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	208 144.00	208 144.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	4 511.00	5 758.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	85 714.00	109 398.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	298 369.00	323 300.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов’язання	1515	259 005.00	374 818.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	259 005.00	374 818.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	397 982.00	376 976.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	94 555.00	80 813.00
товари, роботи, послуги	1615	791 097.00	1 543 470.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 753.00	3 261.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 859.00	2 232.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	1 063.00	1 156.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 945.00	4 125.00
за одержаними авансами	1635	16 028.00	14 143.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	25 001.00	48 906.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	2 386.00	1 938.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	286 755.00	170 035.00
Усього за розділом III	1695	1 621 565.00	2 244 823.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	2 178 939.00	2 942 941.00

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	5 706 331.00	4 934 411.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 610 034.00	3 737 997.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	1 096 297.00	1 196 414.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	27 786.00	25 826.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Адміністративні витрати	2130	27 734.00	25 254.00
Витрати на збут	2150	948 906.00	1 026 274.00
Інші операційні витрати	2180	8 177.00	2 668.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	139 266.00	168 044.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	97 949.00	136 564.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	9 588.00	4 346.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31 729.00	27 134.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 717.00	-4 960.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26 012.00	22 174.00

збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26 012.00	22 174.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	49 553.00	30 520.00
Витрати на оплату праці	2505	95 661.00	96 609.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 420.00	21 747.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Амортизація	2515	241 628.00	197 998.00
Інші операційні витрати	2520	575 555.00	707 323.00
Разом	2550	984 817.00	1 054 197.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. БАРИКАДНА, БУД. 15 А, БЦ "СТЕПС"
(ТОВ "АЛЛО")

Код за ЄДРПОУ: 30012848

Дата звіту	09.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Жильцова Віра Вікторівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	1 631

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	498 210.00	338 772.00
первісна вартість	1001	827 032.00	683 407.00
накопичена амортизація	1002	328 822.00	344 635.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	863.00	22 735.00
Основні засоби	1010	217 846.00	272 077.00
первісна вартість	1011	341 757.00	423 816.00
знос	1012	123 911.00	151 739.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	15.00	15.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	716 934.00	633 599.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	998 659.00	539 314.00
Виробничі запаси	1101	1 163.00	1 120.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	997 496.00	538 194.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	133 421.00	85 258.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	56 053.00	54 382.00
з бюджетом	1135	6 626.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	700 821.00	407 767.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	279 165.00	60 399.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	330 675.00	32 753.00
Готівка	1166	16 119.00	991.00
Рахунки в банках	1167	204 714.00	29 736.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	19 563.00	7 353.00
Усього за розділом II	1195	2 524 983.00	1 187 226.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 241 917.00	1 820 825.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210 100.00	210 100.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 812.00	7 812.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	148 428.00	138 663.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	366 340.00	356 575.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	473 101.00	320 415.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	473 101.00	320 415.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	45 000.00	
Векселі видані	1605	306 000.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	97 708.00	105 659.00
товари, роботи, послуги	1615	1 696 865.00	64 119.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 705.00	2 474.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 138.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 713.00	2 357.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 220.00	8 601.00
за одержаними авансами	1635	18 182.00	5 385.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	16 303.00	181 963.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 312.00	6 225.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	206 468.00	767 052.00
Усього за розділом III	1695	2 402 476.00	1 143 835.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 241 917.00	1 820 825.00

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	4 357 121.00	9 288 954.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 622 222.00	7 890 135.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	734 899.00	1 398 819.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	286 880.00	52 253.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	20 819.00	31 358.00
Витрати на збут	2150	813 907.00	1 274 526.00
Інші операційні витрати	2180	1 076.00	1 427.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	185 977.00	143 761.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	68 786.00	80 725.00
Інші витрати	2270	126 598.00	12 608.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		50 428.00
збиток	2295	9 407.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-9 344.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		41 084.00
збиток	2355	9 407.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-9 407.00	41 084.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	44 677.00	84 434.00
Витрати на оплату праці	2505	118 913.00	151 834.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 032.00	34 122.00
Амортизація	2515	288 890.00	299 983.00
Інші операційні витрати	2520	356 290.00	736 938.00
Разом	2550	835 802.00	1 307 311.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 988 763.00	11 729 265.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від повернення авансів	3020	26 769.00	16 661.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	49 054.00	728.00
Надходження від операційної оренди	3040	103 303.00	23 081.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 710 840.00	0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	7 647 726.00	9 913 858.00
Праці	3105	92 723.00	120 899.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	25 862.00	33 317.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	28 695.00	39 303.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 138.00	8 457.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	2 008.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	23 548.00	30 846.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	116 552.00	160 800.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190		549 748.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-32 829.00	951 810.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	62 360.00	154 831.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-62 360.00	-154 831.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1 956.00
Отримання позик	3305	1 338 000.00	3 899 997.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 383 000.00	4 231 973.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	157 986.00	238 405.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-202 986.00	-568 425.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-298 175.00	228 554.00
Залишок коштів на початок року	3405	330 675.00	102 048.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	253.00	73.00
Залишок коштів на кінець року	3415	32 753.00	330 675.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. БАРИКАДНА, БУД. 15 А, БЦ "СТЕПС" (ТОВ "АЛЛО")

Код за ЄДРПОУ: 30012848

Дата звіту	13.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Жильцова Віра Вікторівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	1 441

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	436 299.00	477 169.00
первісна вартість	1001	791 498.00	878 143.00
накопичена амортизація	1002	355 199.00	400 974.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	634.00	445.00
Основні засоби	1010	276 174.00	238 639.00
первісна вартість	1011	502 259.00	551 751.00
знос	1012	226 085.00	313 112.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	12.00	18.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	713 119.00	716 271.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	692 639.00	935 464.00
Виробничі запаси	1101	3 147.00	3 384.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	689 492.00	932 080.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 739.00	15 923.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	96 681.00	104 096.00
з бюджетом	1135	4 670.00	2.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	198 547.00	369 726.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	122 822.00	227 729.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	305 529.00	88 517.00
Готівка	1166	35 947.00	19 005.00
Рахунки в банках	1167	174 115.00	38 416.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	56 516.00	82 655.00
Усього за розділом II	1195	1 508 143.00	1 824 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 221 262.00	2 540 383.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	212 357.00	213 713.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	8 315.00	9 670.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	157 977.00	183 731.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	378 649.00	407 114.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	140 360.00	158 524.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	140 360.00	158 524.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	350 000.00	701 844.00
Векселі видані	1605	41 767.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	206 450.00	214 905.00
товари, роботи, послуги	1615	726 048.00	701 531.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 065.00	14 534.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	239.00	2 228.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	1 140.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 692.00	7 133.00
за одержаними авансами	1635	17 227.00	22 012.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	222 885.00	170 044.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	5 951.00	5 936.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	126 168.00	135 666.00
Усього за розділом III	1695	1 702 253.00	1 974 745.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 221 262.00	2 540 383.00

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	10 585 607.00	7 636 495.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 273 713.00	6 323 282.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 311 894.00	1 313 213.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	631 968.00	58 027.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	75 550.00	33 261.00
Витрати на збут	2150	1 718 594.00	1 184 567.00
Інші операційні витрати	2180	7 636.00	1 203.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	142 082.00	152 209.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	45 814.00	36 975.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	133 562.00	80 161.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	18 231.00	80 683.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 103.00	28 340.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 970.00	-7 734.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27 133.00	20 606.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27 133.00	20 606.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	50 595.00	40 967.00
Витрати на оплату праці	2505	190 419.00	129 941.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 040.00	29 253.00
Амортизація	2515	390 878.00	334 734.00
Інші операційні витрати	2520	1 133 848.00	684 136.00
Разом	2550	1 801 780.00	1 219 031.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУШ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ВОЛОДИМИРА АНТОНОВИЧА, БУД. 6
(ТОВ "РУШ")

Код за ЄДРПОУ: 32007740

Дата звіту	24.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	44 653.00	80 697.00
первісна вартість	1001	59 193.00	106 666.00
накопичена амортизація	1002	14 540.00	25 969.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	102 714.00	119 522.00
Основні засоби	1010	3 198 725.00	3 695 611.00
первісна вартість	1011	4 169 835.00	5 044 769.00
знос	1012	971 110.00	1 349 158.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	77 770.00	116 774.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	63 641.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	3 423 862.00	4 076 245.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 709 389.00	3 155 866.00
Виробничі запаси	1101	24 380.00	29 938.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	2 685 009.00	3 125 928.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 135 820.00	584 818.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	194 263.00	167 294.00
з бюджетом	1135	0.00	1 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 296.00	3 968.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	404 314.00	801 039.00
Готівка	1166	38 651.00	47 304.00
Рахунки в банках	1167	365 662.00	753 735.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	12 835.00	19 652.00
Усього за розділом II	1195	4 460 917.00	4 734 236.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	7 884 779.00	8 810 481.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	253 152.00	247 831.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 273 853.00	1 820 520.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 537 005.00	2 078 351.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	40 201.00	39 690.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	159 139.00	103 575.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 959 974.00	2 220 242.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 159 314.00	2 363 507.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	441 096.00	439 409.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	411 072.00	684 198.00
товари, роботи, послуги	1615	3 118 107.00	2 726 722.00
розрахунками з бюджетом	1620	44 636.00	106 301.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 033.00	29 083.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	14 601.00	21 354.00
розрахунками з оплати праці	1630	61 882.00	89 718.00
за одержаними авансами	1635	38 439.00	51 548.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	35 436.00	61 381.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	23 191.00	187 992.00
Усього за розділом III	1695	4 188 460.00	4 368 623.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7 884 779.00	8 810 481.00

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	13 445 408.00	12 594 542.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 296 729.00	9 725 232.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 148 679.00	2 869 310.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	146 478.00	87 498.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Адміністративні витрати	2130	229 843.00	228 321.00
Витрати на збут	2150	1 929 290.00	1 764 369.00
Інші операційні витрати	2180	41 150.00	153 554.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 094 874.00	810 564.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	900.00	814.00
Інші доходи	2240	2 262.00	6 077.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	439 513.00	424 615.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	658 523.00	392 840.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-118 331.00	-73 896.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	540 192.00	318 944.00

збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 166.00	2 803.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 166.00	2 803.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 166.00	2 803.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	541 358.00	321 747.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	78 502.00	153 344.00
Витрати на оплату праці	2505	591 891.00	596 640.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	137 041.00	136 364.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Амортизація	2515	797 878.00	567 638.00
Інші операційні витрати	2520	594 971.00	692 258.00
Разом	2550	2 200 283.00	2 146 244.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУШ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ВОЛОДИМИРА АНТОНОВИЧА, БУД. 6
(ТОВ "РУШ")

Код за ЄДРПОУ: 32007740

Дата звіту	29.11.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гаркуша Юлія Євгенівна
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	12 688

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	101 191.00	118 474.00
первісна вартість	1001	143 888.00	168 695.00
накопичена амортизація	1002	42 697.00	50 221.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	259 097.00	165 741.00
Основні засоби	1010	4 391 351.00	4 102 982.00
первісна вартість	1011	6 262 941.00	6 047 016.00
знос	1012	1 871 590.00	1 944 034.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	163 774.00	178 274.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	62 250.00	35 625.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 977 663.00	4 601 096.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 635 757.00	2 501 932.00
Виробничі запаси	1101	45 838.00	48 521.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3 589 919.00	2 453 411.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	633 761.00	419 967.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	212 730.00	1 673 665.00
з бюджетом	1135	0.00	35 397.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 850.00	2 368.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	266 128.00	36 569.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	871 434.00	1 065 015.00
Готівка	1166	62 144.00	64 706.00
Рахунки в банках	1167	809 290.00	1 000 309.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	18 363.00	14 766.00
Усього за розділом II	1195	5 643 023.00	5 749 679.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	10 620 686.00	10 350 775.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	419 242.00	640 526.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 483 518.00	3 236 082.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	2 912 760.00	3 886 608.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	58 947.00	77 376.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	571 343.00	636 675.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 487 389.00	2 072 698.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 117 679.00	2 786 749.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	85 959.00	120 883.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	832 110.00	732 776.00
товари, роботи, послуги	1615	3 046 707.00	2 151 770.00
розрахунками з бюджетом	1620	190 821.00	317 195.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	53 961.00	90 432.00
розрахунками зі страхування	1625	26 942.00	26 474.00
розрахунками з оплати праці	1630	119 973.00	117 847.00
за одержаними авансами	1635	67 987.00	63 474.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	32 730.00	24 116.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	187 018.00	122 883.00
Усього за розділом III	1695	4 590 247.00	3 677 418.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	10 620 686.00	10 350 775.00

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	15 689 849.00	16 990 297.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 487 111.00	12 752 096.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 202 738.00	4 238 201.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	651 473.00	137 923.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	312 207.00	348 460.00
Витрати на збут	2150	2 528 441.00	2 846 249.00
Інші операційні витрати	2180	676 577.00	54 674.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 336 986.00	1 126 741.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	6 971.00	52 577.00
Інші доходи	2240		1 413.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	451 429.00	397 919.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	892 528.00	782 812.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-174 496.00	-127 829.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	718 032.00	654 983.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	249 600.00	177 985.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	6 216.00	1 441.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	255 816.00	179 426.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	255 816.00	179 426.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	973 848.00	834 409.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	351 712.00	81 965.00
Витрати на оплату праці	2505	1 037 455.00	1 106 046.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	241 727.00	258 777.00
Амортизація	2515	836 043.00	1 011 528.00
Інші операційні витрати	2520	1 050 288.00	791 067.00
Разом	2550	3 517 225.00	3 249 383.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	18 823 267.00	20 358 263.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	467.00	1 409.00
Надходження від повернення авансів	3020	936.00	6 739.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	129 642.00	31 254.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 016.00	3 035.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 239 495.00	2 574 769.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	16 704 479.00	18 780 128.00
Праці	3105	860 831.00	884 730.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	242 371.00	253 303.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 212 332.00	768 355.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	130 439.00	121 322.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	865 427.00	417 936.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	216 466.00	229 097.00
Витрачання на оплату авансів	3135	17 042.00	40 684.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	155.00	250.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	508 518.00	602 721.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	650 095.00	1 645 298.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	266 128.00	501 879.00
необоротних активів	3205	615.00	3 591.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	38 081.00	800 416.00
необоротних активів	3260	227 471.00	535 924.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		47 000.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	1 191.00	-877 870.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	258 959.00	1 085 820.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	107 936.00	358 603.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	159 482.00	971 239.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	590 790.00	816 408.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	181 376.00	348 143.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-564 753.00	-691 367.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	86 533.00	76 061.00
Залишок коштів на початок року	3405	871 434.00	801 039.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	107 048.00	-5 666.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 065 015.00	871 434.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУШ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ВОЛОДИМИРА АНТОНОВИЧА, БУД. 6
(ТОВ "РУШ")

Код за ЄДРПОУ: 32007740

Дата звіту	26.08.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гаркуша Юлія Євгенівна
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	12 588

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	168 485.00	219 064.00
первісна вартість	1001	230 742.00	284 809.00
накопичена амортизація	1002	62 257.00	65 745.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	188 422.00	234 898.00
Основні засоби	1010	4 357 377.00	5 361 572.00
первісна вартість	1011	7 175 659.00	9 130 193.00
знос	1012	2 818 282.00	3 768 621.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	233 429.00	259 894.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	67 017.00	92 149.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 014 730.00	6 167 577.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 769 454.00	6 265 291.00
Виробничі запаси	1101	59 473.00	66 051.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 709 981.00	6 199 240.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	793 837.00	772 548.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 351 943.00	1 253 585.00
з бюджетом	1135	11 834.00	5 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 389.00	254 413.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 049 683.00	2 702 363.00
Готівка	1166	87 604.00	71 924.00
Рахунки в банках	1167	1 962 079.00	2 630 439.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	28 776.00	23 165.00
Усього за розділом II	1195	10 018 916.00	11 276 655.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	15 033 646.00	17 444 232.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21 007.00	21 007.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	760 575.00	891 678.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	10 000.00	10 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 317 890.00	6 130 667.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	6 109 472.00	7 053 352.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	77 467.00	95 530.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	573 973.00	231 465.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 338 195.00	3 202 855.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 989 635.00	3 529 850.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	312 614.00	105 589.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	773 002.00	920 701.00
товари, роботи, послуги	1615	3 892 071.00	4 316 727.00
розрахунками з бюджетом	1620	400 659.00	314 078.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	191 365.00	10 665.00
розрахунками зі страхування	1625	41 107.00	82 014.00
розрахунками з оплати праці	1630	205 687.00	345 908.00
за одержаними авансами	1635	97 464.00	105 955.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	236 793.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	30 326.00	26 086.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	181 609.00	407 179.00
Усього за розділом III	1695	5 934 539.00	6 861 030.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	15 033 646.00	17 444 232.00

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	26 929 261.00	21 000 332.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 774 695.00	13 867 815.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 154 566.00	7 132 517.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	450 173.00	306 750.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	946 458.00	490 215.00
Витрати на збут	2150	6 346 845.00	3 822 257.00
Інші операційні витрати	2180	92 346.00	37 833.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 219 090.00	3 088 962.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	116 570.00	102 314.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	758 282.00	592 954.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	27 365.00	42 744.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 550 013.00	2 555 578.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-295 944.00	-471 879.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 254 069.00	2 083 699.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	148 652.00	120 049.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	20 263.00	8 109.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	168 915.00	128 158.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	17 549.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	151 366.00	128 158.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 405 435.00	2 211 857.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	226 669.00	182 901.00
Витрати на оплату праці	2505	2 864 352.00	1 261 376.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	545 927.00	265 090.00
Амортизація	2515	1 470 400.00	1 247 123.00
Інші операційні витрати	2520	2 278 301.00	1 436 559.00
Разом	2550	7 385 649.00	4 393 049.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К"
М. КИЇВ, ВУЛ. БЕРКОВЕЦЬКА, БУД. 6-К
(ТОВ "ЕПІЦЕНТР К")

Код за ЄДРПОУ: 32490244

Дата звіту	29.04.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	12 543.00	32 720.00
первісна вартість	1001	44 846.00	73 004.00
накопичена амортизація	1002	32 303.00	40 284.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460.00	3 692 156.00
Основні засоби	1010	12 304 648.00	15 231 712.00
первісна вартість	1011	17 210 534.00	21 335 058.00
знос	1012	4 905 886.00	6 103 346.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267.00	3 129 633.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	68 629.00	23 116.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	16 010 547.00	22 109 337.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13 885 925.00	15 389 033.00
Виробничі запаси	1101	1 918 783.00	1 545 117.00
Незавершене виробництво	1102	61 279.00	43 118.00
Готова продукція	1103	116 654.00	302 488.00
Товари	1104	11 789 209.00	13 498 310.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824.00	2 182 479.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	0.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	12.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455.00	3 859 491.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	921 054.00	642 802.00
Готівка	1166	37 346.00	45 989.00
Рахунки в банках	1167	11 094.00	211 115.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322.00	5 399.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	217 473.00	336 837.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	20 881 053.00	22 416 054.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21.00	0.00
Баланс	1300	36 891 621.00	44 525 391.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267.00	17 688 086.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	14 700 877.00	17 846 696.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688.00	4 142 910.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	256 738.00	312 170.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 265 426.00	4 455 080.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	776 000.00	767 497.00
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081.00	16 290 054.00
розрахунками з бюджетом	1620	273 257.00	326 833.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457.00	244 727.00
розрахунками зі страхування	1625	24 716.00	17 379.00
розрахунками з оплати праці	1630	160 208.00	137 988.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	73.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	509 245.00	539 038.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	3 667 811.00	4 144 753.00
Усього за розділом III	1695	19 925 318.00	22 223 615.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1900	36 891 621.00	44 525 391.00

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	50 382 425.00	43 979 194.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670.00	30 814 751.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	14 788 755.00	13 164 443.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	737 243.00	530 835.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	872 759.00	751 814.00
Витрати на збут	2150	8 648 047.00	7 985 945.00
Інші операційні витрати	2180	920 408.00	254 271.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 084 784.00	4 703 248.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	211 555.00	3 851.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	554 085.00	354 733.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	295 646.00	250 094.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	24 516.00
Інші витрати	2270	1 438 592.00	363 438.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 116 186.00	4 423 784.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-944 982.00	-821 675.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 171 204.00	3 602 109.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 171 204.00	3 602 109.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 254 935.00	887 499.00
Витрати на оплату праці	2505	5 208 532.00	4 711 766.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667.00	952 162.00
Амортизація	2515	1 667 998.00	1 096 995.00
Інші операційні витрати	2520	3 465 135.00	2 581 842.00
Разом	2550	12 653 267.00	10 230 264.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К" М. КИЇВ, ВУЛ. БЕРКОВЕЦЬКА, БУД. 6-К (ТОВ "ЕПІЦЕНТР К")

Код за ЄДРПОУ: 32490244

Дата звіту	15.11.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Згоба Ольга Мойсеївна
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	27 137

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	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00
розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	1 098 680.00	2 500 826.00
Усього за розділом III	1695	25 450 345.00	30 229 984.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53 427 593.00	61 540 721.00

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	54 137 557.00	56 643 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 452 745.00	4 168 166.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	37 807 556.00	38 716 108.00
Витрати на оплату праці	2505	5 992 774.00	6 174 870.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 211 103.00	1 250 414.00
Амортизація	2515	2 688 725.00	2 327 647.00
Інші операційні витрати	2520	4 386 484.00	3 854 423.00
Разом	2550	52 086 642.00	52 323 462.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	60 005 792.00	60 105 971.00
Повернення податків і зборів	3005	1 040.00	1 554.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	8 620 776.00	8 819 224.00
Надходження від повернення авансів	3020		0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	47 336.00	1 668.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	137.00	4 135.00
Надходження від операційної оренди	3040	165 979.00	218 187.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050	1 346.00	1 117.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	154 654.00	109 081.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	49 531 042.00	50 756 270.00
Праці	3105	4 777 174.00	4 793 929.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 295 837.00	1 308 811.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 190 223.00	3 033 734.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	856 030.00	912 000.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	994 000.00	795 325.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 340 193.00	1 326 409.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 291 798.00	1 559 253.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	35 686.00	32 917.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	22 649.00	15 208.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	537 668.00	620 304.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7 314 983.00	7 140 511.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	512 004.00	629 817.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		568 200.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	6 895 011.00	9 030 158.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	417 199.00	20 508.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	358.00	260 061.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-6 800 564.00	-8 112 710.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	1 367 926.00	2 845 034.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 043 103.00	1 084 600.00
Сплату дивідендів	3355	15 046.00	62 032.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	190 264.00	256 144.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	578 891.00	492 114.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-459 378.00	950 144.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	55 041.00	-22 055.00
Залишок коштів на початок року	3405	619 571.00	657 019.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	75 086.00	-15 393.00
Залишок коштів на кінець року	3415	749 698.00	619 571.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К"
М. КИЇВ, ВУЛ. БЕРКОВЕЦЬКА, БУД. 6-К
(ТОВ "ЕПІЦЕНТР К")

Код за ЄДРПОУ: 32490244

Дата звіту	24.09.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Захарків Тарас Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	27 924

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	50 200.00	53 272.00
первісна вартість	1001	117 255.00	130 766.00
накопичена амортизація	1002	67 055.00	77 494.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 622 235.00	5 484 502.00
Основні засоби	1010	26 578 025.00	34 453 182.00
первісна вартість	1011	39 912 303.00	51 252 291.00
знос	1012	13 334 278.00	16 799 109.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 935 063.00	3 839 109.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	350 328.00	464 416.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	39 535 851.00	44 294 481.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	23 001 914.00	24 430 733.00
Виробничі запаси	1101	290 906.00	884 731.00
Незавершене виробництво	1102	39 054.00	50 555.00
Готова продукція	1103	686 222.00	833 069.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	21 985 732.00	22 662 378.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 456 991.00	6 127 262.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	866 777.00	653 526.00
з бюджетом	1135	12 432.00	19 020.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 494 678.00	2 190 662.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 242 792.00	755 823.00
Готівка	1166	88 213.00	97 636.00
Рахунки в банках	1167	774 202.00	412 201.00
Витрати майбутніх періодів	1170	19 607.00	26 264.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	75 775.00	265 022.00
Усього за розділом II	1195	31 170 966.00	34 468 312.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	1 920.00
Баланс	1300	70 706 817.00	78 764 713.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 551 442.00	30 685 133.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 710 052.00	30 843 743.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 330 565.00	5 985 688.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	805 559.00	786 304.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	5 136 124.00	6 771 992.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 316 975.00	2 012 241.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	556 285.00	945 709.00
товари, роботи, послуги	1615	28 320 533.00	31 593 427.00
розрахунками з бюджетом	1620	578 903.00	244 249.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	46 357.00	98 626.00
розрахунками зі страхування	1625	32 571.00	78 327.00
розрахунками з оплати праці	1630	229 404.00	349 567.00
за одержаними авансами	1635	309 160.00	503 521.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	36.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	450 448.00	659 963.00
Доходи майбутніх періодів	1665	481 530.00	584 767.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	3 584 832.00	4 177 171.00
Усього за розділом III	1695	36 860 641.00	41 148 978.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 706 817.00	78 764 713.00

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	77 394 145.00	69 151 489.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 028 898.00	48 362 177.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	23 365 247.00	20 789 312.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 046 685.00	715 465.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 952 365.00	1 331 976.00
Витрати на збут	2150	17 266 073.00	14 170 466.00
Інші операційні витрати	2180	837 222.00	876 324.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 356 272.00	5 126 011.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	107 673.00	86 976.00
Інші доходи	2240	13 068.00	8 075.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	620 454.00	574 747.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 180 226.00	792 323.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 676 333.00	3 853 992.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-514 981.00	-788 444.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 161 352.00	3 065 548.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 161 352.00	3 065 548.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 255 130.00	47 518 833.00
Витрати на оплату праці	2505	8 950 758.00	7 354 131.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 795 274.00	1 477 150.00
Амортизація	2515	4 088 234.00	3 250 717.00
Інші операційні витрати	2520	5 995 162.00	5 140 112.00
Разом	2550	74 084 558.00	64 740 943.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАМТЕКС"
М. КИЇВ, ПР. БАНДЕРИ СТЕПАНА, БУД. 21, ОФІС 402
(ТОВ "КАМТЕКС")

Код за ЄДРПОУ: 38765659

Дата звіту	25.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	150.00	56.00
первісна вартість	1011	444.00	463.00
знос	1012	294.00	407.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	150.00	56.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	13 777.00	20 550.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	25 288.00	37 804.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	411.00	204.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	304.00	2.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1.00	18.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	27.00
Усього за розділом II	1195	39 783.00	58 607.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	39 934.00	58 664.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 918.00	5 860.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	4 923.00	5 865.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	34 388.00	52 053.00
розрахунками з бюджетом	1620	405.00	279.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	282.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	35.00	12.00
розрахунками з оплати праці	1630	139.00	51.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	42.00	402.00
Усього за розділом III	1695	35 011.00	52 798.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	39 934.00	58 664.00

Звіт про 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	77 221.00	76 290.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64 313.00	65 703.00
Інші операційні доходи	2120	6 205.00	3 904.00
Інші операційні витрати	2180	17 685.00	8 291.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 427.00	80 194.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	81 998.00	73 995.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 428.00	6 198.00
Податок на прибуток	2300	257.00	1 115.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 171.00	5 083.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАМТЕКС"
М. КИЇВ, ПР. БАНДЕРИ СТЕПАНА, БУД. 21, ОФІС 402
(ТОВ "КАМТЕКС")

Код за ЄДРПОУ: 38765659

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Максименко А. Ю.
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	20

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	24.30	207.20
первісна вартість	1011	463.90	711.50
знос	1012	439.60	504.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	24.30	207.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	33 095.10	57 433.60
у тому числі готова продукція	1103	33 095.10	57 433.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	53 763.80	49 320.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38.40	64.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	892.70	383.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	80.20	1 230.20
Витрати майбутніх періодів	1170	19.90	30.40
Інші оборотні активи	1190	0.10	173.50
Усього за розділом II	1195	87 890.20	108 635.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	87 914.50	108 842.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 007.60	9 598.30
Усього за розділом I	1495	7 012.60	9 603.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	80 002.80	98 033.40
розрахунками з бюджетом	1620	174.20	690.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	56.00	517.20
розрахунками зі страхування	1625	18.50	19.90
розрахунками з оплати праці	1630	80.30	87.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	626.10	407.90
Усього за розділом III	1695	80 901.90	99 239.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	87 914.50	108 842.70

Звіт про 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	110 872.90	106 617.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	73 318.00	92 377.00
Інші операційні доходи	2120	1 174.30	3 846.00
Інші операційні витрати	2180	35 569.80	16 687.30
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 047.20	110 463.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	108 887.80	109 064.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 159.40	1 399.40
Податок на прибуток	2300	568.70	251.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 590.70	1 147.50

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАМТЕКС"
М. КИЇВ, ПР. БАНДЕРИ СТЕПАНА, БУД. 21, ОФІС 402
(ТОВ "КАМТЕКС")

Код за ЄДРПОУ: 38765659

Дата звіту	18.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Максименко Антоніна Юріївна
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	17

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	780.00	389.60
первісна вартість	1011	1 382.80	1 564.10
знос	1012	602.80	1 174.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	780.00	389.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	78 623.60	109 529.70
у тому числі готова продукція	1103	78 623.60	109 529.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	55 775.20	52 990.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25.00	71.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84.30	17 214.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 721.60	550.00
Витрати майбутніх періодів	1170	44.30	74.10
Інші оборотні активи	1190	100.50	70.50
Усього за розділом II	1195	137 374.50	180 500.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	138 154.50	180 890.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 156.80	33 231.40
Усього за розділом I	1495	20 161.80	33 236.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	114 980.20	127 498.70
розрахунками з бюджетом	1620	2 029.80	3 634.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	346.50	1 244.80
розрахунками зі страхування	1625	29.10	38.60
розрахунками з оплати праці	1630	121.20	151.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	832.40	16 330.50
Усього за розділом III	1695	117 992.70	147 654.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	138 154.50	180 890.50

Звіт про 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	179 249.50	150 342.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	124 398.10	103 460.60
Інші операційні доходи	2120	3 125.10	286.90
Інші операційні витрати	2180	42 092.20	34 396.00
Інші доходи	2240	60.30	103.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	182 434.90	150 732.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	166 490.30	137 856.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	15 944.60	12 876.10
Податок на прибуток	2300	2 870.00	2 317.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	13 074.60	10 558.40

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОЛОРПРІНТ" М. КИЇВ, ВУЛ. ПІДВИСОЦЬКОГО ПРОФЕСОРА, БУД. 6-В (ТОВ "КОЛОРПРІНТ")

Код за ЄДРПОУ: 40703282

Дата звіту	17.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	256.00	187.00
первісна вартість	1011	438.00	468.00
знос	1012	181.00	281.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	256.00	187.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 795.00	15 973.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35 811.00	39 796.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	9.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 547.00	377.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	479.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	18.00	69.00
Інші оборотні активи	1190	65.00	65.00
Усього за розділом II	1195	46 716.00	56 290.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	46 973.00	56 477.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 091.00	4 458.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	4 092.00	4 459.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	2 000.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	42 351.00	49 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	294.00	193.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	158.00	3.00
розрахунками зі страхування	1625	45.00	28.00
розрахунками з оплати праці	1630	169.00	73.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	19.00	435.00
Усього за розділом III	1695	42 880.00	52 017.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	46 973.00	56 477.00

Звіт про 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	92 706.00	94 458.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	77 036.00	83 449.00
Інші операційні доходи	2120	1 301.00	2 620.00
Інші операційні витрати	2180	15 537.00	8 844.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	94 008.00	97 079.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	92 574.00	92 294.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 434.00	4 785.00
Податок на прибуток	2300	258.00	861.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 176.00	3 924.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОЛОРПРІНТ" М. КИЇВ, ВУЛ. ПІДВИСОЦЬКОГО ПРОФЕСОРА, БУД. 6-В (ТОВ "КОЛОРПРІНТ")

Код за ЄДРПОУ: 40703282

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Копитько Олексій Геннадійович
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	28

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	92.70	212.10
первісна вартість	1011	468.50	967.10
знос	1012	375.80	755.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	92.70	212.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	34 407.30	43 898.10
у тому числі готова продукція	1103	34 403.10	43 898.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	44 810.20	45 563.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 864.70	282.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 839.60	794.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	410.90	1 666.00
Витрати майбутніх періодів	1170	28.90	2.40
Інші оборотні активи	1190	56.60	712.10
Усього за розділом II	1195	83 418.20	92 918.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	83 510.90	93 130.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 067.50	7 947.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 068.50	7 948.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	78 859.40	83 757.80
розрахунками з бюджетом	1620	99.80	908.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	819.40
розрахунками зі страхування	1625	23.60	24.70
розрахунками з оплати праці	1630	107.00	107.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	352.60	383.20
Усього за розділом III	1695	79 442.40	85 181.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	83 510.90	93 130.40

Звіт про 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	112 555.40	119 100.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	77 506.90	101 930.60
Інші операційні доходи	2120		1 194.50
Інші операційні витрати	2180	26 140.00	18 512.10
Інші доходи	2240	86.70	0.00
Інші витрати	2270	1 134.50	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 642.10	120 295.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	104 781.40	120 442.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 860.70	-147.50
Податок на прибуток	2300	1 388.40	243.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 472.30	-391.10

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОЛОРПРІНТ" М. КИЇВ, ВУЛ. ПІДВИСОЦЬКОГО ПРОФЕСОРА, БУД. 6-В (ТОВ "КОЛОРПРІНТ")

Код за ЄДРПОУ: 40703282

Дата звіту	17.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сірош Альона Миколаївна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	23

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	421.90	192.90
первісна вартість	1011	1 344.60	1 436.70
знос	1012	922.70	1 243.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	421.90	192.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	51 666.00	71 169.50
у тому числі готова продукція	1103	51 666.00	71 169.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	57 104.30	66 511.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 606.40	253.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	4 682.20	7 310.90
Витрати майбутніх періодів	1170	75.10	65.30
Інші оборотні активи	1190	60.80	17.30
Усього за розділом II	1195	115 194.80	145 327.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	115 616.70	145 520.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 393.60	21 830.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	14 394.60	21 831.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	98 154.00	118 899.30
розрахунками з бюджетом	1620	1 957.80	3 331.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	479.70	1 313.00
розрахунками зі страхування	1625	45.60	47.70
розрахунками з оплати праці	1630	187.30	183.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	877.40	1 227.40
Усього за розділом III	1695	101 222.10	123 689.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	115 616.70	145 520.70

Звіт про 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	188 141.70	153 259.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	135 322.70	110 460.90
Інші операційні доходи	2120	77.00	45.20
Інші операційні витрати	2180	39 136.70	32 273.70
Інші доходи	2240	429.10	334.70
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	188 647.80	153 639.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	174 459.40	142 734.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 188.40	10 904.40
Податок на прибуток	2300	2 553.90	2 016.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 634.50	8 888.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, Б-Р. СЛАВИ, БУД. 6 Б, К. 413 (ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД")

Код за ЄДРПОУ: 36962487

Дата звіту	15.03.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	45 463.00	56 224.00
первісна вартість	1001	141 108.00	167 804.00
накопичена амортизація	1002	95 645.00	111 580.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 722.00	12 552.00
Основні засоби	1010	385 625.00	378 906.00
первісна вартість	1011	756 629.00	875 167.00
знос	1012	371 004.00	496 261.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 673.00	7 352.00
Відстрочені податкові активи	1045	17 755.00	18 946.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	462 238.00	473 980.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 375 875.00	1 502 465.00
Виробничі запаси	1101	9 970.00	13 294.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 365 905.00	1 489 171.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	521 830.00	472 631.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 229.00	25 130.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	2 723.00	2 039.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	302 457.00	295 081.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 152 380.00	1 515 361.00
Готівка	1166	10 167.00	13 716.00
Рахунки в банках	1167	557 911.00	1 254 653.00
Витрати майбутніх періодів	1170	653.00	818.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	26 313.00	44 263.00
Усього за розділом II	1195	3 396 460.00	3 857 788.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	3 858 698.00	4 331 768.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 088.00	105 830.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	25 588.00	106 330.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	151 352.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	151 352.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	204 206.00	84 066.00
товари, роботи, послуги	1615	3 216 044.00	3 442 573.00
розрахунками з бюджетом	1620	129 250.00	148 932.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 207.00	4 722.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	14 420.00	15 835.00
розрахунками з оплати праці	1630	56 851.00	73 714.00
за одержаними авансами	1635	69 705.00	135 400.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	37 470.00	31 702.00
Доходи майбутніх періодів	1665	86 751.00	122 385.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	18 413.00	19 479.00
Усього за розділом III	1695	3 833 110.00	4 074 086.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	3 858 698.00	4 331 768.00

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	16 170 708.00	13 643 202.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 844 466.00	11 563 139.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	2 326 242.00	2 080 063.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 290 885.00	1 221 429.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Адміністративні витрати	2130	309 542.00	366 424.00
Витрати на збут	2150	2 914 732.00	2 636 081.00
Інші операційні витрати	2180	266 635.00	216 506.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	126 218.00	82 481.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	28 818.00	18 400.00
Інші доходи	2240	429.00	1 307.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	46 721.00	65 314.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	12 146.00	6 946.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	96 598.00	29 928.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 831.00	-14 960.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	80 767.00	14 968.00

збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	80 767.00	14 968.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	81 170.00	21 480.00
Витрати на оплату праці	2505	626 762.00	681 256.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 002.00	140 335.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Амортизація	2515	183 761.00	188 165.00
Інші операційні витрати	2520	2 382 453.00	3 038 994.00
Разом	2550	3 406 148.00	4 070 230.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, Б-Р. СЛАВИ, БУД. 6 Б, К. 413 (ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД")

Код за ЄДРПОУ: 36962487

Дата звіту	09.05.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Калашникова Вікторія Василівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	3 141

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	75 806.00	50 723.00
первісна вартість	1001	208 000.00	220 762.00
накопичена амортизація	1002	132 194.00	170 039.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 858.00	22 277.00
Основні засоби	1010	528 964.00	387 585.00
первісна вартість	1011	1 165 092.00	1 030 916.00
знос	1012	636 128.00	643 331.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 398.00	12 727.00
Відстрочені податкові активи	1045	20 075.00	20 343.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	658 101.00	493 655.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 792 150.00	1 756 495.00
Виробничі запаси	1101	6 741.00	5 306.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	1 785 409.00	1 751 189.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	501 386.00	330 014.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	31 544.00	28 958.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 374.00	4 074.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	230 165.00	94 936.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 957 672.00	1 287 835.00
Готівка	1166	17 106.00	53 070.00
Рахунки в банках	1167	1 670 141.00	1 015 740.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 171.00	349.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	29 408.00	34 483.00
Усього за розділом II	1195	4 548 870.00	3 537 144.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 206 971.00	4 030 799.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.00	4 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129 181.00	131 182.00
Неоплачений капітал	1425	3 500.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	129 681.00	135 182.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	188 525.00	95 432.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	188 525.00	95 432.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	129 765.00	122 164.00
товари, роботи, послуги	1615	4 136 364.00	3 128 251.00
розрахунками з бюджетом	1620	155 716.00	120 817.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 763.00	617.00
розрахунками зі страхування	1625	20 110.00	18 951.00
розрахунками з оплати праці	1630	92 304.00	149 232.00
за одержаними авансами	1635	172 948.00	125 716.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	44 139.00	49 580.00
Доходи майбутніх періодів	1665	119 719.00	71 399.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	17 700.00	14 075.00
Усього за розділом III	1695	4 888 765.00	3 800 185.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 206 971.00	4 030 799.00

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	16 579 935.00	19 795 278.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 124 646.00	15 966 115.00
Валовий: прибуток	2090	3 455 289.00	3 829 163.00
Інші операційні доходи	2120	104 432.00	48 375.00
Адміністративні витрати	2130	520 429.00	471 584.00
Витрати на збут	2150	2 662 212.00	3 210 884.00
Інші операційні витрати	2180	354 063.00	144 813.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 017.00	50 257.00
Інші фінансові доходи	2220	50 226.00	34 551.00
Інші доходи	2240	631.00	936.00
Фінансові витрати	2250	51 697.00	54 718.00
Інші витрати	2270	19 358.00	1 719.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 819.00	29 307.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-818.00	-5 957.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 001.00	23 350.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 001.00	23 350.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	25 377.00	46 506.00
Витрати на оплату праці	2505	894 013.00	883 349.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	168 193.00	181 954.00
Амортизація	2515	248 666.00	214 562.00
Інші операційні витрати	2520	1 986 266.00	2 424 783.00
Разом	2550	3 322 515.00	3 751 154.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	19 503 623.00	23 553 751.00
Цільового фінансування	3010	7 463.00	7 210.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	520 159.00	706 629.00
Надходження від операційної оренди	3040	7 114.00	2 089.00
Надходження від страхових премій	3050		7 041.00
Інші надходження	3095	303 088.00	11 319.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	19 328 887.00	22 332 432.00
Праці	3105	691 384.00	685 647.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	168 683.00	175 638.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	619 690.00	496 914.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	53 057.00	33 878.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	393 434.00	294 208.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	173 199.00	168 828.00
Інші витрачання	3190	280 477.00	8 219.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-747 674.00	589 189.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	5 538.00	331.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	51 526.00	31 216.00
необоротних активів	3260	96 690.00	157 122.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-39 626.00	-125 575.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	3 641.00	
Отримання позик	3305	237 559.00	
Погашення позик	3350	105 912.00	
Витрачання на сплату відсотків	3360	18 222.00	21 303.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	117 066.00	-21 303.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-670 234.00	442 311.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 957 672.00	1 515 361.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	397.00	-125.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 287 835.00	1 957 547.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, Б-Р. СЛАВИ, БУД. 6 Б, К. 413 (ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД")

Код за ЄДРПОУ: 36962487

Дата звіту	26.06.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Калашникова Вікторія Василівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	4 534

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	41 650.00	104 426.00
первісна вартість	1001	218 782.00	319 106.00
накопичена амортизація	1002	177 132.00	214 680.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 200.00	67 363.00
Основні засоби	1010	618 649.00	758 319.00
первісна вартість	1011	1 428 939.00	1 783 767.00
знос	1012	810 290.00	1 025 448.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 602.00	41 988.00
Відстрочені податкові активи	1045	21 614.00	21 842.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	768 715.00	993 938.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 245 679.00	3 766 949.00
Виробничі запаси	1101	13 363.00	15 935.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3 232 316.00	3 751 014.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	762 169.00	908 570.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	63 649.00	145 753.00
з бюджетом	1135	3.00	3.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	8 551.00	12 707.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	97 807.00	178 292.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 686 893.00	2 548 092.00
Готівка	1166	63 169.00	75 955.00
Рахунки в банках	1167	1 491 663.00	2 422 589.00
Витрати майбутніх періодів	1170	101 962.00	2 622.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	39 866.00	116 410.00
Усього за розділом II	1195	6 006 579.00	7 679 398.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	6 775 294.00	8 673 336.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.00	4 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	171 494.00	149 292.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	175 494.00	153 292.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	187 751.00	213 412.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	187 751.00	213 412.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	135 636.00	198 170.00
товари, роботи, послуги	1615	5 539 208.00	6 894 430.00
розрахунками з бюджетом	1620	164 570.00	473 574.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 626.00	7 632.00
розрахунками зі страхування	1625	25 455.00	34 780.00
розрахунками з оплати праці	1630	103 653.00	131 540.00
за одержаними авансами	1635	226 228.00	280 302.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	84 694.00	118 979.00
Доходи майбутніх періодів	1665	102 664.00	135 588.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	29 941.00	39 269.00
Усього за розділом III	1695	6 412 049.00	8 306 632.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	6 775 294.00	8 673 336.00

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	34 958 249.00	27 632 364.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 112 104.00	22 303 991.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	6 846 145.00	5 328 373.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	48 815.00	95 793.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	940 595.00	596 984.00
Витрати на збут	2150	5 606 730.00	4 531 556.00
Інші операційні витрати	2180	242 418.00	243 721.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105 217.00	51 905.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	61 845.00	87 120.00
Інші доходи	2240	541.00	479.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 430.00	84 278.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 102.00	5 349.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	33 071.00	49 877.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 560.00	-9 575.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 511.00	40 302.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 511.00	40 302.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	54 196.00	48 717.00
Витрати на оплату праці	2505	1 921 181.00	1 274 012.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	385 923.00	264 396.00
Амортизація	2515	327 506.00	257 023.00
Інші операційні витрати	2520	4 050 658.00	3 558 299.00
Разом	2550	6 739 464.00	5 402 447.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП"
М. КИЇВ, ВУЛ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, БУД. 44
(ТОВ "НРП")

Код за ЄДРПОУ: 36469918

Дата звіту	26.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	9 057.00	12 902.00
первісна вартість	1001	13 871.00	23 531.00
накопичена амортизація	1002	4 814.00	10 629.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	44 966.00	57 343.00
первісна вартість	1011	60 156.00	91 608.00
знос	1012	15 190.00	34 265.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	111 728.00	25 448.00
Усього за розділом I	1095	165 751.00	95 693.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	371 761.00	375 366.00
Виробничі запаси	1101	20 174.00	1 296.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	351 587.00	374 070.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 950.00	8 856.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44 360.00	24 564.00
з бюджетом	1135	1 354.00	19.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129.00	267.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	70 714.00	36 092.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	9 918.00	11 622.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	499 268.00	445 164.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	665 019.00	540 857.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-895 844.00	-1 147 790.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-893 844.00	-1 145 790.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов’язання	1515	24 004.00	8 452.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	24 004.00	8 452.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	42 446.00	11 504.00
товари, роботи, послуги	1615	1 458 046.00	1 620 377.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 363.00	5 628.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	2 653.00	2 557.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 326.00	10 525.00
за одержаними авансами	1635	5 940.00	13 129.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	12 968.00	12 272.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	117.00	2 203.00
Усього за розділом III	1695	1 534 859.00	1 678 195.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	665 019.00	540 857.00

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	1 963 672.00	1 666 027.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 696 359.00	1 419 967.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	267 313.00	246 060.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	32 399.00	2 762.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Адміністративні витрати	2130	213 140.00	230 680.00
Витрати на збут	2150	312 036.00	306 092.00
Інші операційні витрати	2180	13 773.00	20 604.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	0.00
збиток	2195	239 237.00	308 554.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	6 835.00	13 321.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	5 874.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	251 946.00	321 875.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00

збиток	2355	251 946.00	321 875.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-251 946.00	-321 875.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	46 286.00	17 690.00
Витрати на оплату праці	2505	158 785.00	218 358.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 911.00	40 130.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Амортизація	2515	69 706.00	16 947.00
Інші операційні витрати	2520	233 261.00	264 251.00
Разом	2550	538 949.00	557 376.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП"
М. КИЇВ, ВУЛ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, БУД. 44
(ТОВ "НРП")

Код за ЄДРПОУ: 36469918

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мороз Вікторія Миколаївна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	700

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	27 577.00	67 160.00
первісна вартість	1001	48 279.00	89 704.00
накопичена амортизація	1002	20 702.00	22 544.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	42 953.00	37 361.00
первісна вартість	1011	98 986.00	110 529.00
знос	1012	56 033.00	73 168.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	45 857.00	60 342.00
Усього за розділом I	1095	116 387.00	164 863.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	462 836.00	616 888.00
Виробничі запаси	1101	883.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	461 953.00	616 888.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 355.00	4 331.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 292.00	25 193.00
з бюджетом	1135	5 603.00	19.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	260.00	180.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	41 352.00	46 949.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	25 510.00	16 552.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	554 698.00	693 560.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	671 085.00	858 423.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 405 619.00	-1 435 286.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 403 619.00	-1 433 286.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	34 630.00	26 289.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	34 630.00	26 289.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	11 758.00	36 629.00
товари, роботи, послуги	1615	1 957 393.00	2 125 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 717.00	17 770.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 931.00	2 995.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 461.00	11 618.00
за одержаними авансами	1635	10 003.00	10 511.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	19 786.00	26 907.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	24 025.00	33 223.00
Усього за розділом III	1695	2 040 074.00	2 265 420.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	671 085.00	858 423.00

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	2 542 070.00	2 221 259.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 064 321.00	1 928 375.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	477 749.00	292 884.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	25 776.00	17 290.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	176 048.00	238 776.00
Витрати на збут	2150	317 359.00	313 495.00
Інші операційні витрати	2180	29 168.00	10 799.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	19 050.00	252 896.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	10 617.00	4 933.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	29 667.00	257 829.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	29 667.00	257 829.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-29 667.00	-257 829.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	42 316.00	16 106.00
Витрати на оплату праці	2505	180 542.00	192 030.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 963.00	36 244.00
Амортизація	2515	54 614.00	65 120.00
Інші операційні витрати	2520	210 140.00	253 570.00
Разом	2550	522 575.00	563 070.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 071 830.00	2 698 261.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	1 834.00	1 474.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	12 194.00	3 704.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 520.00	2 424.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 757 987.00	2 343 455.00
Праці	3105	139 249.00	146 494.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	36 366.00	38 075.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	40 290.00	47 489.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	6 645.00	11 792.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	33 645.00	35 696.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	7 137.00	13 312.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	30 146.00	63 608.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	77 203.00	53 430.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	33 550.00	34 957.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-33 550.00	-34 957.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	6 500.00	18 300.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	44 560.00	31 510.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-38 060.00	-13 210.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	5 593.00	5 263.00
Залишок коштів на початок року	3405	41 352.00	36 092.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	4.00	-3.00
Залишок коштів на кінець року	3415	46 949.00	41 352.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП"
М. КИЇВ, ВУЛ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, БУД. 44
(ТОВ "НРП")

Код за ЄДРПОУ: 36469918

Дата звіту	30.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мороз Вікторія Миколаївна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	815

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	68 547.00	64 847.00
первісна вартість	1001	103 051.00	105 421.00
накопичена амортизація	1002	34 504.00	40 574.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	37 836.00	31 343.00
первісна вартість	1011	127 537.00	137 096.00
знос	1012	89 701.00	105 753.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	76 491.00	83 594.00
Усього за розділом I	1095	182 874.00	179 784.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	632 036.00	674 974.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	632 036.00	674 974.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 792.00	13 471.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 042.00	30 832.00
з бюджетом	1135	15 212.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66.00	54.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	63 739.00	24 734.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	45 503.00	17 884.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	736 887.00	744 065.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	919 761.00	923 849.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 855 861.00	-2 177 104.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 853 861.00	-2 175 104.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	37 802.00	37 144.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	37 802.00	37 144.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	42 113.00	50 227.00
товари, роботи, послуги	1615	2 590 168.00	2 879 935.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 414.00	10 801.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 646.00	4 650.00
розрахунками з оплати праці	1630	14 018.00	16 857.00
за одержаними авансами	1635	6 625.00	4 844.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	30 007.00	38 322.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	45 829.00	56 173.00
Усього за розділом III	1695	2 735 820.00	3 061 809.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	919 761.00	923 849.00

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	3 375 244.00	2 791 331.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 817 725.00	2 485 134.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	557 519.00	306 197.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	24 319.00	14 006.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	307 691.00	232 497.00
Витрати на збут	2150	548 685.00	476 375.00
Інші операційні витрати	2180	28 409.00	16 196.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	302 947.00	404 865.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	18 296.00	15 710.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	321 243.00	420 575.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	321 243.00	420 575.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-321 243.00	-420 575.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	41 587.00	45 710.00
Витрати на оплату праці	2505	290 799.00	236 815.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	56 158.00	46 097.00
Амортизація	2515	83 454.00	77 751.00
Інші операційні витрати	2520	412 787.00	318 695.00
Разом	2550	884 785.00	725 068.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2020 р.

	Дата (рік, місяць, число)	2020 | 12 | 31
Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»	за ЄДРПОУ	37193071
Територія: м. Київ, Печерський район	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	46.51
Середня кількість працівників: 230		
Адреса: 01103 УКРАЇНА, Київ, бульвар Дружби Народів, 8-А 0445029931		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.
Форма №1
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Приміт-ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8	335	181
первісна вартість	1001		12 921	1 024
накопичена амортизація	1002		(12 586)	(843)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		–	–
Основні засоби	1010	7	42 993	37 123
первісна вартість	1011	7	58 531	61 358
знос	1012	7	(15 538)	(24 235)
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		–	–
інші фінансові інвестиції	1035		–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		–	–
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090		–	–
Усього за розділом I	**1095**		**43 328**	**37 304**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. ***(продовження)***

Актив	Код рядка	Приміт-ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	1 172 235	1 477 936
виробничі запаси	1101	9	366	519
незавершене виробництво	1102		–	–
готова продукція	1103		–	–
товари	1104	9	1 171 869	1 477 417
Поточні біологічні активи	1110		–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	547 319	958 482
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	19 264	87 875
з бюджетом	1135		48 434	68 533
у тому числі з податку на прибуток	1136		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		31	–
Поточні фінансові інвестиції	1160		–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165		67 390	65 658
готівка	1166		–	–
рахунки в банках	1167		67 390	65 658
Витрати майбутніх періодів	1170		–	–
Інші оборотні активи	1190	13	9 764	39 065
Усього за розділом II	**1195**		**1 864 437**	**2 697 549**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		–	–
Баланс	**1300**		**1 907 765**	**2 734 853**

Пасив	Код рядка	Приміт-ка	На початок порівняль-ного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	1	1
Капітал у дооцінках	1405	14	–	–
Додатковий капітал	1410	14	–	–
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		68 797	179 808
Неоплачений капітал	1425		–	–
Вилучений капітал	1430		–	–
Усього за розділом I	**1495**		**68 798**	**179 809**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510		–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	31 581	23 657
Довгострокові забезпечення	1520		–	–
Цільове фінансування	1525		–	–
Усього за розділом II	**1595**		**31 581**	**23 657**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. ***(продовження)***

Пасив	Код рядка	Приміт-ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	7 689	11 456
товари, роботи, послуги	1615	15	1 721 963	2 330 938
розрахунками з бюджетом	1620	15	34	9 620
у тому числі з податку на прибуток	1621		34	9 356
розрахунками зі страхування	1625		–	306
розрахунками з оплати праці	1630		840	4 242
за одержаними авансами	1635		72 396	108 321
Поточні забезпечення	1660		–	–
Доходи майбутніх періодів	1665		–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	16	4 464	66 504
Усього за розділом III	**1695**		**1 807 386**	**2 531 387**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**			
Баланс	**1900**		**1 907 765**	**2 734 853**

Генеральний директор Кошель Роман Борисович

Головний бухгалтер Усатенко Олена Іванівна

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число) за ЄДРПОУ: 2020 | 12 | 31; 37193071

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р.
Форма №2
Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Приміт-ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	17 629 595	12 149 310
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(15 284 448)	(10 749 614)
Валовий:				
прибуток	**2090**		**2 345 147**	**1 399 696**
збиток	**2095**		–	–
Інші операційні доходи	2120	24	17 644	42 588
Адміністративні витрати	2130	21	(40 365)	(19 104)
Витрати на збут	2150	22	(2 138 071)	(1 371 189)
Інші операційні витрати	2180	23	(34 555)	(14 701)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	**2190**		**149 800**	**37 290**
збиток	**2195**		–	–
Дохід від участі в капіталі	2200		–	–
Інші фінансові доходи	2220	25	1 082	1 571
Інші доходи	2240		–	–
Фінансові витрати	2250	25	(6 199)	(7 300)
Втрати від участі в капіталі	2255		–	–
Інші витрати	2270	26	(3 752)	(651)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	**2290**		**140 931**	**30 910**
збиток	**2295**		–	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18	29 920	7 061
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	**2350**		**111 011**	**23 849**
збиток	**2355**		–	–

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Приміт-ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		–	–
Інший сукупний дохід	2445		–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		–	–
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		–	–
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**111 011**	**23 849**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Приміт-ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		2 755	1 959
Витрати на оплату праці	2505		30 081	13 513
Відрахування на соціальні заходи	2510		5 697	2 682
Амортизація	2515		9 004	11 803
Інші операційні витрати	2520		2 165 454	1 375 037
Разом	**2550**		**2 212 991**	**1 404 994**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Приміт-ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Генеральний директор Кошель Роман Борисович

Головний бухгалтер Усатенко Олена Іванівна

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА"
М. КИЇВ, Б. МІХНОВСЬКОГО МИКОЛИ, БУД. 8-А
(ТОВ "РОЗЕТКА. УА")

Код за ЄДРПОУ: 37193071

Дата звіту	13.11.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Усатенко Олена Іванівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	923

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	62 180.00
первісна вартість	1011	94 566.00	138 578.00
знос	1012	-40 035.00	-76 398.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 267.00	20 179.00
Усього за розділом I	1095	65 128.00	82 738.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 495 146.00	2 159 188.00
Виробничі запаси	1101	337.00	446.00
Товари	1104	2 494 809.00	2 158 742.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 207 246.00	878 734.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	162 098.00	279 458.00
з бюджетом	1135	122 632.00	62 903.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45.00	8.00
Г роші 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	41 538.00
Усього за розділом II	1195	4 167 621.00	3 559 561.00
Баланс	1300	4 232 749.00	3 642 299.00

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	332 832.00
Усього за розділом I	1495	213 771.00	332 833.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	30 481.00	27 184.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	30 481.00	27 184.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		74 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	27 775.00	50 461.00
товари, роботи, послуги	1615	3 621 541.00	2 617 180.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 178.00	122 400.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 055.00	37 401.00
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	154 106.00	127 400.00
Інші поточні зобов’язання	1690	170 000.00	241 000.00
Усього за розділом III	1695	3 988 497.00	3 282 282.00
Баланс	1900	4 232 749.00	3 642 299.00

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	18 388 104.00	21 172 647.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 838 253.00	17 935 821.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	3 549 851.00	3 236 826.00
Інші операційні доходи	2120	38 203.00	35 813.00
Адміністративні витрати	2130	167 524.00	90 710.00
Витрати на збут	2150	2 996 497.00	3 122 790.00
Інші операційні витрати	2180	254 323.00	18 361.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	169 710.00	40 778.00
Інші фінансові доходи	2220	2 142.00	618.00
Фінансові витрати	2250	21 621.00	6 121.00
Інші витрати	2270	3 346.00	1 965.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	146 885.00	33 310.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-27 823.00	652.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	119 062.00	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	119 062.00	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	1 964.00	10 797.00
Витрати на оплату праці	2505	314 163.00	82 771.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 784.00	16 654.00
Амортизація	2515	36 562.00	9 243.00
Інші операційні витрати	2520	2 843 653.00	3 112 396.00
Разом	2550	3 244 126.00	3 231 861.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	21 559 610.00	25 131 574.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	389.00	5.00
Надходження від операційної оренди	3040	19 785.00	14 538.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	1 033 496.00	802 978.00
Інші надходження	3095	11 289.00	14 005.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	22 155 901.00	25 803 279.00
Праці	3105	220 575.00	60 918.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	46 387.00	16 675.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	311 840.00	91 226.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 389.00	15 916.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	238 321.00	46 460.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	70 130.00	28 850.00
Інші витрачання	3190	754.00	788.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-110 888.00	-9 786.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	2 142.00	618.00
необоротних активів	3260	1 139.00	2 195.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	1 003.00	-1 577.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	423 300.00	230 200.00
Погашення позик	3350	278 300.00	126 700.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	19 273.00	6 121.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	14 371.00	9 149.00
Інші платежі	3390	3 772.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	107 584.00	88 230.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 301.00	76 867.00
Залишок коштів на початок року	3405	139 820.00	65 658.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	213.00	-2 705.00
Залишок коштів на кінець року	3415	137 732.00	139 820.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА"
М. КИЇВ, Б. МІХНОВСЬКОГО МИКОЛИ, БУД. 8-А
(ТОВ "РОЗЕТКА. УА")

Код за ЄДРПОУ: 37193071

Дата звіту	04.08.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Усатенко Олена Іванівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	940

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	27.00	19.00
первісна вартість	1001	1 241.00	1 241.00
накопичена амортизація	1002	-1 214.00	-1 222.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	160.00	160.00
Основні засоби	1010	72 045.00	39 418.00
первісна вартість	1011	174 099.00	124 593.00
знос	1012	-102 054.00	-85 175.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		7 940.00
Відстрочені податкові активи	1045	12 864.00	21 482.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	85 096.00	69 019.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 505 962.00	2 770 438.00
Виробничі запаси	1101	1 035.00	392.00
Товари	1104	2 504 927.00	2 770 046.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 286 662.00	835 077.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 275.00	78 716.00
з бюджетом	1135	65 723.00	48 539.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	553.00	12 605.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		435 035.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	791 592.00	950 728.00
Рахунки в банках	1167	791 592.00	950 728.00
Інші оборотні активи	1190	69 311.00	31 853.00
Усього за розділом II	1195	4 773 078.00	5 162 991.00
Баланс	1300	4 858 174.00	5 232 010.00

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	4 367.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	344 849.00	294 792.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	344 850.00	299 159.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	61 345.00	41 037.00
Усього за розділом II	1595	61 345.00	41 037.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	51 351.00	28 263.00
товари, роботи, послуги	1615	3 824 500.00	3 929 585.00
розрахунками з бюджетом	1620	81 050.00	179 176.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 772.00	23 042.00
розрахунками зі страхування	1625	5 930.00	5 830.00
розрахунками з оплати праці	1630	81 684.00	105 650.00
за одержаними авансами	1635	184 915.00	320 593.00
за розрахунками з учасниками	1640		76 400.00
Інші поточні зобов’язання	1690	222 549.00	246 317.00
Усього за розділом III	1695	4 451 979.00	4 891 814.00
Баланс	1900	4 858 174.00	5 232 010.00

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	29 742 571.00	25 463 875.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23 675 556.00	20 799 912.00
Валовий: прибуток	2090	6 067 015.00	4 663 963.00
Інші операційні доходи	2120	60 690.00	31 018.00
Адміністративні витрати	2130	216 078.00	181 245.00
Витрати на збут	2150	5 730 707.00	4 367 238.00
Інші операційні витрати	2180	102 698.00	68 231.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	78 222.00	78 267.00
Інші фінансові доходи	2220	17 517.00	15 159.00
Інші доходи	2240		30.00
Фінансові витрати	2250	20 636.00	22 396.00
Інші витрати	2270	44 249.00	23 964.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 854.00	47 096.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 549.00	-35 079.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 305.00	12 017.00

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	16 305.00	12 017.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 524.00	1 526.00
Витрати на оплату праці	2505	651 549.00	544 602.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 149.00	76 453.00
Амортизація	2515	24 722.00	29 097.00
Інші операційні витрати	2520	5 275 539.00	3 965 036.00
Разом	2550	6 049 483.00	4 616 714.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Код за ЄДРПОУ: 40720198

Дата звіту	23.04.2021
Період	2020 рік, 12 міс

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	5 314 749.00	4 121 238.00
первісна вартість	1001	6 660 993.00	6 783 325.00
накопичена амортизація	1002	1 346 244.00	2 662 087.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92 844.00	123 481.00
Основні засоби	1010	8 931 420.00	10 644 721.00
первісна вартість	1011	11 646 233.00	15 577 186.00
знос	1012	2 714 813.00	4 932 465.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 702.00	116 311.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	278 490.00	403 539.00
Усього за розділом I	1095	14 690 205.00	15 409 290.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 225 838.00	5 622 338.00
Виробничі запаси	1101	155 057.00	258 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	5 070 780.00	5 363 736.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	576 903.00	1 270 258.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 110 798.00	3 207 687.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457 106.00	498 673.00
з бюджетом	1135	27 657.00	19 900.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 775.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	31.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 611 856.00	1 688 382.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	890 683.00	1 307 484.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 637 364.00	1 091 012.00
Готівка	1166	191 271.00	206 953.00
Рахунки в банках	1167	152 336.00	287 629.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	466 070.00	120 450.00
Усього за розділом II	1195	14 004 306.00	14 826 184.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	28 694 511.00	30 235 474.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 846 065.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 041 157.00	-14 155 395.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 804 908.00	-1 107 692.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	739 204.00	2 752 820.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	8 391 700.00	9 532 866.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 130 904.00	12 285 686.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	85 464.00	0.00
Векселі видані	1605	3 700.00	1 300.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	2 747 845.00	2 506 766.00
товари, роботи, послуги	1615	13 363 898.00	14 440 624.00
розрахунками з бюджетом	1620	73 309.00	189 189.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	19 984.00	26 306.00
розрахунками з оплати праці	1630	70 722.00	89 223.00
за одержаними авансами	1635	410 510.00	558 718.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	238 717.00	304 681.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	744 550.00	940 673.00
Усього за розділом III	1695	17 758 699.00	19 057 480.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1900	28 694 511.00	30 235 474.00

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	64 402 634.00	62 446 681.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47 249 897.00	47 340 607.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	17 152 737.00	15 106 074.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	323 521.00	295 502.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 685 089.00	814 406.00
Витрати на збут	2150	15 581 479.00	12 940 168.00
Інші операційні витрати	2180	56 162.00	8 685.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528.00	1 638 317.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	201 154.00	122 547.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	578 354.00	1 025 781.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 225 413.00	2 105 372.00
Втрати від участі в капіталі	2255	22 025.00	106 091.00
Інші витрати	2270	1 843 445.00	306 599.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	268 583.00
збиток	2295	3 157 847.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43 609.00	20 994.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	289 577.00
збиток	2355	3 114 238.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 114 238.00	289 577.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	966 221.00	927 801.00
Витрати на оплату праці	2505	6 321 110.00	4 795 380.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 386 776.00	1 054 414.00
Амортизація	2515	3 852 363.00	3 219 864.00
Інші операційні витрати	2520	4 796 260.00	3 836 959.00
Разом	2550	17 322 730.00	13 834 418.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Код за ЄДРПОУ: 40720198

Дата звіту	17.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Козак Вікторія Василівна
КАТОТТГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	36 496

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	4 226 036.00	2 951 855.00
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 036 487.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 214 755.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	5 973 577.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	305 648.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 142 321.00	5 667 929.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 862.00	46 200.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 259.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 585.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	137 549.00	201 155.00
Усього за розділом II	1195	15 007 970.00	11 454 103.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 343.00	33 668 858.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 736 759.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 689 056.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	1 397 278.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	15 998 056.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	4 468 135.00	5 543 654.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 805.00	15 619 248.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 915.00	1 114 449.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 757.00	28 359 858.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	38 660 343.00	33 668 858.00

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	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 815 360.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	19 175 241.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	725 090.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 379 927.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 517 114.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 157 012.00	417 390.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	514 944.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	4 859.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 344 721.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 436 039.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 279.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	7 632 318.00	1 846 179.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	586.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	586.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	586.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 631 732.00	-1 846 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 851 063.00	1 325 663.00
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347.00	8 010 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330.00	1 742 574.00
Амортизація	2515	5 010 809.00	4 326 453.00
Інші операційні витрати	2520	6 503 794.00	6 026 198.00
Разом	2550	21 057 343.00	21 431 017.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	77 082 353.00	87 898 262.00
Повернення податків і зборів	3005	476.00	5 901.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	123 875.00	113 460.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020		0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	14 098.00	15 435.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	22 886.00	38 159.00
Надходження від операційної оренди	3040	324 860.00	322 160.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		2 134.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	506 455.00	11 407.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	61 541 256.00	67 091 924.00
Праці	3105	4 972 516.00	6 398 262.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 356 676.00	1 717 940.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 203 622.00	3 924 556.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	3 078 221.00	1 338 544.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 922 712.00	7 935 692.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	159 143.00	348 550.00
необоротних активів	3205	35 077.00	467 131.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220	4 451.00	1 292.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	7 883.00	206 231.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		109 302.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	186 208.00	854 465.00
необоротних активів	3260	1 707 885.00	4 317 767.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	14 811.00	87 186.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 702 350.00	-4 126 912.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		201 638.00
Отримання позик	3305	1 328 368.00	2 930 339.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	6 577.00	367 342.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	490 351.00	2 267 273.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 228 921.00	2 150 876.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	939 971.00	1 873 630.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		965 784.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2 324 298.00	-3 758 244.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-103 936.00	50 536.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 141 078.00	1 091 012.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 151.00	-470.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 038 293.00	1 141 078.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Код за ЄДРПОУ: 40720198

Дата звіту	04.06.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	31 366

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	2 155 614.00	2 914 651.00
первісна вартість	1001	2 918 245.00	4 098 979.00
накопичена амортизація	1002	762 631.00	1 184 328.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	176 247.00	539 042.00
Основні засоби	1010	15 417 061.00	14 644 057.00
первісна вартість	1011	27 533 424.00	29 921 540.00
знос	1012	12 116 363.00	15 277 483.00
Інвестиційна нерухомість	1015	965 871.00	136 511.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	1 549 579.00	186 786.00
знос	1017	583 708.00	50 275.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 016.00	258 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	953 171.00	1 417 889.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	45 173.00	44 626.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	374 721.00	574 368.00
Усього за розділом I	1095	20 339 874.00	20 529 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 819 259.00	7 340 800.00
Виробничі запаси	1101	236 610.00	352 963.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 582 649.00	6 987 837.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	630 957.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 228 925.00	3 346 875.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	372 531.00	423 136.00
з бюджетом	1135	40 273.00	27 241.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 925.00	1 906.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 894 733.00	226 498.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	77 995.00	49 990.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 418 482.00	1 450 364.00
Готівка	1166	250 660.00	267 239.00
Рахунки в банках	1167	732 864.00	739 584.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	116 721.00	65 138.00
Усього за розділом II	1195	12 970 844.00	13 562 905.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 310 718.00	34 092 367.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 188 703.00	16 993 339.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	43.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 718 503.00	-25 564 360.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 529 757.00	-8 571 021.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 673 193.00	1 357 419.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	12 372 504.00	11 636 745.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	14 045 697.00	12 994 164.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	658 733.00	1.00
Векселі видані	1605	57 750.00	7 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	6 205 044.00	5 355 809.00
товари, роботи, послуги	1615	18 589 011.00	20 724 445.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 008 954.00	1 031 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	44 437.00	60 819.00
розрахунками з оплати праці	1630	170 958.00	216 744.00
за одержаними авансами	1635	269 118.00	409 391.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	483 922.00	611 580.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	2 306 851.00	1 252 045.00
Усього за розділом III	1695	29 794 778.00	29 669 224.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 310 718.00	34 092 367.00

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	93 017 469.00	84 727 987.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 098 324.00	60 419 457.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	27 919 145.00	24 308 530.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	931 098.00	906 959.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 551 145.00	4 342 286.00
Витрати на збут	2150	21 367 252.00	19 669 097.00
Інші операційні витрати	2180	20 127.00	63 819.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 911 719.00	1 140 287.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	349 637.00	384 148.00
Інші доходи	2240	934 473.00	534 620.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 792 446.00	2 909 288.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 087.00	9 668.00
Інші витрати	2270	1 240 196.00	991 029.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	154 100.00	
збиток	2295		1 850 930.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	154 100.00	
збиток	2355		1 850 930.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		43.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	43.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	43.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154 100.00	-1 850 887.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 827 289.00	1 463 751.00
Витрати на оплату праці	2505	9 308 724.00	7 064 227.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 993 312.00	1 507 741.00
Амортизація	2515	4 091 225.00	5 327 437.00
Інші операційні витрати	2520	8 717 974.00	8 712 046.00
Разом	2550	25 938 524.00	24 075 202.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФТД-РИТЕЙЛ"
М. КИЇВ, ВУЛ. ДОРОГОЖИЦЬКА, БУД. 1, ПОВЕРХ 6
(ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ")

Код за ЄДРПОУ: 43890029

Дата звіту	07.09.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 433

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	0.00	1 597.00
первісна вартість	1001	0.00	1 598.00
накопичена амортизація	1002	0.00	1.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	945 403.00	672 207.00
первісна вартість	1011	1 035 153.00	1 054 341.00
знос	1012	89 750.00	382 134.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	58 356.00	62 850.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 003 759.00	736 654.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 160 649.00	1 483 690.00
Виробничі запаси	1101	3 508.00	224.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	2 157 141.00	1 483 466.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	441 772.00	155 794.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	120 551.00	169 120.00
з бюджетом	1135	165.00	5 000.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	5 000.00
з нарахованих доходів	1140	336.00	6 516.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	81 762.00	37 457.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	270 984.00	193 003.00
Готівка	1166	29 809.00	25 397.00
Рахунки в банках	1167	241 175.00	167 606.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 999.00	93.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	390 434.00	95 642.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	3 469 652.00	2 146 315.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 473 411.00	2 882 969.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000.00	400 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-265 736.00	-286 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-215 736.00	113 524.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	527 926.00	460 716.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	527 926.00	460 716.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	38 900.00	99 700.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	313 999.00	258 278.00
товари, роботи, послуги	1615	2 986 350.00	1 386 389.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 912.00	10 935.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	3.00	
розрахунками з оплати праці	1630	8 751.00	5 500.00
за одержаними авансами	1635	703 792.00	99 465.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	7 813.00	14 380.00
Доходи майбутніх періодів	1665	517.00	2 049.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	97 184.00	432 033.00
Усього за розділом III	1695	4 161 221.00	2 308 729.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	4 473 411.00	2 882 969.00

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	9 808 679.00	5 561 986.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 709 317.00	5 007 991.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 099 362.00	553 995.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	119 398.00	245 095.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	105 975.00	64 287.00
Витрати на збут	2150	1 398 889.00	1 023 414.00
Інші операційні витрати	2180	541 963.00	6 392.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	171 933.00	
збиток	2195		295 003.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	12 055.00	1 065.00
Інші доходи	2240	9 362.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	188 641.00	30 104.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 943.00	134.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295	25 234.00	324 176.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 494.00	58 349.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	20 740.00	265 827.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-20 740.00	-265 827.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	526 314.00	9 626.00
Витрати на оплату праці	2505	280 142.00	170 546.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 143.00	35 944.00
Амортизація	2515	352 475.00	89 750.00
Інші операційні витрати	2520	826 753.00	788 228.00
Разом	2550	2 046 827.00	1 094 094.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 261 293.00	7 440 797.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	30 058.00	5 045.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	45 723.00	13 740.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	11 253 210.00	6 738 381.00
Праці	3105	276 213.00	154 278.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	56 752.00	36 486.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	218 548.00	10 992.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	5 000.00	27.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	29 704.00	8 211.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	183 844.00	2 754.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	260 492.00	106 559.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-728 141.00	412 886.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	1 305.00	6 827.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	11 777.00	729.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225	105.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	624 370.00	25.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	172 786.00	143 370.00
Виплати за деривативами	3270	3 926.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	298 235.00	258.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	162 610.00	-136 047.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		49 000.00
Отримання позик	3305	3 462 800.00	38 900.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	1 065 465.00	148 443.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	3 231 500.00	0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	805 999.00	242 038.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	490 766.00	-5 695.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-74 765.00	271 144.00
Залишок коштів на початок року	3405	270 984.00	55.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-3 757.00	-215.00
Залишок коштів на кінець року	3415	192 462.00	270 984.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФТД-РИТЕЙЛ"
М. КИЇВ, ВУЛ. ДОРОГОЖИЦЬКА, БУД. 1, ПОВЕРХ 6
(ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ")

Код за ЄДРПОУ: 43890029

Дата звіту	17.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	2 809

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	14 068.00	16 710.00
первісна вартість	1001	14 630.00	18 767.00
накопичена амортизація	1002	562.00	2 057.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 168.00	18 595.00
Основні засоби	1010	749 743.00	946 006.00
первісна вартість	1011	1 233 454.00	1 570 412.00
знос	1012	483 711.00	624 406.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	33 280.00	31 097.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	798 259.00	1 012 408.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 292 170.00	2 329 213.00
Виробничі запаси	1101	2 170.00	1 005.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	2 290 000.00	2 328 208.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 128.00	230 086.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	182 641.00	75 781.00
з бюджетом	1135	19.00	978.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	973.00
з нарахованих доходів	1140	5 974.00	3 808.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 724.00	277 521.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 113 968.00	664 603.00
Готівка	1166	40 653.00	30 566.00
Рахунки в банках	1167	1 073 314.00	634 037.00
Витрати майбутніх періодів	1170	16.00	298.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	41 118.00	61 014.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	3 826 758.00	3 643 302.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 625 017.00	4 655 710.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400 000.00	400 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 960.00	34 681.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	427 960.00	434 681.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 027 300.00	1 085 420.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 027 300.00	1 085 420.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	178 749.00	305 785.00
товари, роботи, послуги	1615	2 571 887.00	2 540 312.00
розрахунками з бюджетом	1620	73 406.00	23 206.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 769.00	
розрахунками зі страхування	1625	6.00	
розрахунками з оплати праці	1630	3 883.00	3 848.00
за одержаними авансами	1635	138 767.00	148 522.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	25 707.00	49 869.00
Доходи майбутніх періодів	1665	37 025.00	22 515.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	140 327.00	41 552.00
Усього за розділом III	1695	3 169 757.00	3 135 609.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	4 625 017.00	4 655 710.00

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	14 882 632.00	12 650 813.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 540 492.00	10 006 806.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 342 140.00	2 644 007.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	37 992.00	68 099.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	203 419.00	152 909.00
Витрати на збут	2150	2 898 816.00	1 970 851.00
Інші операційні витрати	2180	20 195.00	43 743.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	257 702.00	544 603.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	70 089.00	65 614.00
Інші доходи	2240	5 792.00	4 834.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	312 329.00	211 083.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	12 350.00	16 951.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 904.00	387 017.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 183.00	-72 581.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 721.00	314 436.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 721.00	314 436.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	65 565.00	39 249.00
Витрати на оплату праці	2505	555 776.00	310 451.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	112 427.00	64 125.00
Амортизація	2515	397 120.00	319 670.00
Інші операційні витрати	2520	1 991 542.00	1 434 008.00
Разом	2550	3 122 430.00	2 167 503.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Додаток Г

Структура експертного опитування та його результати

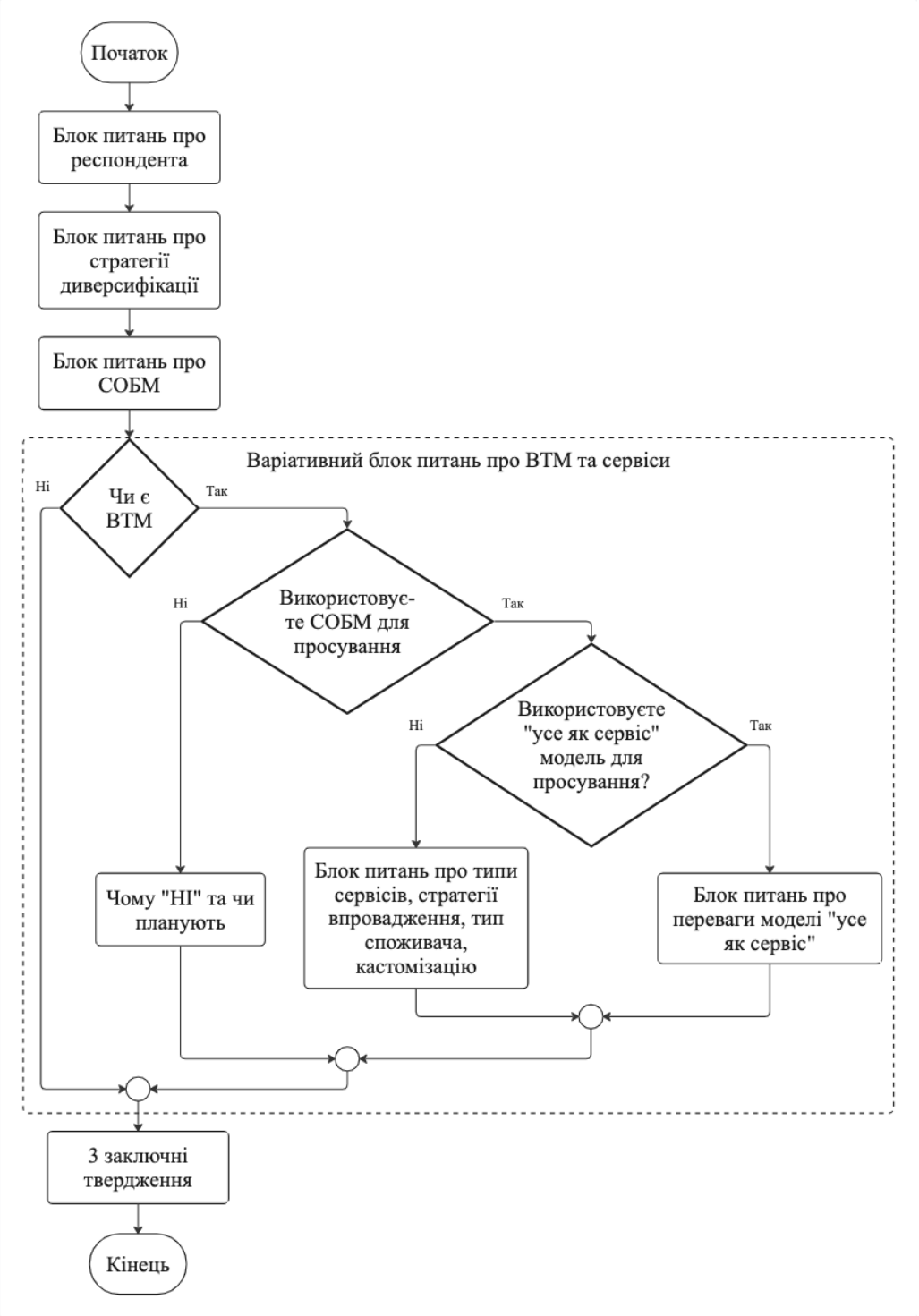


Рис. Г.1. Розширена блок-схема алгоритму опитування

Джерело: розроблено і складено автором

Дослідження щодо застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей як елемента диверсифікації підприємства

Доброго дня шановний Респонденте,
Я, Володимир Шаров, аспірант 3-го року навчання КНЕУ за фахом - Менеджмент, проводжу наукове дослідження щодо **формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства.**
Я вважаю, що актуалність цієї теми пов'язана з тим, що сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного тиску, необхідністю запровадження більш досконалих клієнт-орієнтованих стратегій просування на всіх рівнях ланцюжка продажів. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних підприємницьких підходів задля отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.
З цієї точки зору я досліджую два напрямки та їх можливий перетин.
Перший напрямок - сервісноорієнтовані бізнес-моделі. Цифрові технології, парадигма дизайн-мислення, інструменти Business Model/Value Proposition Canvas відкривають нові потужні можливості створення набору різних сервісноорієнтованих бізнес-моделей (для кожної цінністної пропозиції) не тільки у традиційних сервісних підприємств. Це також спонукає все більше продуктових та виробничих підприємств переосмислювати, що повинно бути у центрі створення цінності та оновлювати свої продуктові стратегії просування, розширювати стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари та клієнта» до «орієнтації на сервіси». Ця нова орієнтована на сервіси логіка стверджує, що Клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності.
Другий напрямок - створення власних торгових марок (private-labels). Існує багато підприємств які в основі своєї діяльності фокусуються на створенні власних торгових марок та "Fabless бізнес-моделі", формуючи партнерство з OEM/ODM виробниками та власні канали збуту. Але потужним трендом в останні 10 років стало те, що все більше класичних рітейлерів почали створювати свої власні торгові марки та просувати їх в своїх мережах.
Тому в рамках цього опитування буду вдячний за розуміння Ваших стратегій диверсифікації, Ваше бачення та досвід в застосуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей та просування власних торгових марок.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

1. Електронна адреса *

Рис. Г.2. Структура анкети
(представлений на 23 сторінках)

2. Це опитування є цілком анонімним. Ваші відповіді залишаться конфіденційними та будуть використані лише в загальному аналізі в рамках дисертаційної роботи з теми "**Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства**". Я даю згоду на участь у опитуванні та використанні наданої мною інформації в рамках вказаної наукової роботи та пов'язаних науково-аналітичних статтях. *

Виберіть лише один варіант.

- Так
- Ні

Загальна інформація про компанію, яку Ви представляєте

3. **Сфера в який працює Ваша компанія - домінуючий напрямок** (займає більше ніж 50% в діяльності чи доходах компанії) *

Виберіть лише один варіант.

- Класичний ритейл
- Онлайн ритейл
- Маркетплейс
- Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- Дистрибуція товарів
- Інше:

4. **Сфери в яких працює Ваша компанія, додатково до домінуючого напрямку**
(*Може бути декілька відповідей*)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] Класичний ритейл
- [ ] Онлайн ритейл
- [ ] Маркетплейс
- [ ] Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- [ ] Дистрибуція товарів
- [ ] Інше: _____

5. **Вкажіть до якої керівної ланки відноситься Ваша посада в компанії, яку Ви представляєте** *

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Керівник вищой ланки (СхО, Власник, Співласник)
- ( ) Керівник середньої ланки (керівник окремого структурного підрозділу, бізнес напрямку, департаменту, певної бізнес функції)
- ( ) Інше: _____

Стратегія диверсифікації Вашої компанії

Класичне визначення стратегії диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії за межі її основного бізнесу. Вона передбачає інвестування в нові продукти, послуги, ринки або технології.
Ціль данного розділу визначити основні стратегії диверсифікації які Ви застосовували за останні 7 років діяльності Вашої компанії. Які основні чинники та фактори впливали на необхідність змін в стратегічному плануванні та контексті диверсифікації. За якими критеріями обирались напрямки подальшого розвитку.
Тому аналізуючи результати діяльності за останні 7 років:

6. З чим був пов'язаний фокус/тип стратегії диверсифікації? *
(якщо Ви змінювали тип стратегії диверсифікації то оберіть декілька варіантів)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] 1. Не застосовуємо жодної з стратегій диверсифікації
- [ ] 2. Застосування нових послуг та/або продуктів для існуючих ринків збуту чи категорій споживачів
- [ ] 3. Розширення діяльності в межах однієї галузі, але в суміжні ринки збуту чи категорії споживачів
- [ ] 4. Розширення діяльності на абсолютно нові ринки збуту чи галузі, які не мають нічого спільного з існуючим бізнесом
- [ ] 5. Розширення діяльністі на абслоютно нові ринки збуту, але використовуючи свої наявні компетенції, продукти чи послуги
- [ ] Інше: _____

7. Як часто Ви переглядали, корректували чи змінювали стратегію диверсифікації? *

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Раз на півроку
- ( ) Раз на рік
- ( ) Більше ніж раз на рік
- ( ) Не орієнтувались на час. Змінювали в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу
- ( ) Інше: _____

8. На скільки важливими були наступні фактори в прийняті рішення щодо зміни Вами стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з факторів оцінкою "Ключовий"*)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Інновації чи технологічні "прориви": Нові технології можуть створити нові можливості для бізнесу	○	○	○	○	○
Економічні кризи: Можуть призвести до зниження попиту на продукти та послуги компанії	○	○	○	○	○
Зміни в поведінці споживачів: Зміна смаків і уподобань споживачів може вимагати адаптації	○	○	○	○	○
Недостатність ресурсів: Необхідність зосередження на більш перспективних напрямках	○	○	○	○	○
Зміна стратегічних цілей: Зміни в довгострокових цілях компанії	○	○	○	○	○
Конфлікт між різними напрямками	○	○	○	○	○

діяльності.
діяльності:
Якщо різні
напрямки
діяльності
конкурують за
ресурси

9. Чи були інші важливі фактори, що впливали на необхідність змін в стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому мали значення та опішіть коротко їх сутність)

10. На скільки важливими були наступні критерії в обранні напрямків подальшого розвитку та/чи зміні стратегії диверсифікації?
(*визначіть найголовніші з критеріїв оцінкою "Ключовий"*)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Ринковий потенціал					
Задоволеність клієнтів					
Синергія з поточним бізнесом					
Рентабельність та фінансова ефективність					
Рівень конкурентоспроможність					
Масштабованість					
Репутаційна вигода					

11. Чи були інші важливі критерії, що впливали на обрання напрямків подальшого розвитку та/чи зміну стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

12. Чи можете навести приклад стратегії диверсифікації чи напрямку розвитку, які були успішними в період з лютого 2022 до сьогодні? Чи можете вказати за яким критерієм та результатом по ньому Ви це визначили?

Сервісноорієнтованність та сервісноорієнтована бізнес-модель

Для мене визначення, чим є бізнес-модель та її значення, найбільше відповідає думці Джоан Магретта, яку вона сформулювала в своїй роботі "Why Business Models Matter" (Harvard Business Review magazine, May 2002). Вона вважає що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель — це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми. Бізнес-модель — це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт?
Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть на ходу.

13. Яким чином Ви використовуєте сервісноорієнтованість в діяльності Вашої компанії? Для Вас це *

Виберіть лише один варіант.

- Дотримання стандартів обслуговування клієнтів
- Набір правил і процедур, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування
- Постійне прагнення задовольнити потреби клієнтів і перевершити їх очікування
- Стратегія, яка дозволяє компанії виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу
- Філософія компанії, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для клієнта
- Інше:

14. Запроваджуючи застосування сервісів, чи була/є сервісноорієнтованність важливим фактором для? *

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Підвищення лояльності клієнтів	◯	◯	◯	◯	◯
Збільшення продажів	◯	◯	◯	◯	◯
Позитивний імідж компанії	◯	◯	◯	◯	◯
Стійкість/ адаптивність бізнесу	◯	◯	◯	◯	◯
Розвиток унікальних компетенцій персоналу	◯	◯	◯	◯	◯
Запровадження інновацій	◯	◯	◯	◯	◯

15. Якщо є інші суттєві фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

16. Запроваджуючи застосування сервісів, як би Ви оцінили вплив сервісноорієнтованості на наступні аспекти бізнесу Вашої компанії?

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Суттєво погіршило	Погіршило	Не впливає	Помірно вплинуло	Суттєво вплинуло	Кл
Якість обслуговування	◯	◯	◯	◯	◯	
Швидкість обслуговування	◯	◯	◯	◯	◯	
Індивідуальний підхід	◯	◯	◯	◯	◯	
Постійний зворотній зв'язок	◯	◯	◯	◯	◯	
Лояльність клієнтів	◯	◯	◯	◯	◯	
Компетентність співробітників	◯	◯	◯	◯	◯	
Інновації в сфері обслуговування	◯	◯	◯	◯	◯	
Створення унікальної цінності	◯	◯	◯	◯	◯	
Конкурентоспроможність	◯	◯	◯	◯	◯	

17. Якщо є інші суттєві аспекти, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив на них мала сервісноорієнтованість. Опішіть коротко їх сутність)

18. Які негативні фактори Ви ідентифікували застосовуючи орієнтацію на сервіси та реалізацію сервісноорієнтованих бізнес-моделей? *

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Не був негативним фактором	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер
Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт	◯	◯	◯	◯
Вимагає суттевих інвестицій в реалізацію	◯	◯	◯	◯
Складність реалізації	◯	◯	◯	◯
Відсутність необхідних компетенцій у персонала	◯	◯	◯	◯
Відсутність зручного інструментарію моделювання	◯	◯	◯	◯
Складність синхронізації роботи різних департаментів компанії	◯	◯	◯	◯

19. Якщо є інші суттєві негативні фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив вони мали на можливість запровадження сервісноорієнтованості. Опішіть коротко їх сутність)

20. Оцініть на скільки орієнтація на сервіси стимулювала інноваційні процеси та появу нових інноваційний рішень? *
(*1- не впливала, 10 - стала потужним "двигуном" інновацій*)

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

21. Оцініть на скільки орієнтація на сервіси допомогла Вам створювати нові бізнес-моделі? *
(*1- не допомогла взагалі, 10 - стала надійним джерелом створення нових цінностей*)

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

22. Якщо оцінка в попередньому питанні була більша ніж 5, чи можна стверджувати, що сервісноорієнтованість дозволила створювати множинні бізнес-моделі? Окрема бізнес-модель для кожного ланцюжка створення цінності для клієнтів * Dropdown

Виберіть лише один варіант.

- Оцінка була 5 чи нижче
- Так, дозволила
- Ні, не дозволила
- Ні, не було необхідності

23. Оцініть на скільки орієнтація на сервіси сприяла пошуку нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії? *
(*1- не сприяла взагалі, 10 - стала основним інструментом диверсифікації*)

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

24. Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії допомагає формуванню нових ринків збуту чи розширенню існуючих? *

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Не допомагає	Помірно допомагає	Допомагає	Суттєво допомагає	Ключовий
Формування нових ринків збуту	○	○	○	○	○
Розширення існуючих ринків збуту	○	○	○	○	○

25. Які інструменти та методи ви використовуєте для оцінки якості наданих послуг? *
(*Може бути декілька відповідей*)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] Фінансові показники (доходи, прибутковість, віддача на інвестиції та ін)
- [ ] Рівень задоволеності та/або лояльності клієнтів
- [ ] Відповідність послуг встановленим стандартам
- [ ] Ключові показники ефективності (NPS, відсоток утримання клієнтів, рівень повторних звернень, ін.)
- [ ] Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean, ін.)
- [ ] Всі разом
- [ ] Інше: _____

26. Які найбільші виклики Ви бачите при впровадженні сервісноорієнтованого підходу? *

_____

_____

_____

_____

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

27. Чи є у Вас продукти/продукція під власними торговими марками, які Вам виготовляють на замовлення інші виробники? *

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Так
- ( ) Ні *Перейти до запитання 43*

Розвиток власних торгових марок (private labels)

28. Чи застосовуюте Ви різні послуги/сервісноорієнтовані бізнес-моделі для стимулювання просування Вашої продукції під власними торговими марками? *

Виберіть лише один варіант.

- Так
- Ні *Перейти до запитання 38*

Розвиток власних торгових марок (private labels)

29. Чи просуваєте Ви продукцію під власними торговими марками виключно як складову певної послуги? Тобто продаєте продукцію за моделлю "як сервіс" а не просто як продукт?

Виберіть лише один варіант.

- Так *Перейти до запитання 41*
- Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Нагадаю, що ми дивимось в перспективу останніх 7-и років.

30. Класифікуючи наступним чином основні категорії сервісів які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність в їх просуванні, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас?

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили	к
Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)	◯	◯	◯	◯	◯	
Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)	◯	◯	◯	◯	◯	
Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту	◯	◯	◯	◯	◯	

31. Який тип сервісів, з вказаних вище, превалюють (займають найбільшу частку в доходах від усіх типів сервісу) на данний момент? *

Виберіть лише один варіант.

- Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту

32. Який тип сервісів, Ви приоритезували найбільшим приоритетом та плануєте розвивати далі у наступному році(ках)? * (*Може бути декілька відповідей*)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- [ ] Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- [ ] Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту
- [ ] Інше: _____

33. Классифікуючи основні стратегії впровадження сервісів, для просування продукції під Вашими торговими марками, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили
Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій	○	○	○	○	○
Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію та таким чином даючи клієнтам право вибору	○	○	○	○	○
Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції	○	○	○	○	○

34. На яку цільову групу сфокусована переважна більшість сервісів, які Ви надаєте для просування продукції під Вашими торговими марками? (*Може бути декілька відповідей*) *

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] Кінцевий покупець
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - дістриб'ютори
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - ритейлові мережі
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - партнери, які не є дістріб'юторами чи ритейлерами
- [ ] Інше: _____

35. Чи допомагають сервіси кастомізувати створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг, фокусуючись на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування? *
(*якість послуг чи продуктів залучених в наданні послуг стає ключовим фактором успішної конкурентоспроможності)*

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Так, вважаю це одним з різновидів кастомізації
- ( ) Ні, не вважаю це кастомізацією
- ( ) Інше: _____

36. Чи існують передумови та можливість в майбутньому перейти до моделі продажу Вашої продукції за моделлю - "як сервіс"? *

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

37. Якщо попередня відповідь "Так", вкажіть головну передумову. В чому вона полягає?

Перейти до запитання 43

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою. Поділиться Вашою думкою, чому "Ні".

38. Ви не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою тому, що: *
(*Може бути декілька відповідей*)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] У Вас стабільно працююча бізнес-модель, реалізація якої не вимагає створення супутніх послуг
- [ ] Недостатньо ресурсів, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Недостатньо певних компетенцій існуючого персоналу, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Ваша продукція дуже конкурентна та не вимагає підтримки в просуванні за рахунок додаткових послуг
- [ ] Інше: _____

39. Чи плануєте Ви в майбутньому доповнити просування продукції під Вашою власною торговою маркою супутніми послугами? *

Виберіть лише один варіант.

- ◯ Ні, не плануємо
- ◯ Так, з наступного року
- ◯ Так, в наступні 3 роки
- ◯ Інше:

40. Якщо попередня відповідь "Ні", вкажіть головний критерій для Вас, щоб Ви почали розробляти супутні послуги задля просування продукції під Вашою власною торговою маркою?

Перейти до запитання 43

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що вже застосовуєте повноцінну сервісноорієнтовану бізнес-модель та продаєте Вашу продукцію за моделлю "як сервіс". Поділиться на чому базувалось Ваше рішення та яки вигоди це Вам надало.

41. Поясніть будь-ласка на чому базувалось Ваше рішення перейти до або почати застосування повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *

42. Які переваги з наведених надала сервісноорієнтована бізнес-модель? * (*Може бути декілька відповідей*)

Виберіть усе, що підходить.

- [ ] Спростила продаж продукції преміум-класу. Можливість отримати таі скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів, бо не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту
- [ ] Підвищила якість продукції та забезпечення її нормальної, гарантовано довготривалої експлуатації. Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами Вашою продукцією.
- [ ] Створило безперервний цикл зворотного зв'язку. Оскільки клієнт обслуговується на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає Вам необхідні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу.
- [ ] Підвищило лояльність клієнтів. Клієнт обслуговується під час використання продукту і тому Ви може постійно впливати на досвід клієнта. Поєднуючи це з удосконаленнями, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, що подовжує «життєвий цикл клієнта».
- [ ] Інше: _____

Заключні питання

Надайте Вашу експертну думку щодо наступних 3-х тверджень:

43. На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: "Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації" *

Виберіть лише один варіант.

- ( ) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

44. На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: * "Технологічний прогрес в сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти"

Виберіть лише один варіант.

- Так
- Ні
- Інше:

45. На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: * "Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами"

Виберіть лише один варіант.

- Так
- Ні
- Інше:

Дякую Вам за Ваше залучення, надану інформацію та допомогу в проведенні дослідження.

46. Завершити опитування? *

Виберіть лише один варіант.

- Так

Рис. Г.2. Структура анкети
Джерело: розроблено і складено автором

Дослідження щодо застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей як елемента диверсифікації підприємства

Доброго дня шановний Респонденте,
Я, Володимир Шаров, аспірант 3-го року навчання КНЕУ за фахом - Менеджмент, проводжу наукове дослідження щодо **формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства.**
Я вважаю, що актуальність цієї теми пов'язана з тим, що сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного тиску, необхідністю запровадження більш досконалих клієнт-орієнтованих стратегій просування на всіх рівнях ланцюжка продажів. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних підприємницьких підходів задля отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.
З цієї точки зору я досліджую два напрямки та їх можливий перетин.
Перший напрямок - сервісноорієнтовані бізнес-моделі. Цифрові технології, парадигма дизайн-мислення, інструменти Business Model/Value Proposition Canvas відкривають нові потужні можливості створення набору різних сервісноорієнтованих бізнес-моделей (для кожної цінністної пропозиції) не тільки у традиційних сервісних підприємств. Це також спонукає все більше продуктових та виробничих підприємств переосмислювати, що повинно бути у центрі створення цінності та оновлювати свої продуктові стратегії просування, розширювати стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари та клієнта» до «орієнтації на сервіси». Ця нова орієнтована на сервіси логіка стверджує, що Клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності.
Другий напрямок - створення власних торгових марок (private-labels). Існує багато підприємств які в основі своєї діяльності фокусуються на створенні власних торгових марок та "Fabless бізнес-моделі", формуючи партнерство з OEM/ODM виробниками та власні канали збуту. Але потужним трендом в останні 10 років стало те, що все більше класичних рітейлерів почали створювати свої власні торгові марки та просувати їх в своїх мережах.
Тому в рамках цього опитування буду вдячний за розуміння Ваших стратегій диверсифікації, Ваше бачення та досвід в застосуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей та просування власних торгових марок.

Ми зберегли електронну адресу користувача (**oleg.krystiuk@gmail.com**), який надіслав відповідь за допомогою цієї форми.

Рис. Г.3. Результати наданих відповідей респондентами
(представлений на 84 сторінках)

Електронна адреса *

oleg.krystiuk@gmail.com

Це опитування є цілком анонімним. Ваші відповіді залишаться конфіденційними та будуть використані лише в загальному аналізі в рамках дисертаційної роботи з теми "**Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства**". Я даю згоду на участь у опитуванні та використанні наданої мною інформації в рамках вказаної наукової роботи та пов'язаних науково-аналітичних статтях. *

- (●) Так
- ( ) Ні

Загальна інформація про компанію, яку Ви представляєте

Сфера в який працює Ваша компанія - домінуючий напрямок (займає більше ніж 50% в діяльності чи доходах компанії) *

- ( ) Класичний ритейл
- ( ) Онлайн ритейл
- ( ) Маркетплейс
- (●) Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- ( ) Дистрибуція товарів
- ( ) Інше: _____

Сфери в яких працює Ваша компанія, додатково до домінуючого напрямку
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Класичний ритейл
- [ ] Онлайн ритейл
- [ ] Маркетплейс
- [ ] Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- [x] Дистрибуція товарів
- [ ] Інше: _____

Вкажіть до якої керівної ланки відноситься Ваша посада в компанії, яку Ви представляєте *

- (•) Керівник вищой ланки (СхО, Власник, Співласник)
- ( ) Керівник середньої ланки (керівник окремого структурного підрозділу, бізнес напрямку, департаменту, певної бізнес функції)
- ( ) Інше: _____

Стратегія диверсифікації Вашої компанії

Класичне визначення стратегії диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії за межі її основного бізнесу. Вона передбачає інвестування в нові продукти, послуги, ринки або технології.
Ціль данного розділу визначити основні стратегії диверсифікації які Ви застосовували за останні 7 років діяльності Вашої компанії. Які основні чинники та фактори впливали на необхідність змін в стратегічному плануванні та контексті диверсифікації. За якими критеріями обирались напрямки подальшого розвитку.
Тому аналізуючи результати діяльності за останні 7 років:

З чим був пов'язаний фокус/тип стратегії диверсифікації? *

(якщо Ви змінювали тип стратегії диверсифікації то оберіть декілька варіантів)

- [ ] 1. Не застосовуємо жодної з стратегій диверсифікації
- [x] 2. Застосування нових послуг та/або продуктів для існуючих ринків збуту чи категорій споживачів
- [ ] 3. Розширення діяльності в межах однієї галузі, але в суміжні ринки збуту чи категорії споживачів
- [ ] 4. Розширення діяльності на абсолютно нові ринки збуту чи галузі, які не мають нічого спільного з існуючим бізнесом
- [x] 5. Розширення діяльністі на абслоютно нові ринки збуту, але використовуючи свої наявні компетенції, продукти чи послуги
- [ ] Інше: _____

Як часто Ви переглядали, корректували чи змінювали стратегію диверсифікації? *

- ○ Раз на півроку
- ○ Раз на рік
- ○ Більше ніж раз на рік
- ◉ Не орієнтувались на час. Змінювали в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу
- ○ Інше: _____

На скільки важливими були наступні фактори в прийняті рішення щодо зміни Вами стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з факторів оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Інновації чи технологічні "прориви": Нові технології можуть створити нові можливості для бізнесу	○	○	○	◉	○
Економічні кризи: Можуть призвести до зниження попиту на продукти та послуги компанії	○	○	○	○	◉
Зміни в поведінці споживачів: Зміна смаків і уподобань споживачів може вимагати адаптації	○	◉	○	○	○
Недостатність ресурсів: Необхідність зосередження на більш перспективних напрямках	○	○	◉	○	○
Зміна стратегічних цілей: Зміни в довгострокових цілях компанії	○	○	◉	○	○
Конфлікт між різними напрямками	○	○	◉	○	○

діяльності:
Якщо різні напрямки діяльності конкурують за ресурси

Чи були інші важливі фактори, що впливали на необхідність змін в стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Для Європейського ринку. Специфіка нового ринку. Стратегія змінюється у відповідності до досвіду та знань що до нього.

На скільки важливими були наступні критерії в обранні напрямків подальшого розвитку та/чи зміні стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з критеріїв оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Ринковий потенціал	○	○	○	◉	○
Задоволеність клієнтів	○	○	○	◉	○
Синергія з поточним бізнесом	○	○	◉	○	○
Рентабельність та фінансова ефективність	○	○	○	○	◉
Рівень конкурентоспроможність	○	○	◉	○	○
Масштабованість	○	○	○	◉	○
Репутаційна вигода	○	○	◉	○	○

Чи були інші важливі критерії, що впливали на обрання напрямків подальшого розвитку та/чи зміну стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Життєвий цикл продукту або послуги. Життєвий цикл клієнта.

Чи можете навести приклад стратегії диверсифікації чи напрямку розвитку, які були успішними в період з лютого 2022 до сьогодні? Чи можете вказати за яким критерієм та результатом по ньому Ви це визначили?

Для контролю та підвищення рентабельності та фінансових показників, оптимізував витрати та процеси діяльності компанії.
Масштабування за рахунок збільшення пропозицій та товарів.

Сервісноорієнтованність та сервісноорієнтована бізнес-модель

Для мене визначення, чим є бізнес-модель та її значення, найбільше відповідає думці Джоан Магретта, яку вона сформулювала в своїй роботі "Why Business Models Matter" (Harvard Business Review magazine, May 2002). Вона вважає що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель — це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми.
Бізнес-модель — це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт?
Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть на ходу.

Яким чином Ви використовуєте сервісноорієнтованість в діяльності Вашої компанії? Для Вас це *

- ○ Дотримання стандартів обслуговування клієнтів
- ○ Набір правил і процедур, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування
- ○ Постійне прагнення задовольнити потреби клієнтів і перевершити їх очікування
- ○ Стратегія, яка дозволяє компанії виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу
- ◉ Філософія компанії, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для клієнта
- ○ Інше: _____

Запроваджуючи застосування сервісів, чи була/є сервісноорієнтованність важливим фактором для? *

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Підвищення лояльності клієнтів	○	○	○	◉	○
Збільшення продажів	○	○	○	○	◉
Позитивний імідж компанії	○	○	◉	○	○
Стійкість/ адаптивність бізнесу	○	◉	○	○	○
Розвиток унікальних компетенцій персоналу	○	◉	○	○	○
Запровадження інновацій	○	◉	○	○	○

Якщо є інші суттєві фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Покращення конкурентної позиції.

Запроваджуючи застосування сервісів, як би Ви оцінили вплив сервісноорієнтованості на наступні аспекти бізнесу Вашої компанії? *

	Суттєво погіршило	Погіршило	Не впливає	Помірно вплинуло	Суттєво вплинуло	Ключовий вплив
Якість обслуговування	○	○	○	○	◉	○
Швидкість обслуговування	○	○	○	◉	○	○
Індивідуальний підхід	○	○	○	○	◉	○
Постійний зворотній зв'язок	○	○	○	◉	○	○
Лояльність клієнтів	○	○	○	○	○	◉
Компетентність співробітників	○	○	○	◉	○	○
Інновації в сфері обслуговування	○	○	○	○	◉	○
Створення унікальної цінності	○	○	○	○	○	◉
Конкурентоспроможність	○	○	○	○	○	◉

Якщо є інші суттєві аспекти, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив на них мала сервісноорієнтованість. Опішіть коротко їх сутність)

Покращення фінансових показників.

Які негативні фактори Ви ідентифікували застосовуючи орієнтацію на сервіси та реалізацію сервісноорієнтованих бізнес-моделей? *

	Не був негативним фактором	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер
Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт	○	○	○	◉
Вимагає суттевих інвестицій в реалізацію	○	○	◉	○
Складність реалізації	○	○	◉	○
Відсутність необхідних компетенцій у персонала	○	◉	○	○
Відсутність зручного інструментарію моделювання	○	◉	○	○
Складність синхронізації роботи різних департаментів компанії	◉	○	○	○

Якщо є інші суттєві негативні фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив вони мали на можливість запровадження сервісноорієнтованості. Опішіть коротко їх сутність)

Час необхідний для реалізації проекту.

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси стимулювала інноваційні процеси та появу нових інноваційний рішень? *
(*1- не впливала, 10 - стала потужним "двигуном" інновацій*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	◉	○	○

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси допомогла Вам створювати нові бізнес-моделі? *
(*1- не допомогла взагалі, 10 - стала надійним джерелом створення нових цінностей*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	◉	○	○

Якщо оцінка в попередньому питанні була більша ніж 5, чи можна стверджувати, що сервісноорієнтованість дозволила створювати множинні бізнес-моделі? Окрема бізнес-модель для кожного ланцюжка створення цінності для клієнтів *

Dropdown

Так, дозволила

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси сприяла пошуку нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії? *
(*1- не сприяла взагалі, 10 - стала основним інструментом диверсифікації*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	◉	○	○

Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії допомагає формуванню нових ринків збуту чи розширенню існуючих? *

	Не допомагає	Помірно допомагає	Допомагає	Суттєво допомагає	Ключовий
Формування нових ринків збуту	○	○	○	○	◉
Розширення існуючих ринків збуту	○	○	○	◉	○

Які інструменти та методи ви використовуєте для оцінки якості наданих послуг? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Фінансові показники (доходи, прибутковість, віддача на інвестиції та ін)
- [x] Рівень задоволеності та/або лояльності клієнтів
- [ ] Відповідність послуг встановленим стандартам
- [ ] Ключові показники ефективності (NPS, відсоток утримання клієнтів, рівень повторних звернень, ін.)
- [ ] Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean, ін.)
- [ ] Всі разом
- [x] Інше:

Зворотній зв'язок від співробітників, які залученні в надання сервісів, чи відповідають за співпрацю з клієнтом.

Які найбільші виклики Ви бачите при впровадженні сервісноорієнтованого підходу? *

Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи є у Вас продукти/продукція під власними торговими марками, які Вам виготовляють на замовлення інші виробники? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи застосовуюте Ви різні послуги/сервісноорієнтовані бізнес-моделі для стимулювання просування Вашої продукції під власними торговими марками? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи просуваєте Ви продукцію під власними торговими марками виключно як складову певної послуги? Тобто продаєте продукцію за моделлю "як сервіс" а не просто як продукт?

- ( ) Так
- (●) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Нагадаю, що ми дивимось в перспективу останніх 7-и років.

Класифікуючи наступним чином основні категорії сервісів які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність в їх просуванні, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили	Зробили ключовим
Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)	○	○	○	◉	○	○
Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)	○	○	○	○	◉	○
Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту	○	○	○	○	○	◉

Який тип сервісів, з вказаних вище, превалюють (займають найбільшу частку в доходах від усіх типів сервісу) на данний момент? *

- ○ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ○ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ◉ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту

Який тип сервісів, Ви приоритезували найбільшим приоритетом та плануєте розвивати далі у наступному році(ках)? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- ☐ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ☐ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ☑ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту
- ☐ Інше: _____

Классифікуючи основні стратегії впровадження сервісів, для просування продукції під Вашими торговими марками, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили
Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій	○	○	○	○	◉
Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію та таким чином даючи клієнтам право вибору	○	○	○	◉	○
Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції	○	◉	○	○	○

На яку цільову групу сфокусована переважна більшість сервісів, які Ви надаєте для просування продукції під Вашими торговими марками? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Кінцевий покупець
- [x] Представники Вашого каналу збуту - дістриб'ютори
- [x] Представники Вашого каналу збуту - ритейлові мережі
- [x] Представники Вашого каналу збуту - партнери, які не є дістріб'юторами чи ритейлерами
- [ ] Інше: _____

Чи допомагають сервіси кастомізувати створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг, фокусуючись на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування? *
(*якість послуг чи продуктів залучених в наданні послуг стає ключовим фактором успішної конкурентоспроможності)*

- (•) Так, вважаю це одним з різновидів кастомізації
- ( ) Ні, не вважаю це кастомізацією
- ( ) Інше: _____

Чи існують передумови та можливість в майбутньому перейти до моделі продажу Вашої продукції за моделлю - "як сервіс"? *

- ( ) Так
- ( ) Ні
- (•) Інше: Над цим працюємо. Але складно відповісти, коли зможемо реалізувати.

Якщо попередня відповідь "Так", вкажіть головну передумову. В чому вона полягає?

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою. Поділиться Вашою думкою, чому "Ні".

Ви не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою тому, що: * (*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] У Вас стабільно працююча бізнес-модель, реалізація якої не вимагає створення супутніх послуг
- [ ] Недостатньо ресурсів, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Недостатньо певних компетенцій існуючого персоналу, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Ваша продукція дуже конкурентна та не вимагає підтримки в просуванні за рахунок додаткових послуг
- [ ] Інше: _____

Чи плануєте Ви в майбутньому доповнити просування продукції під Вашою власною торговою маркою супутніми послугами? *

- ◯ Ні, не плануємо
- ◯ Так, з наступного року
- ◯ Так, в наступні 3 роки
- ◯ Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Ні", вкажіть головний критерій для Вас, щоб Ви почали розробляти супутні послуги задля просування продукції під Вашою власною торговою маркою?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що вже застосовуєте повноцінну сервісноорієнтовану бізнес-модель та продаєте Вашу продукцію за моделлю "як сервіс". Поділиться на чому базувалось Ваше рішення та яки вигоди це Вам надало.

Поясніть будь-ласка на чому базувалось Ваше рішення перейти до або почати застосування повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *

_____

Які переваги з наведених надала сервісноорієнтована бізнес-модель? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Спростила продаж продукції преміум-класу. Можливість отримати таі скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів, бо не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту
- [ ] Підвищила якість продукції та забезпечення її нормальної, гарантовано довготривалої експлуатації. Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами Вашою продукцією.
- [ ] Створило безперервний цикл зворотного зв'язку. Оскільки клієнт обслуговується на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає Вам необхідні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу.
- [ ] Підвищило лояльність клієнтів. Клієнт обслуговується під час використання продукту і тому Ви може постійно впливати на досвід клієнта. Поєднуючи це з удосконаленнями, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, що подовжує «життєвий цикл клієнта».
- [ ] Інше: _____

Заключні питання

Надайте Вашу експертну думку щодо наступних 3-х тверджень:

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Технологічний прогрес в сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: * "Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

Дякую Вам за Ваше залучення, надану інформацію та допомогу в проведенні дослідження.

Завершити опитування? *

- (●) Так

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його.

Google Форми

Дослідження щодо застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей як елемента диверсифікації підприємства

Доброго дня шановний Респонденте,
Я, Володимир Шаров, аспірант 3-го року навчання КНЕУ за фахом - Менеджмент, проводжу наукове дослідження щодо **формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства.**
Я вважаю, що актуалність цієї теми пов'язана з тим, що сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного тиску, необхідністю запровадження більш досконалих клієнт-орієнтованих стратегій просування на всіх рівнях ланцюжка продажів. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних підприємницьких підходів задля отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.
З цієї точки зору я досліджую два напрямки та їх можливий перетин.
Перший напрямок - сервісноорієнтовані бізнес-моделі. Цифрові технології, парадигма дизайн-мислення, інструменти Business Model/Value Proposition Canvas відкривають нові потужні можливості створення набору різних сервісноорієнтованих бізнес-моделей (для кожної цінністної пропозиції) не тільки у традиційних сервісних підприємств. Це також спонукає все більше продуктових та виробничих підприємств переосмислювати, що повинно бути у центрі створення цінності та оновлювати свої продуктові стратегії просування, розширювати стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари та клієнта» до «орієнтації на сервіси». Ця нова орієнтована на сервіси логіка стверджує, що Клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності.
Другий напрямок - створення власних торгових марок (private-labels). Існує багато підприємств які в основі своєї діяльності фокусуються на створенні власних торгових марок та "Fabless бізнес-моделі", формуючи партнерство з OEM/ODM виробниками та власні канали збуту. Але потужним трендом в останні 10 років стало те, що все більше класичних рітейлерів почали створювати свої власні торгові марки та просувати їх в своїх мережах.
Тому в рамках цього опитування буду вдячний за розуміння Ваших стратегій диверсифікації, Ваше бачення та досвід в застосуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей та просування власних торгових марок.

Ми зберегли електронну адресу користувача (**fayura2007@ukr.net**), який надіслав відповідь за допомогою цієї форми.

Електронна адреса *

fayura2007@ukr.net

Це опитування є цілком анонімним. Ваші відповіді залишаться конфіденційними та будуть використані лише в загальному аналізі в рамках дисертаційної роботи з теми "**Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства**". Я даю згоду на участь у опитуванні та використанні наданої мною інформації в рамках вказаної наукової роботи та пов'язаних науково-аналітичних статтях. *

- (●) Так
- ( ) Ні

Загальна інформація про компанію, яку Ви представляєте

Сфера в який працює Ваша компанія - домінуючий напрямок (займає більше ніж 50% в діяльності чи доходах компанії) *

- ( ) Класичний ритейл
- ( ) Онлайн ритейл
- ( ) Маркетплейс
- (●) Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- ( ) Дистрибуція товарів
- ( ) Інше: _____

Сфери в яких працює Ваша компанія, додатково до домінуючого напрямку
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Класичний ритейл
- [ ] Онлайн ритейл
- [ ] Маркетплейс
- [ ] Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- [x] Дистрибуція товарів
- [ ] Інше: _____

Вкажіть до якої керівної ланки відноситься Ваша посада в компанії, яку Ви представляєте *

- (•) Керівник вищой ланки (СхО, Власник, Співласник)
- ( ) Керівник середньої ланки (керівник окремого структурного підрозділу, бізнес напрямку, департаменту, певної бізнес функції)
- ( ) Інше: _____

Стратегія диверсифікації Вашої компанії

Класичне визначення стратегії диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії за межі її основного бізнесу. Вона передбачає інвестування в нові продукти, послуги, ринки або технології.
Ціль данного розділу визначити основні стратегії диверсифікації які Ви застосовували за останні 7 років діяльності Вашої компанії. Які основні чинники та фактори впливали на необхідність змін в стратегічному плануванні та контексті диверсифікації. За якими критеріями обирались напрямки подальшого розвитку.
Тому аналізуючи результати діяльності за останні 7 років:

З чим був пов'язаний фокус/тип стратегії диверсифікації? *

(якщо Ви змінювали тип стратегії диверсифікації то оберіть декілька варіантів)

- [ ] 1. Не застосовуємо жодної з стратегій диверсифікації
- [ ] 2. Застосування нових послуг та/або продуктів для існуючих ринків збуту чи категорій споживачів
- [x] 3. Розширення діяльності в межах однієї галузі, але в суміжні ринки збуту чи категорії споживачів
- [ ] 4. Розширення діяльності на абсолютно нові ринки збуту чи галузі, які не мають нічого спільного з існуючим бізнесом
- [x] 5. Розширення діяльністі на абслоютно нові ринки збуту, але використовуючи свої наявні компетенції, продукти чи послуги
- [ ] Інше: _____

Як часто Ви переглядали, корректували чи змінювали стратегію диверсифікації? *

- ○ Раз на півроку
- ○ Раз на рік
- ○ Більше ніж раз на рік
- ◉ Не орієнтувались на час. Змінювали в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу
- ○ Інше: _____

На скільки важливими були наступні фактори в прийняті рішення щодо зміни Вами стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з факторів оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Інновації чи технологічні "прориви": Нові технології можуть створити нові можливості для бізнесу	○	◉	○	○	○
Економічні кризи: Можуть призвести до зниження попиту на продукти та послуги компанії	○	○	○	○	◉
Зміни в поведінці споживачів: Зміна смаків і уподобань споживачів може вимагати адаптації	○	○	◉	○	○
Недостатність ресурсів: Необхідність зосередження на більш перспективних напрямках	◉	○	○	○	○
Зміна стратегічних цілей: Зміни в довгострокових цілях компанії	○	○	◉	○	○
Конфлікт між різними напрямками	◉	○	○	○	○

діяльності:
Якщо різні напрямки діяльності конкурують за ресурси

Чи були інші важливі фактори, що впливали на необхідність змін в стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Немає

На скільки важливими були наступні критерії в обранні напрямків подальшого розвитку та/чи зміні стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з критеріїв оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Ринковий потенціал	○	○	○	○	◉
Задоволеність клієнтів	○	○	◉	○	○
Синергія з поточним бізнесом	○	◉	○	○	○
Рентабельність та фінансова ефективність	○	○	◉	○	○
Рівень конкурентоспроможність	○	○	◉	○	○
Масштабованість	○	◉	○	○	○
Репутаційна вигода	○	○	○	◉	○

Чи були інші важливі критерії, що впливали на обрання напрямків подальшого розвитку та/чи зміну стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Немає

Чи можете навести приклад стратегії диверсифікації чи напрямку розвитку, які були успішними в період з лютого 2022 до сьогодні? Чи можете вказати за яким критерієм та результатом по ньому Ви це визначили?

Розширення лінійки Домі побутовою хімією. Або зміна бренду за вимогою акціонера

Сервісноорієнтованність та сервісноорієнтована бізнес-модель

Для мене визначення, чим є бізнес-модель та її значення, найбільше відповідає думці Джоан Магретта, яку вона сформулювала в своїй роботі "Why Business Models Matter" (Harvard Business Review magazine, May 2002). Вона вважає що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель — це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми.
Бізнес-модель — це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт?
Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть на ходу.

Яким чином Ви використовуєте сервісноорієнтованість в діяльності Вашої компанії? Для Вас це *

- ○ Дотримання стандартів обслуговування клієнтів
- ○ Набір правил і процедур, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування
- ◉ Постійне прагнення задовольнити потреби клієнтів і перевершити їх очікування
- ○ Стратегія, яка дозволяє компанії виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу
- ○ Філософія компанії, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для клієнта
- ○ Інше: _____

Запроваджуючи застосування сервісів, чи була/є сервісноорієнтованність важливим фактором для? *

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Підвищення лояльності клієнтів	○	○	◉	○	○
Збільшення продажів	○	○	○	◉	○
Позитивний імідж компанії	○	○	◉	○	○
Стійкість/ адаптивність бізнесу	○	○	◉	○	○
Розвиток унікальних компетенцій персоналу	○	○	◉	○	○
Запровадження інновацій	○	◉	○	○	○

Якщо є інші суттєві фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Немає

Запроваджуючи застосування сервісів, як би Ви оцінили вплив сервісноорієнтованості на наступні аспекти бізнесу Вашої компанії? *

	Суттєво погіршило	Погіршило	Не впливає	Помірно вплинуло	Суттєво вплинуло	Ключовий вплив
Якість обслуговування	○	○	○	○	◉	○
Швидкість обслуговування	○	○	◉	○	○	○
Індивідуальний підхід	○	○	○	○	◉	○
Постійний зворотній зв'язок	○	○	○	◉	○	○
Лояльність клієнтів	○	○	○	◉	○	○
Компетентність співробітників	○	○	○	○	◉	○
Інновації в сфері обслуговування	○	○	○	◉	○	○
Створення унікальної цінності	○	○	○	◉	○	○
Конкурентоспроможність	○	○	○	◉	○	○

Якщо є інші суттєві аспекти, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив на них мала сервісноорієнтованість. Опішіть коротко їх сутність)

Немає

Які негативні фактори Ви ідентифікували застосовуючи орієнтацію на сервіси та реалізацію сервісноорієнтованих бізнес-моделей? *

	Не був негативним фактором	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер
Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт	○	○	◉	○
Вимагає суттевих інвестицій в реалізацію	○	◉	○	○
Складність реалізації	○	◉	○	○
Відсутність необхідних компетенцій у персонала	○	○	○	◉
Відсутність зручного інструментарію моделювання	○	○	◉	○
Складність синхронізації роботи різних департаментів компанії	○	○	◉	○

Якщо є інші суттєві негативні фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив вони мали на можливість запровадження сервісноорієнтованості. Опішіть коротко їх сутність)

Немає

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси стимулювала інноваційні процеси та появу нових інноваційний рішень? *
(*1- не впливала, 10 - стала потужним "двигуном" інновацій*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	◉	○	○

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси допомогла Вам створювати нові бізнес-моделі? *
(*1- не допомогла взагалі, 10 - стала надійним джерелом створення нових цінностей*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	◉	○	○	○	○	○	○

Якщо оцінка в попередньому питанні була більша ніж 5, чи можна стверджувати, що сервісноорієнтованість дозволила створювати множинні бізнес-моделі? Окрема бізнес-модель для кожного ланцюжка створення цінності для клієнтів *

Dropdown

Оцінка була 5 чи нижче

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси сприяла пошуку нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії? *
(*1- не сприяла взагалі, 10 - стала основним інструментом диверсифікації*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	◉	○	○	○	○

Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії допомагає формуванню нових ринків збуту чи розширенню існуючих? *

	Не допомагає	Помірно допомагає	Допомагає	Суттєво допомагає	Ключовий
Формування нових ринків збуту	○	○	○	◉	○
Розширення існуючих ринків збуту	○	○	○	◉	○

Які інструменти та методи ви використовуєте для оцінки якості наданих послуг? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- ☐ Фінансові показники (доходи, прибутковість, віддача на інвестиції та ін)
- ☐ Рівень задоволеності та/або лояльності клієнтів
- ☑ Відповідність послуг встановленим стандартам
- ☑ Ключові показники ефективності (NPS, відсоток утримання клієнтів, рівень повторних звернень, ін.)
- ☐ Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean, ін.)
- ☐ Всі разом
- ☐ Інше: _____

Які найбільші виклики Ви бачите при впровадженні сервісноорієнтованого підходу? *

Супротив змінам та відсутність необхідних компетенцій

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи є у Вас продукти/продукція під власними торговими марками, які Вам виготовляють на замовлення інші виробники? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи застосовуюте Ви різні послуги/сервісноорієнтовані бізнес-моделі для стимулювання просування Вашої продукції під власними торговими марками? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи просуваєте Ви продукцію під власними торговими марками виключно як складову певної послуги? Тобто продаєте продукцію за моделлю "як сервіс" а не просто як продукт?

- ( ) Так
- (●) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Нагадаю, що ми дивимось в перспективу останніх 7-и років.

Класифікуючи наступним чином основні категорії сервісів які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність в їх просуванні, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили	Зробили ключовим
Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)	○	◉	○	○	○	○
Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)	○	○	○	◉	○	○
Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту	○	○	○	◉	○	○

Який тип сервісів, з вказаних вище, превалюють (займають найбільшу частку в доходах від усіх типів сервісу) на данний момент? *

- ○ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ◉ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ○ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту

Який тип сервісів, Ви приоритезували найбільшим приоритетом та плануєте розвивати далі у наступному році(ках)? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- ☐ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ☐ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ☑ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту
- ☐ Інше: _____

Классифікуючи основні стратегії впровадження сервісів, для просування продукції під Вашими торговими марками, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили
Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій	○	◉	○	○	○
Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію та таким чином даючи клієнтам право вибору	○	○	○	◉	○
Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції	◉	○	○	○	○

На яку цільову групу сфокусована переважна більшість сервісів, які Ви надаєте для просування продукції під Вашими торговими марками? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Кінцевий покупець
- [x] Представники Вашого каналу збуту - дістриб'ютори
- [x] Представники Вашого каналу збуту - ритейлові мережі
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - партнери, які не є дістріб'юторами чи ритейлерами
- [ ] Інше: _____

Чи допомагають сервіси кастомізувати створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг, фокусуючись на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування? *
(*якість послуг чи продуктів залучених в наданні послуг стає ключовим фактором успішної конкурентоспроможності)*

- (•) Так, вважаю це одним з різновидів кастомізації
- ( ) Ні, не вважаю це кастомізацією
- ( ) Інше: _____

Чи існують передумови та можливість в майбутньому перейти до моделі продажу Вашої продукції за моделлю - "як сервіс"? *

- ( ) Так
- (•) Ні
- ( ) Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Так", вкажіть головну передумову. В чому вона полягає?

Немає

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою. Поділиться Вашою думкою, чому "Ні".

Ви не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою тому, що: * (*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] У Вас стабільно працююча бізнес-модель, реалізація якої не вимагає створення супутніх послуг
- [ ] Недостатньо ресурсів, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Недостатньо певних компетенцій існуючого персоналу, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Ваша продукція дуже конкурентна та не вимагає підтримки в просуванні за рахунок додаткових послуг
- [ ] Інше: _____

Чи плануєте Ви в майбутньому доповнити просування продукції під Вашою власною торговою маркою супутніми послугами? *

- ◯ Ні, не плануємо
- ◯ Так, з наступного року
- ◯ Так, в наступні 3 роки
- ◯ Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Ні", вкажіть головний критерій для Вас, щоб Ви почали розробляти супутні послуги задля просування продукції під Вашою власною торговою маркою?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що вже застосовуєте повноцінну сервісноорієнтовану бізнес-модель та продаєте Вашу продукцію за моделлю "як сервіс". Поділиться на чому базувалось Ваше рішення та яки вигоди це Вам надало.

Поясніть будь-ласка на чому базувалось Ваше рішення перейти до або почати застосування повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *

_____

Які переваги з наведених надала сервісноорієнтована бізнес-модель? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Спростила продаж продукції преміум-класу. Можливість отримати таі скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів, бо не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту
- [ ] Підвищила якість продукції та забезпечення її нормальної, гарантовано довготривалої експлуатації. Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами Вашою продукцією.
- [ ] Створило безперервний цикл зворотного зв'язку. Оскільки клієнт обслуговується на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає Вам необхідні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу.
- [ ] Підвищило лояльність клієнтів. Клієнт обслуговується під час використання продукту і тому Ви може постійно впливати на досвід клієнта. Поєднуючи це з удосконаленнями, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, що подовжує «життєвий цикл клієнта».
- [ ] Інше: _____

Заключні питання

Надайте Вашу експертну думку щодо наступних 3-х тверджень:

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації"

- ○ Так
- ◉ Ні
- ○ Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Технологічний прогрес в сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти"

- ○ Так
- ○ Ні
- ◉ Інше: Частково

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: * "Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами"

- ○ Так
- ○ Ні
- ◉ Інше: 'Частково

Дякую Вам за Ваше залучення, надану інформацію та допомогу в проведенні дослідження.

Завершити опитування? *

- ◉ Так

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його.

Google Форми

Дослідження щодо застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей як елемента диверсифікації підприємства

Доброго дня шановний Респонденте,
Я, Володимир Шаров, аспірант 3-го року навчання КНЕУ за фахом - Менеджмент, проводжу наукове дослідження щодо **формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства.**
Я вважаю, що актуалність цієї теми пов'язана з тим, що сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного тиску, необхідністю запровадження більш досконалих клієнт-орієнтованих стратегій просування на всіх рівнях ланцюжка продажів. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних підприємницьких підходів задля отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.
З цієї точки зору я досліджую два напрямки та їх можливий перетин.
Перший напрямок - сервісноорієнтовані бізнес-моделі. Цифрові технології, парадигма дизайн-мислення, інструменти Business Model/Value Proposition Canvas відкривають нові потужні можливості створення набору різних сервісноорієнтованих бізнес-моделей (для кожної цінністної пропозиції) не тільки у традиційних сервісних підприємств. Це також спонукає все більше продуктових та виробничих підприємств переосмислювати, що повинно бути у центрі створення цінності та оновлювати свої продуктові стратегії просування, розширювати стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари та клієнта» до «орієнтації на сервіси». Ця нова орієнтована на сервіси логіка стверджує, що Клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності.
Другий напрямок - створення власних торгових марок (private-labels). Існує багато підприємств які в основі своєї діяльності фокусуються на створенні власних торгових марок та "Fabless бізнес-моделі", формуючи партнерство з OEM/ODM виробниками та власні канали збуту. Але потужним трендом в останні 10 років стало те, що все більше класичних рітейлерів почали створювати свої власні торгові марки та просувати їх в своїх мережах.
Тому в рамках цього опитування буду вдячний за розуміння Ваших стратегій диверсифікації, Ваше бачення та досвід в застосуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей та просування власних торгових марок.

Ми зберегли електронну адресу користувача (**v1.sky19@gmail.com**), який надіслав відповідь за допомогою цієї форми.

Електронна адреса *

v1.sky19@gmail.com

Це опитування є цілком анонімним. Ваші відповіді залишаться конфіденційними та будуть використані лише в загальному аналізі в рамках дисертаційної роботи з теми "**Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства**". Я даю згоду на участь у опитуванні та використанні наданої мною інформації в рамках вказаної наукової роботи та пов'язаних науково-аналітичних статтях. *

- (●) Так
- ( ) Ні

Загальна інформація про компанію, яку Ви представляєте

Сфера в який працює Ваша компанія - домінуючий напрямок (займає більше ніж 50% в діяльності чи доходах компанії) *

- (●) Класичний ритейл
- ( ) Онлайн ритейл
- ( ) Маркетплейс
- ( ) Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- ( ) Дистрибуція товарів
- ( ) Інше: _____

Сфери в яких працює Ваша компанія, додатково до домінуючого напрямку
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Класичний ритейл
- [x] Онлайн ритейл
- [x] Маркетплейс
- [x] Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- [ ] Дистрибуція товарів
- [ ] Інше: _____

Вкажіть до якої керівної ланки відноситься Ваша посада в компанії, яку Ви представляєте *

- (•) Керівник вищой ланки (СхО, Власник, Співласник)
- ( ) Керівник середньої ланки (керівник окремого структурного підрозділу, бізнес напрямку, департаменту, певної бізнес функції)
- ( ) Інше: _____

Стратегія диверсифікації Вашої компанії

Класичне визначення стратегії диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії за межі її основного бізнесу. Вона передбачає інвестування в нові продукти, послуги, ринки або технології.
Ціль данного розділу визначити основні стратегії диверсифікації які Ви застосовували за останні 7 років діяльності Вашої компанії. Які основні чинники та фактори впливали на необхідність змін в стратегічному плануванні та контексті диверсифікації. За якими критеріями обирались напрямки подальшого розвитку.
Тому аналізуючи результати діяльності за останні 7 років:

З чим був пов'язаний фокус/тип стратегії диверсифікації? *

(якщо Ви змінювали тип стратегії диверсифікації то оберіть декілька варіантів)

- [ ] 1. Не застосовуємо жодної з стратегій диверсифікації
- [x] 2. Застосування нових послуг та/або продуктів для існуючих ринків збуту чи категорій споживачів
- [x] 3. Розширення діяльності в межах однієї галузі, але в суміжні ринки збуту чи категорії споживачів
- [x] 4. Розширення діяльності на абсолютно нові ринки збуту чи галузі, які не мають нічого спільного з існуючим бізнесом
- [x] 5. Розширення діяльністі на абслоютно нові ринки збуту, але використовуючи свої наявні компетенції, продукти чи послуги
- [ ] Інше: _____

Як часто Ви переглядали, корректували чи змінювали стратегію диверсифікації? *

- ○ Раз на півроку
- ○ Раз на рік
- ○ Більше ніж раз на рік
- ◉ Не орієнтувались на час. Змінювали в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу
- ○ Інше: _____

На скільки важливими були наступні фактори в прийняті рішення щодо зміни Вами стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з факторів оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Інновації чи технологічні "прориви": Нові технології можуть створити нові можливості для бізнесу	○	◉	○	○	○
Економічні кризи: Можуть призвести до зниження попиту на продукти та послуги компанії	○	○	○	○	◉
Зміни в поведінці споживачів: Зміна смаків і уподобань споживачів може вимагати адаптації	○	○	○	◉	○
Недостатність ресурсів: Необхідність зосередження на більш перспективних напрямках	○	◉	○	○	○
Зміна стратегічних цілей: Зміни в довгострокових цілях компанії	○	◉	○	○	○
Конфлікт між різними напрямками	○	◉	○	○	○

діяльності:
Якщо різні напрямки діяльності конкурують за ресурси

Чи були інші важливі фактори, що впливали на необхідність змін в стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому мали значення та опішіть коротко їх сутність)

світові тенденції

На скільки важливими були наступні критерії в обранні напрямків подальшого розвитку та/чи зміні стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з критеріїв оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Ринковий потенціал	○	○	○	◉	○
Задоволеність клієнтів	○	○	○	◉	○
Синергія з поточним бізнесом	○	○	◉	○	○
Рентабельність та фінансова ефективність	○	○	○	○	◉
Рівень конкурентоспроможність	○	○	○	○	◉
Масштабованість	○	○	◉	○	○
Репутаційна вигода	○	○	◉	○	○

Чи були інші важливі критерії, що впливали на обрання напрямків подальшого розвитку та/чи зміну стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Чи можете навести приклад стратегії диверсифікації чи напрямку розвитку, які були успішними в період з лютого 2022 до сьогодні? Чи можете вказати за яким критерієм та результатом по ньому Ви це визначили?

Створення напрвлення ФудМаркет та вихід Епіцентру в крокову доступність (проект Центри виадчі замовлень, ЕпіцентрЕкспресс, поштомати)

Сервісноорієнтованність та сервісноорієнтована бізнес-модель

Для мене визначення, чим є бізнес-модель та її значення, найбільше відповідає думці Джоан Магретта, яку вона сформулювала в своїй роботі "Why Business Models Matter" (Harvard Business Review magazine, May 2002). Вона вважає що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель — це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми.
Бізнес-модель — це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт?
Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть на ходу.

Яким чином Ви використовуєте сервісноорієнтованість в діяльності Вашої компанії? Для Вас це *

- ○ Дотримання стандартів обслуговування клієнтів
- ○ Набір правил і процедур, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування
- ○ Постійне прагнення задовольнити потреби клієнтів і перевершити їх очікування
- ◉ Стратегія, яка дозволяє компанії виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу
- ○ Філософія компанії, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для клієнта
- ○ Інше: _____

Запроваджуючи застосування сервісів, чи була/є сервісноорієнтованність важливим фактором для? *

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Підвищення лояльності клієнтів	○	○	◉	○	○
Збільшення продажів	○	○	○	◉	○
Позитивний імідж компанії	○	◉	○	○	○
Стійкість/ адаптивність бізнесу	○	○	○	◉	○
Розвиток унікальних компетенцій персоналу	○	◉	○	○	○
Запровадження інновацій	○	○	◉	○	○

Якщо є інші суттєві фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Запроваджуючи застосування сервісів, як би Ви оцінили вплив сервісноорієнтованості на наступні аспекти бізнесу Вашої компанії? *

	Суттєво погіршило	Погіршило	Не впливає	Помірно вплинуло	Суттєво вплинуло	Ключовий вплив
Якість обслуговування	○	○	○	○	◉	○
Швидкість обслуговування	○	○	○	◉	○	○
Індивідуальний підхід	○	○	○	◉	○	○
Постійний зворотній зв'язок	○	○	○	◉	○	○
Лояльність клієнтів	○	○	○	○	◉	○
Компетентність співробітників	○	○	○	○	◉	○
Інновації в сфері обслуговування	○	○	◉	○	○	○
Створення унікальної цінності	○	○	◉	○	○	○
Конкурентоспроможність	○	○	○	○	◉	○

Якщо є інші суттєві аспекти, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив на них мала сервісноорієнтованість. Опішіть коротко їх сутність)

Які негативні фактори Ви ідентифікували застосовуючи орієнтацію на сервіси та реалізацію сервісноорієнтованих бізнес-моделей? *

	Не був негативним фактором	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер
Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт	○	○	◉	○
Вимагає суттевих інвестицій в реалізацію	○	○	○	◉
Складність реалізації	○	◉	○	○
Відсутність необхідних компетенцій у персонала	◉	○	○	○
Відсутність зручного інструментарію моделювання	◉	○	○	○
Складність синхронізації роботи різних департаментів компанії	○	◉	○	○

Якщо є інші суттєві негативні фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив вони мали на можливість запровадження сервісноорієнтованості. Опішіть коротко їх сутність)

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси стимулювала інноваційні процеси та появу нових інноваційний рішень? *
(*1- не впливала, 10 - стала потужним "двигуном" інновацій*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	◉	○	○	○	○

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси допомогла Вам створювати нові бізнес-моделі? *
(*1- не допомогла взагалі, 10 - стала надійним джерелом створення нових цінностей*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	◉	○	○	○	○	○	○

Якщо оцінка в попередньому питанні була більша ніж 5, чи можна стверджувати, що сервісноорієнтованість дозволила створювати множинні бізнес-моделі? Окрема бізнес-модель для кожного ланцюжка створення цінності для клієнтів *

Dropdown

Оцінка була 5 чи нижче

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси сприяла пошуку нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії? *
(*1- не сприяла взагалі, 10 - стала основним інструментом диверсифікації*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	◉	○	○	○	○	○

Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії допомагає формуванню нових ринків збуту чи розширенню існуючих? *

	Не допомагає	Помірно допомагає	Допомагає	Суттєво допомагає	Ключовий
Формування нових ринків збуту	○	○	◉	○	○
Розширення існуючих ринків збуту	○	○	○	◉	○

Які інструменти та методи ви використовуєте для оцінки якості наданих послуг? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Фінансові показники (доходи, прибутковість, віддача на інвестиції та ін)
- [x] Рівень задоволеності та/або лояльності клієнтів
- [x] Відповідність послуг встановленим стандартам
- [x] Ключові показники ефективності (NPS, відсоток утримання клієнтів, рівень повторних звернень, ін.)
- [ ] Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean, ін.)
- [ ] Всі разом
- [ ] Інше: _____

Які найбільші виклики Ви бачите при впровадженні сервісноорієнтованого підходу? *

впровадження єдиних стандартів для омніканальної моделі бізнесу

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи є у Вас продукти/продукція під власними торговими марками, які Вам виготовляють на замовлення інші виробники? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи застосовуюте Ви різні послуги/сервісноорієнтовані бізнес-моделі для стимулювання просування Вашої продукції під власними торговими марками? *

- ( ) Так
- (●) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи просуваєте Ви продукцію під власними торговими марками виключно як складову певної послуги? Тобто продаєте продукцію за моделлю "як сервіс" а не просто як продукт?

- ( ) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Нагадаю, що ми дивимось в перспективу останніх 7-и років.

Класифікуючи наступним чином основні категорії сервісів які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність в їх просуванні, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили	Зробили ключовим
Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)	○	○	○	○	○	○
Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)	○	○	○	○	○	○
Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту	○	○	○	○	○	○

Який тип сервісів, з вказаних вище, превалюють (займають найбільшу частку в доходах від усіх типів сервісу) на данний момент? *

- ○ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ○ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ○ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту

Який тип сервісів, Ви приоритезували найбільшим приоритетом та плануєте розвивати далі у наступному році(ках)? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- ☐ Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ☐ Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ☐ Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту
- ☐ Інше: _____

Классифікуючи основні стратегії впровадження сервісів, для просування продукції під Вашими торговими марками, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили
Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій	○	○	○	○	○
Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію та таким чином даючи клієнтам право вибору	○	○	○	○	○
Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції	○	○	○	○	○

На яку цільову групу сфокусована переважна більшість сервісів, які Ви надаєте для просування продукції під Вашими торговими марками? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Кінцевий покупець
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - дістриб'ютори
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - ритейлові мережі
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - партнери, які не є дістріб'юторами чи ритейлерами
- [ ] Інше: _____

Чи допомагають сервіси кастомізувати створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг, фокусуючись на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування? *
(*якість послуг чи продуктів залучених в наданні послуг стає ключовим фактором успішної конкурентоспроможності)*

- ◯ Так, вважаю це одним з різновидів кастомізації
- ◯ Ні, не вважаю це кастомізацією
- ◯ Інше: _____

Чи існують передумови та можливість в майбутньому перейти до моделі продажу Вашої продукції за моделлю - "як сервіс"? *

- ◯ Так
- ◯ Ні
- ◯ Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Так", вкажіть головну передумову. В чому вона полягає?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою. Поділиться Вашою думкою, чому "Ні".

Ви не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою тому, що: *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] У Вас стабільно працююча бізнес-модель, реалізація якої не вимагає створення супутніх послуг
- [x] Недостатньо ресурсів, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [x] Недостатньо певних компетенцій існуючого персоналу, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Ваша продукція дуже конкурентна та не вимагає підтримки в просуванні за рахунок додаткових послуг
- [ ] Інше: _____

Чи плануєте Ви в майбутньому доповнити просування продукції під Вашою власною торговою маркою супутніми послугами? *

- ○ Ні, не плануємо
- ○ Так, з наступного року
- ◉ Так, в наступні 3 роки
- ○ Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Ні", вкажіть головний критерій для Вас, щоб Ви почали розробляти супутні послуги задля просування продукції під Вашою власною торговою маркою?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що вже застосовуєте повноцінну сервісноорієнтовану бізнес-модель та продаєте Вашу продукцію за моделлю "як сервіс". Поділиться на чому базувалось Ваше рішення та яки вигоди це Вам надало.

Поясніть будь-ласка на чому базувалось Ваше рішення перейти до або почати застосування повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *

_____

Які переваги з наведених надала сервісноорієнтована бізнес-модель? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Спростила продаж продукції преміум-класу. Можливість отримати таі скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів, бо не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту
- [ ] Підвищила якість продукції та забезпечення її нормальної, гарантовано довготривалої експлуатації. Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами Вашою продукцією.
- [ ] Створило безперервний цикл зворотного зв'язку. Оскільки клієнт обслуговується на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає Вам необхідні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу.
- [ ] Підвищило лояльність клієнтів. Клієнт обслуговується під час використання продукту і тому Ви може постійно впливати на досвід клієнта. Поєднуючи це з удосконаленнями, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, що подовжує «життєвий цикл клієнта».
- [ ] Інше: _____

Заключні питання

Надайте Вашу експертну думку щодо наступних 3-х тверджень:

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Технологічний прогрес в сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: * "Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

Дякую Вам за Ваше залучення, надану інформацію та допомогу в проведенні дослідження.

Завершити опитування? *

- (●) Так

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його.

Google Форми

Дослідження щодо застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей як елемента диверсифікації підприємства

Доброго дня шановний Респонденте,
Я, Володимир Шаров, аспірант 3-го року навчання КНЕУ за фахом - Менеджмент, проводжу наукове дослідження щодо **формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства.**
Я вважаю, що актуалність цієї теми пов'язана з тим, що сучасні умови бізнес-середовища характеризуються високою динамічністю, яка постійно корелює зі змінним характером ринків та каналів збуту, появою та розвитком інноваційних технологій, посиленням конкурентного тиску, необхідністю запровадження більш досконалих клієнт-орієнтованих стратегій просування на всіх рівнях ланцюжка продажів. При цьому одним з основних факторів успіху стає диверсифікація як результат поєднання стратегічного бачення та пошуку прийнятних підприємницьких підходів задля отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.
З цієї точки зору я досліджую два напрямки та їх можливий перетин.
Перший напрямок - сервісноорієнтовані бізнес-моделі. Цифрові технології, парадигма дизайн-мислення, інструменти Business Model/Value Proposition Canvas відкривають нові потужні можливості створення набору різних сервісноорієнтованих бізнес-моделей (для кожної цінністної пропозиції) не тільки у традиційних сервісних підприємств. Це також спонукає все більше продуктових та виробничих підприємств переосмислювати, що повинно бути у центрі створення цінності та оновлювати свої продуктові стратегії просування, розширювати стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари та клієнта» до «орієнтації на сервіси». Ця нова орієнтована на сервіси логіка стверджує, що Клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності.
Другий напрямок - створення власних торгових марок (private-labels). Існує багато підприємств які в основі своєї діяльності фокусуються на створенні власних торгових марок та "Fabless бізнес-моделі", формуючи партнерство з OEM/ODM виробниками та власні канали збуту. Але потужним трендом в останні 10 років стало те, що все більше класичних рітейлерів почали створювати свої власні торгові марки та просувати їх в своїх мережах.
Тому в рамках цього опитування буду вдячний за розуміння Ваших стратегій диверсифікації, Ваше бачення та досвід в застосуванні сервісноорієнтованих бізнес-моделей та просування власних торгових марок.

Ми зберегли електронну адресу користувача (**chechotkin@gmail.com**), який надіслав відповідь за допомогою цієї форми.

Електронна адреса *

chechotkin@gmail.com

Це опитування є цілком анонімним. Ваші відповіді залишаться конфіденційними та будуть використані лише в загальному аналізі в рамках дисертаційної роботи з теми "**Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства**". Я даю згоду на участь у опитуванні та використанні наданої мною інформації в рамках вказаної наукової роботи та пов'язаних науково-аналітичних статтях. *

- (●) Так
- ( ) Ні

Загальна інформація про компанію, яку Ви представляєте

Сфера в який працює Ваша компанія - домінуючий напрямок (займає більше ніж 50% в діяльності чи доходах компанії) *

- ( ) Класичний ритейл
- ( ) Онлайн ритейл
- (●) Маркетплейс
- ( ) Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- ( ) Дистрибуція товарів
- ( ) Інше: _____

Сфери в яких працює Ваша компанія, додатково до домінуючого напрямку
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Класичний ритейл
- [x] Онлайн ритейл
- [ ] Маркетплейс
- [x] Виробництво товарів (партнерство з OEM/ODM виробниками)
- [ ] Дистрибуція товарів
- [ ] Інше: _____

Вкажіть до якої керівної ланки відноситься Ваша посада в компанії, яку Ви представляєте *

- (•) Керівник вищой ланки (СхО, Власник, Співласник)
- ( ) Керівник середньої ланки (керівник окремого структурного підрозділу, бізнес напрямку, департаменту, певної бізнес функції)
- ( ) Інше: _____

Стратегія диверсифікації Вашої компанії

Класичне визначення стратегії диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії за межі її основного бізнесу. Вона передбачає інвестування в нові продукти, послуги, ринки або технології.
Ціль данного розділу визначити основні стратегії диверсифікації які Ви застосовували за останні 7 років діяльності Вашої компанії. Які основні чинники та фактори впливали на необхідність змін в стратегічному плануванні та контексті диверсифікації. За якими критеріями обирались напрямки подальшого розвитку.
Тому аналізуючи результати діяльності за останні 7 років:

З чим був пов'язаний фокус/тип стратегії диверсифікації? *

(якщо Ви змінювали тип стратегії диверсифікації то оберіть декілька варіантів)

- [ ] 1. Не застосовуємо жодної з стратегій диверсифікації
- [x] 2. Застосування нових послуг та/або продуктів для існуючих ринків збуту чи категорій споживачів
- [ ] 3. Розширення діяльності в межах однієї галузі, але в суміжні ринки збуту чи категорії споживачів
- [ ] 4. Розширення діяльності на абсолютно нові ринки збуту чи галузі, які не мають нічого спільного з існуючим бізнесом
- [ ] 5. Розширення діяльністі на абслоютно нові ринки збуту, але використовуючи свої наявні компетенції, продукти чи послуги
- [ ] Інше: _____

Як часто Ви переглядали, коректували чи змінювали стратегію диверсифікації? *

- ○ Раз на півроку
- ○ Раз на рік
- ○ Більше ніж раз на рік
- ◉ Не орієнтувались на час. Змінювали в залежності від результатів діяльності чи факторів впливу
- ○ Інше: _____

На скільки важливими були наступні фактори в прийняті рішення щодо зміни Вами стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з факторів оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Інновації чи технологічні "прориви": Нові технології можуть створити нові можливості для бізнесу	○	○	◉	○	○
Економічні кризи: Можуть призвести до зниження попиту на продукти та послуги компанії	○	○	○	○	◉
Зміни в поведінці споживачів: Зміна смаків і уподобань споживачів може вимагати адаптації	○	○	○	○	◉
Недостатність ресурсів: Необхідність зосередження на більш перспективних напрямках	○	○	○	◉	○
Зміна стратегічних цілей: Зміни в довгострокових цілях компанії	◉	○	○	○	○
Конфлікт між різними напрямками	◉	○	○	○	○

діяльності:
Якщо різні напрямки діяльності конкурують за ресурси

Чи були інші важливі фактори, що впливали на необхідність змін в стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Думаю

На скільки важливими були наступні критерії в обранні напрямків подальшого розвитку та/чи зміні стратегії диверсифікації? *
(*визначіть найголовніші з критеріїв оцінкою "Ключовий"*)

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Ринковий потенціал	○	○	○	◉	○
Задоволеність клієнтів	○	○	○	○	◉
Синергія з поточним бізнесом	○	○	○	◉	○
Рентабельність та фінансова ефективність	○	○	○	◉	○
Рівень конкурентоспроможність	○	○	○	◉	○
Масштабованість	○	◉	○	○	○
Репутаційна вигода	○	◉	○	○	○

Чи були інші важливі критерії, що впливали на обрання напрямків подальшого розвитку та/чи зміну стратегії диверсифікації?
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

Думаю

Чи можете навести приклад стратегії диверсифікації чи напрямку розвитку, які були успішними в період з лютого 2022 до сьогодні? Чи можете вказати за яким критерієм та результатом по ньому Ви це визначили?

Персонал та фокус на його розвиток, стабільність та керованість

Сервісноорієнтованність та сервісноорієнтована бізнес-модель

Для мене визначення, чим є бізнес-модель та її значення, найбільше відповідає думці Джоан Магретта, яку вона сформулювала в своїй роботі "Why Business Models Matter" (Harvard Business Review magazine, May 2002). Вона вважає що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель — це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми.
Бізнес-модель — це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт?
Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть на ходу.

Яким чином Ви використовуєте сервісноорієнтованість в діяльності Вашої компанії? Для Вас це *

- ○ Дотримання стандартів обслуговування клієнтів
- ○ Набір правил і процедур, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування
- ○ Постійне прагнення задовольнити потреби клієнтів і перевершити їх очікування
- ○ Стратегія, яка дозволяє компанії виділитися на ринку і здобути конкурентну перевагу
- ◉ Філософія компанії, яка пронизує всі аспекти діяльності і спрямована на створення цінності для клієнта
- ○ Інше: _____

Запроваджуючи застосування сервісів, чи була/є сервісноорієнтованність важливим фактором для? *

	Неважливий	Помірно важливий	Важливий	Суттєво важливий	Ключовий
Підвищення лояльності клієнтів	○	○	○	○	◉
Збільшення продажів	○	○	○	◉	○
Позитивний імідж компанії	○	○	○	◉	○
Стійкість/ адаптивність бізнесу	○	○	○	◉	○
Розвиток унікальних компетенцій персоналу	○	◉	○	○	○
Запровадження інновацій	○	○	◉	○	○

Якщо є інші суттєві фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включали, чому вони мали значення та опішіть коротко їх сутність)

немає

Запроваджуючи застосування сервісів, як би Ви оцінили вплив сервісноорієнтованості на наступні аспекти бізнесу Вашої компанії? *

	Суттєво погіршило	Погіршило	Не впливає	Помірно вплинуло	Суттєво вплинуло	Ключовий вплив
Якість обслуговування	○	○	○	○	◉	○
Швидкість обслуговування	○	○	○	◉	○	○
Індивідуальний підхід	○	○	○	◉	○	○
Постійний зворотній зв'язок	○	○	○	○	◉	○
Лояльність клієнтів	○	○	○	○	◉	○
Компетентність співробітників	○	○	○	◉	○	○
Інновації в сфері обслуговування	○	○	○	◉	○	○
Створення унікальної цінності	○	○	◉	○	○	○
Конкурентоспроможність	○	○	○	◉	○	○

Якщо є інші суттєві аспекти, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив на них мала сервісноорієнтованість. Опішіть коротко їх сутність)

Які негативні фактори Ви ідентифікували застосовуючи орієнтацію на сервіси та реалізацію сервісноорієнтованих бізнес-моделей? *

	Не був негативним фактором	Помірно негативний	Суттєво негативний	Блокер
Складність ідентифікації, яку цінність очікує клієнт	◉	○	○	○
Вимагає суттевих інвестицій в реалізацію	○	○	○	◉
Складність реалізації	○	○	◉	○
Відсутність необхідних компетенцій у персонала	○	◉	○	○
Відсутність зручного інструментарію моделювання	◉	○	○	○
Складність синхронізації роботи різних департаментів компанії	◉	○	○	○

Якщо є інші суттєві негативні фактори, що не вказані в попередньому питанні, будь-ласка наведіть їх тут.
(якщо так - вкажіть що вони в себе включають та який вплив вони мали на можливість запровадження сервісноорієнтованості. Опішіть коротко їх сутність)

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси стимулювала інноваційні процеси та появу нових інноваційний рішень? *
(*1- не впливала, 10 - стала потужним "двигуном" інновацій*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	◉	○	○	○

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси допомогла Вам створювати нові бізнес-моделі? *
(*1- не допомогла взагалі, 10 - стала надійним джерелом створення нових цінностей*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	◉	○	○	○

Якщо оцінка в попередньому питанні була більша ніж 5, чи можна стверджувати, що сервісноорієнтованість дозволила створювати множинні бізнес-моделі? Окрема бізнес-модель для кожного ланцюжка створення цінності для клієнтів *

Dropdown

Так, дозволила

Оцініть на скільки орієнтація на сервіси сприяла пошуку нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії? *
(*1- не сприяла взагалі, 10 - стала основним інструментом диверсифікації*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	◉	○	○	○

Пошук нових способів та сфер реалізації потенціалу Вашої компанії допомагає формуванню нових ринків збуту чи розширенню існуючих? *

	Не допомагає	Помірно допомагає	Допомагає	Суттєво допомагає	Ключовий
Формування нових ринків збуту	○	○	○	◉	○
Розширення існуючих ринків збуту	○	○	◉	○	○

Які інструменти та методи ви використовуєте для оцінки якості наданих послуг? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Фінансові показники (доходи, прибутковість, віддача на інвестиції та ін)
- [x] Рівень задоволеності та/або лояльності клієнтів
- [x] Відповідність послуг встановленим стандартам
- [x] Ключові показники ефективності (NPS, відсоток утримання клієнтів, рівень повторних звернень, ін.)
- [ ] Класичні системи управління якістю (TQM, ISO 9001, Six Sigma, Lean, ін.)
- [ ] Всі разом
- [ ] Інше: _____

Які найбільші виклики Ви бачите при впровадженні сервісноорієнтованого підходу? *

Ресурси - наявність

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи є у Вас продукти/продукція під власними торговими марками, які Вам виготовляють на замовлення інші виробники? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи застосовуюте Ви різні послуги/сервісноорієнтовані бізнес-моделі для стимулювання просування Вашої продукції під власними торговими марками? *

- (●) Так
- ( ) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Чи просуваєте Ви продукцію під власними торговими марками виключно як складову певної послуги? Тобто продаєте продукцію за моделлю "як сервіс" а не просто як продукт?

- ( ) Так
- (●) Ні

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Нагадаю, що ми дивимось в перспективу останніх 7-и років.

Класифікуючи наступним чином основні категорії сервісів які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність в їх просуванні, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили	Зробили ключовим
Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)	○	○	○	○	◉	○
Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)	○	○	○	◉	○	○
Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту	○	○	○	◉	○	○

Який тип сервісів, з вказаних вище, превалюють (займають найбільшу частку в доходах від усіх типів сервісу) на данний момент? *

- (●) Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- ( ) Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- ( ) Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту

Який тип сервісів, Ви приоритезували найбільшим приоритетом та плануєте розвивати далі у наступному році(ках)? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Базові сервіси, що зосереджуються на забезпеченні функціонування продукту (приклад: гарантійні сервіси)
- [x] Проміжні сервіси, що зосереджуються на забезпеченні належного стану продукту (приклад: технічне обслуговування)
- [ ] Вдосконалені сервіси, що зосереджуються на забезпеченні та розширенні можливостей, які надає використання продукту
- [ ] Інше: _____

Классифікуючи основні стратегії впровадження сервісів, для просування продукції під Вашими торговими марками, оцініть будь-ласка на скільки ступінь їх застосування змінилась у Вас? *

	Не застосовували	Не змінилась	Зменьшили	Збільшили	Суттєво збільшили
Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій	○	○	○	◉	○
Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію та таким чином даючи клієнтам право вибору	◉	○	○	○	○
Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції	◉	○	○	○	○

На яку цільову групу сфокусована переважна більшість сервісів, які Ви надаєте для просування продукції під Вашими торговими марками? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [x] Кінцевий покупець
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - дістриб'ютори
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - ритейлові мережі
- [ ] Представники Вашого каналу збуту - партнери, які не є дістріб'юторами чи ритейлерами
- [ ] Інше: _____

Чи допомагають сервіси кастомізувати створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг, фокусуючись на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування? *
(*якість послуг чи продуктів залучених в наданні послуг стає ключовим фактором успішної конкурентоспроможності)*

- (•) Так, вважаю це одним з різновидів кастомізації
- ( ) Ні, не вважаю це кастомізацією
- ( ) Інше: _____

Чи існують передумови та можливість в майбутньому перейти до моделі продажу Вашої продукції за моделлю - "як сервіс"? *

- ( ) Так
- ( ) Ні
- (•) Інше: на рівні ідей

Якщо попередня відповідь "Так", вкажіть головну передумову. В чому вона полягає?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою. Поділиться Вашою думкою, чому "Ні".

Ви не застосовуєте жодних сервісів чи сервісноорієнтованих бізнес-моделей для просування продукції під Вашою власною торговою маркою тому, що: *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] У Вас стабільно працююча бізнес-модель, реалізація якої не вимагає створення супутніх послуг
- [ ] Недостатньо ресурсів, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Недостатньо певних компетенцій існуючого персоналу, для розробки та впровадження певних типів послуг
- [ ] Ваша продукція дуже конкурентна та не вимагає підтримки в просуванні за рахунок додаткових послуг
- [ ] Інше: _____

Чи плануєте Ви в майбутньому доповнити просування продукції під Вашою власною торговою маркою супутніми послугами? *

- ◯ Ні, не плануємо
- ◯ Так, з наступного року
- ◯ Так, в наступні 3 роки
- ◯ Інше: _____

Якщо попередня відповідь "Ні", вкажіть головний критерій для Вас, щоб Ви почали розробляти супутні послуги задля просування продукції під Вашою власною торговою маркою?

_____

Розвиток власних торгових марок (private labels)

Ви відповіли, що вже застосовуєте повноцінну сервісноорієнтовану бізнес-модель та продаєте Вашу продукцію за моделлю "як сервіс". Поділиться на чому базувалось Ваше рішення та яки вигоди це Вам надало.

Поясніть будь-ласка на чому базувалось Ваше рішення перейти до або почати застосування повноцінної сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *

_____

Які переваги з наведених надала сервісноорієнтована бізнес-модель? *
(*Може бути декілька відповідей*)

- [ ] Спростила продаж продукції преміум-класу. Можливість отримати таі скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів, бо не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту
- [ ] Підвищила якість продукції та забезпечення її нормальної, гарантовано довготривалої експлуатації. Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами Вашою продукцією.
- [ ] Створило безперервний цикл зворотного зв'язку. Оскільки клієнт обслуговується на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає Вам необхідні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу.
- [ ] Підвищило лояльність клієнтів. Клієнт обслуговується під час використання продукту і тому Ви може постійно впливати на досвід клієнта. Поєднуючи це з удосконаленнями, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, що подовжує «життєвий цикл клієнта».
- [ ] Інше: _____

Заключні питання

Надайте Вашу експертну думку щодо наступних 3-х тверджень:

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Сервісоорієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісноорієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Технологічний прогрес в сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних, створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання, моделей залучення споживачів в формування нових цінностей. Це призводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

На скільки Ви погоджуєтесь з наступним твердженням: *
"Сервісноорієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами"

- (●) Так
- ( ) Ні
- ( ) Інше: _____

Дякую Вам за Ваше залучення, надану інформацію та допомогу в проведенні дослідження.

Завершити опитування? *

- (●) Так

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його.

Google Форми

Рис. Г.3. Результати наданих відповідей респондентами
Джерело: складено автором на основі автоматичної обробки Google Forms

Додаток Д

Структура опису узагальненої типології СОБМ та ключових даних для регресійного моделювання індексу САД

Таблиця Д.1

Зведена таблиця типології сервісних пропозицій та їх характеристики в онлайн-ритейлі

Тип сервісної пропозиції	Тип сервісу	Основна ціннісна пропозиція	Ключові характеристики	Приклади
1	2	3	4	5
Базові сервіси	Базовий	Підтримка функціональності продукту, продовження терміну служби	Трансакційні або прості сервіси (зазвичай разові), фокус на продукті, мінімальна інтеграція	Розширена гарантія на електроніку, послуги з встановлення побутової техніки, онлайн-підтримка з налаштування продукту
Операційні сервіси	Проміжний	Оптимізація використання продукту, підвищення ефективності	Використання даних про експлуатацію продукту, допомога у використанні, можливість проактивного обслуговування та автоматизованого супроводу	Аналітика використання "розумних" пристроїв для оптимізації їх роботи, автоматичне поповнення витратних матеріалів
Фінансові сервіси	Проміжний	Подолання бар'єрів початкових інвестицій, гнучкість оплати	Лізинг, кредити, моделі передплати - додатковий потік доходу	Пропозиція розстрочки або кредиту на товари, оренда електроніки або меблів
Консалтинг та навчання	Вдосконалений	Ефективне використання продукту в середовищі клієнта, інтеграція	Освітні пропозиції, експертна підтримка, допомога в адаптації процесів	Онлайн-курси по використанню придбаного продукту, віртуальні консультації стилістів, експертний супровід вибору складної техніки

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5
Сервіси, орієнтовані на знання	Вдосконалений	Надання персоналізованих рішень і рекомендацій на основі накопичених знань, даних та аналітики	Інтелектуальний характер сервісу, кодифіковані знання, персоналізація, аналітична інтерпретація даних, висока контекстність	Аналітичний підбір товарних або сервісних рішень, цифрові сервіси діагностики потреб і підбору індивідуального рішення
Послуги, орієнтовані на результат	Вдосконалений	Досягнення конкретних результатів (економія, ефективність)	Оплата за результат, а не за продукт, висока складність, значне відхилення від традиційних продажів	Підписка на фітнес-обладнання з оплатою за досягнуті цілі, оплата за кількість надрукованих сторінок (для принтерів)
Послуги, орієнтовані на платформи	Вдосконалений	З'єднання попиту та пропозиції, створення мережевого ефекту з меншими трансакційними витратами	Використання технологічних платформ; мережевий ефект; треті сторони як учасники створення цінності; екосистемна архітектура	Онлайн-маркетплейси, Airbnb, Uber, Uber Eats
"Усе як сервіс" (XaaS)	Вдосконалений	Доступ до функціональності, гнучкість, зниження ризиків для клієнта	Передплата або оплата за використання; постачальник зберігає право власності; цифрова доставка	SaaS-платформи для e-commerce (Shopify, BigCommerce), IaaS/PaaS для хостингу (Amazon)
Продуктово-сервісні системи (PSS)	Вдосконалений	Комплексне рішення, додана вартість	Інтеграція матеріальних продуктів та сервісів; охоплення життєвого циклу продукту	Оплата за годину польоту (Rolls-Royce TotalCare), сервіси підписки на одяг з персональним підбором
Циркулярні бізнес-моделі	Вдосконалений	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження екологічного впливу	Фокус на продовженні циклу використання, відновленні, повторному продажу або переробці	Освітлення як послуга від Philips, різні різновиди Trade-In сервісів (авто, одягу (Patagonia Worn Wear), ін)

Джерело: розроблено і складено автором

Таблиця Д.2

Розрахункові значення вагових коефіцієнтів типів ідентифікованих сервісних рішень, індексу сервісної архітектурної диверсифікації та його складових компонентів за результатами структурованого контент-аналізу

Рівень зрілості	Тип СОБМ	Ваговий коефіцієнт	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Опис сервісів/СОБМ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TM ColorWay									
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Офіційний вебсайт (Direct to Client - D2C)
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Доставка
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3	1	1	1	1	1	1	Навчання партнерів
Вдосконалений	Усе-як-сервіс	4	1	1	1	1	1	1	B2B портал
Зважена сума вагових коефіцієнтів			11	11	11	11	11	11	
Ширина портфеля (W)			6	6	6	6	6	6	
Зрілість/складність портфеля (Q)			1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	
Архітектурна інтеграція (C)			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Агрегований Індекс САД (SArD)			8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	
Епіцентр									
Базовий	Базовий	1	3	3	3	3	3	3	Кредит, Оплата-частинами, Подарунковий сертифікати
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Доставка
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Базові сервіс навколо продукту (порізка, підшивка, оформлення, розкройка і тд)
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Бонусний рахунок (Вигода картка)
Проміжний	Операційні	2	1	1	1	1	1	1	B2B підтримка
Проміжний	Операційні	2	1	1	1	1	1	2	Спеціалізовані точки видачі (Drive-in, ЦВЗ), Власні-поштомати
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3	1	1	1	1	1	1	Онлайн/оффлайн консультування
Вдосконалений	Усе-як-сервіс	4	1	1	1	1	1	1	Платіжна картка Вигода (2019)
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5				1	1	1	Маркетплейс
Зважена сума вагових коефіцієнтів			23	23	23	28	28	30	
Ширина портфеля (W)			13	13	13	14	14	15	
Зрілість/складність портфеля (Q)			1,77	1,77	1,77	2,00	2,00	2,00	
Архітектурна інтеграція (C)			1	1	1	1,2	1,2	1,2	
Агрегований Індекс САД (SArD)			23	23	23	33,6	33,6	36	
Розетка									
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Базовий	Базовий	1	3	3	3	3	3	3	Кредит, Оплата-частинами, Подарунковий сертифікати
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Трейд-ін
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Бонусний рахунок
Проміжний	Операційні	2	1	1					Точки видачі власні + доставка
Вдосконалений	Операційні	3			1	1	1	1	Точки видачі власні + франшиза з сервісом доставки
Вдосконалений	Операційні	3		1	1	1	1	1	Розетка-преміум
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Усе-як-сервіс	4	1	1	1	1	1	1	B2B fulfilment для партнерів
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5	1	1	1	1	1	1	B2B Ad-tech
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5	1	1	1	1	2	2	Маркетплейс (2016), Розетка-Pay (2023)
Зважена сума вагових коефіцієнтів			27	30	31	31	36	36	

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ширина портфеля (W)			12	13	13	13	14	14	
Зрілість/складність портфеля (Q)			2,25	2,31	2,38	2,38	2,57	2,57	
Архітектурна інтеграція (C)			1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Агрегований Індекс САД (SArD)			32,4	36	37,2	37,2	43,2	43,2	
ТОВ РУШ (ТМ EVA)									
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Доставка
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Бонусний рахунок «Мозаїка»
Проміжний	Операційні	2	1	1	1	1	1		Дропшипінг для партнерів
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3	1	1	1	1	1	1	EVA Blog / Портал краси
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5						1	Маркетплейс EVA.UA
Зважена сума вагових коефіцієнтів			11	11	11	11	11	14	
Ширина портфеля (W)			5	5	5	5	5	5	
Зрілість/складність портфеля (Q)			2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,8	
Архітектурна інтеграція (C)			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1	
Агрегований Індекс САД (SArD)			8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	14	
Мейкап Трейдінг									
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Доставка по Україні, доставка з ЕС
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Програма лояльності
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Операційні	3			1	1	1	1	Оффлайн-шоурум
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3				1	1	1	Контент-Спільнота Makeup Club/Beauty Crowd

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на результат	4					1	1	Партнерська програма для інфлюєнсерів
Зважена сума вагових коефіцієнтів			7	7	10	13	17	17	
Ширина портфеля (W)			4	4	5	6	7	7	
Зрілість/складність портфеля (Q)			1,75	1,75	2,00	2,17	2,43	2,43	
Архітектурна інтеграція (C)			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Агрегований Індекс САД (SArD)			5,6	5,6	8	10,4	13,6	13,6	
Сільпо Фуд									
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Подарункові сертифікати
Базовий	Базовий	1		1	1	1	1	1	Базова доставка онлайн-замовлень
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Програма лояльності «Власний рахунок»
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Усе-як-сервіс	4			1	1	1	1	Картка «Власний рахунок» (фінтех/банківська картка)
Вдосконалений	Усе-як-сервіс	4						1	Підписка «Власний Рахунок Плюхс»
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5				1	1	1	LOKO (платформа швидкої доставки з ресторанами-партнерами)
Зважена сума вагових коефіцієнтів			6	7	11	16	16	20	
Ширина портфеля (W)			3	4	5	6	6	7	
Зрілість/складність портфеля (Q)			2,00	1,75	2,20	2,67	2,67	2,86	
Архітектурна інтеграція (C)			1	1	1	1,2	1,2	1,2	
Агрегований Індекс САД (SArD)			6	7	11	19,2	19,2	24	
Алло									
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Базовий	Базовий	1	2	2	2	3	3	3	Кредит, Оплата-частинами, Подарунковий електронний гнучкий сертифікат (12/2021)
Базовий	Базовий	1		1	1	1	1	1	Власна доставка (11/2020)

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проміжний	Операційні	2	2	2	2	2	2	2	Мульті-трейд-ін (Allo exchange - 2017), Товар під замовлення (2017)
Проміжний	Фінансові	2		1	1	1	1	1	Алло-Гроші (04/2020)
Проміжний	Фінансові	2			1	1	1	1	Страховий сервіс (2021)
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3			1	1	1	1	Алло-Аудиокниги (з Якабу - 12/2020)
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3		1	1	1	1	1	Експерт-онлайн (2020)
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на платформи	5	2	2	2	2	2	2	Fishka (2013) - Бали є валютою. Багато партнерів з різних сфер. Є платіжна функція. Глибока аналітика даних. Маркетплейс (2017)
Зважена сума вагових коефіцієнтів			21	27	32	33	33	33	
Ширина портфеля (W)			9	12	14	15	15	15	
Зрілість/складність портфеля (Q)			2,33	2,25	2,29	2,20	2,20	2,20	
Архітектурна інтеграція (C)			1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Агрегований Індекс САД (SArD)			21	32,4	38,4	39,6	39,6	39,6	
Комфі-трейд									
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Кредит, Оплата-частинами
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Власна доставка, Класичний трейд-ін
Проміжний	Фінансові	2	1	2	2	2	2	2	Бонусний рахунок, Повернення без чеку
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Страховий сервіс
Проміжний	Операційні	2	1	1	1	1	1	1	замовлення онлайн та видача за 15 хв в магазині
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Зважена сума вагових коефіцієнтів			15	17	17	17	17	17	

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ширина портфеля (W)			10	11	11	11	11	11	
Зрілість/складність портфеля (Q)			1,50	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	
Архітектурна інтеграція (C)			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Агрегований Індекс САД (SArD)			12	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	
НРП (ТМ Moyo)									
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Подовжена гарантія, Встановлення/Налаштування
Базовий	Базовий	1	2	2	2	2	2	2	Кредит, Оплата-частинами
Базовий	Базовий	1	1	1	1	1	1	1	Класичний трейд-ін (лімітований)
Проміжний	Фінансові	2	1	1	1	1	1	1	Бонусний рахунок Moyo Club
Проміжний	Операційні	2	1	1	1	1	1	1	Власна доставка 24/7
Вдосконалений	Операційні	3	1	1	1	1	1	1	Мобільний застосунок
Вдосконалений	Сервіси орієнтовані на знання	3	1	1	1	1	1	1	Експерт-онлайн
Зважена сума вагових коефіцієнтів			15	15	15	15	15	15	
Ширина портфеля (W)			9	9	9	9	9	9	
Зрілість/складність портфеля (Q)			1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	
Архітектурна інтеграція (C)			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Агрегований Індекс САД (SArD)			12	12	12	12	12	12	
ФТД-Ритейл (Фокстрот)									
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	Доставка
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	Розширена гарантія / сервісні пакети
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	FoxMaster (налаштування техніки)
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	Кредит / оплата частинами
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	Трейд-ін
Базовий	Базовий	1			1	1	1	1	Подарункові сертифікати
Проміжний	Фінансові	2			1	1	1	1	Програма лояльності ФоксFan

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проміжний	Фінансові	2			1	1	1	1	Страхування «Технозахист»
Вдосконалений	Операційні	3				1	1	1	Мобільний застосунок FoxyHUB
Зважена сума вагових коефіцієнтів					10	13	13	13	
Ширина портфеля (W)					8	9	9	9	
Зрілість/складність портфеля (Q)					1,25	1,44	1,44	1,44	
Архітектурна інтеграція (C)					0,8	0,8	0,8	1	
Агрегований Індекс САД (SArD)					8	10,4	10,4	13	

Джерело: розроблено і складено автором на основі табл. 3.6, доступної інформації про сервісні рішення та СОБМ з офіційних веб-сайтів досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейлу та сервісу веб архів

Таблиця Д.3

Склад та характеристики основних змінних панельної економіко-математичної моделі емпіричної перевірки індексу сервісної архітектурної диверсифікації

Назва змінної	Позначення	Економічний зміст	Формула/розрахунок	Джерело даних	Одиниця виміру	Тип впливу
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис. USD	Revenue_USD	Масштаб фінансового результату та монетизація бізнес-моделі	Показник чистого доходу	Таблиця В3, додатку В	тис. USD	залежна
Логарифм чистого доходу	ln(Revenue_USD)	Стабілізована залежна змінна для панельної моделі	=LN(Revenue_USD)	розрахунок автора	логарифм	залежна
ROA	ROA	Ефективність використання активів	=Чистий прибуток / Оборотні активи	Таблиця В3, додатку В	частка	залежна
Індекс сервісної архітектурної диверсифікації	SArD	Сукупний ефект сервісної архітектурної диверсифікації	=W×Q×C	Таблиця 3.7	індекс	основна пояснювальна

Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7
Ширина портфеля СОБМ	W	Кількість активних сервісів/СОБМ у портфелі	=SUM(активні СОБМ)	Таблиця 3.7	одиниць	декомпозиція
Зрілість портфеля СОБМ	Q	Середньозважена зрілість/складність портфеля	=Зважена сума балів / W	Таблиця 3.7	індекс	декомпозиція
Архітектурна інтеграція	C	Рівень архітектурної узгодженості портфеля СОБМ	C∈{0.8;1.0;1.2}	Таблиця 3.7	коефіцієнт	декомпозиція
Лаг індексу SArD	SArD(t-1)	Відкладений ефект сервісної архітектурної диверсифікації	Значення SArD попереднього року	розрахунок автора	індекс	лагова
Загальні активи, тис. USD	Assets_USD	Масштаб і ресурсна база бізнес-організації	Показник активів	Таблиця В3, додатку В	тис. USD	контроль
Логарифм активів	ln(Assets_USD)	Стабілізований контроль масштабу	=LN(Assets_USD)	розрахунок автора	логарифм	контроль
Частка витрат на збут	SellShare	Маркетингово-збутове навантаження	=Витрати на збут / Дохід	Таблиця В3, додатку В	частка	додатковий контроль
Поточна ліквідність	CurrentRatio	Поточна фінансова стійкість	=Оборотні активи / Поточні зобов’язання	Таблиця В3, додатку В	разів	додатковий контроль
Воєнний структурний злам	WAR	Фіксація структурного переходу 2022–2024 рр.	1 для 2022–2024; 0 для 2019–2021	розрахунок автора	бінарна	контроль

Джерело: розроблено і складено автором

Таблиця Д.4

Ключові результати панельного оцінювання за визначеними панельними моделями

Модель	Залежна змінна	Змінна	Коеф.	Відхилення	p_значення	Розмір вибірки	Adj_R2
1	2	3	4	5	6	7	8
FE main	ln_revenue	SArD	0,0124	0,0107	0,2491	58	0,9387
FE main	ln_revenue	ln_assets	1,6442	0,5332	0,0020	58	0,9387
FE main	ln_revenue	War	-0,0301	0,1208	0,8034	58	0,9387
FE main	ROA	SArD	-0,0038	0,0060	0,5287	58	0,2293
FE main	ROA	ln_assets	0,1427	0,1723	0,4076	58	0,2293
FE main	ROA	war	0,0697	0,0549	0,2043	58	0,2293
FE decomposition	ln_revenue	W	0,1038	0,0771	0,1783	58	0,9376
FE decomposition	ln_revenue	Q	-0,0669	0,4710	0,8870	58	0,9376
FE decomposition	ln_revenue	C	-0,1129	1,4866	0,9395	58	0,9376
FE decomposition	ln_revenue	ln_assets	1,6306	0,5236	0,0018	58	0,9376
FE decomposition	ln_revenue	war	-0,0660	0,1133	0,5606	58	0,9376
FE decomposition	ROA	W	0,0353	0,0438	0,4193	58	0,2407
FE decomposition	ROA	Q	0,2749	0,3293	0,4038	58	0,2407
FE decomposition	ROA	C	-1,2248	0,9715	0,2074	58	0,2407
FE decomposition	ROA	ln_assets	0,0750	0,1597	0,6386	58	0,2407
FE decomposition	ROA	war	0,0357	0,0498	0,4730	58	0,2407
FE lag	ln_revenue	lag_SArD	0,0134	0,0049	0,0066	48	0,9949
FE lag	ln_revenue	ln_assets	0,5300	0,1027	0,0000	48	0,9949
FE lag	ln_revenue	war	-0,1083	0,0395	0,0061	48	0,9949
FE lag	ROA	lag_SArD	0,0138	0,0098	0,1579	48	0,4557
FE lag	ROA	ln_assets	0,7015	0,3516	0,0461	48	0,4557
FE lag	ROA	war	0,0050	0,0727	0,9456	48	0,4557
FE pre-war 2019-2021	ln_revenue	SArD	-0,0437	0,0340	0,1991	28	0,9315

Продовження табл. Д.4

1	2	3	4	5	6	7	8
FE pre-war 2019-2021	ln_revenue	ln_assets	2,3715	0,5676	0,0000	28	0,9315
FE pre-war 2019-2021	ROA	SArD	0,0075	0,0161	0,6414	28	-0,0281
FE pre-war 2019-2021	ROA	ln_assets	0,0424	0,4105	0,9177	28	-0,0281
FE post-war 2022-2024	ln_revenue	SArD	0,0263	0,0074	0,0004	30	0,9947
FE post-war 2022-2024	ln_revenue	ln_assets	0,8337	0,1436	0,0000	30	0,9947
FE post-war 2022-2024	ROA	SArD	0,0054	0,0189	0,7765	30	0,4441
FE post-war 2022-2024	ROA	ln_assets	-0,0519	0,2083	0,8034	30	0,4441
Перевірка на робастність							
Pooled robustness	ln_revenue	SArD	0,0154	0,0059	0,0087	58	0,8699
Pooled robustness	ln_revenue	ln_assets	0,9266	0,0756	0,0000	58	0,8699
Pooled robustness	ln_revenue	war	0,0614	0,1759	0,7270	58	0,8699
Pooled robustness	ROA	SArD	0,0024	0,0017	0,1751	58	0,0299
Pooled robustness	ROA	ln_assets	0,0332	0,0254	0,1907	58	0,0299
Pooled robustness	ROA	war	0,0551	0,0718	0,4429	58	0,0299
Pooled decomposition robustness	ROA	W	0,0279	0,0195	0,1514	58	0,0554
Pooled decomposition robustness	ROA	Q	0,2766	0,1260	0,0281	58	0,0554
Pooled decomposition robustness	ROA	C	-0,7292	0,4263	0,0872	58	0,0554
Pooled decomposition robustness	ROA	ln_assets	0,0442	0,0284	0,1203	58	0,0554
Pooled decomposition robustness	ROA	war	0,0272	0,0668	0,6836	58	0,0554
Pooled post-war robustness	ln_revenue	SArD	0,0128	0,0069	0,0610	30	0,8824
Pooled post-war robustness	ln_revenue	ln_assets	0,8702	0,0784	0,0000	30	0,8824
Pooled post-war decomposition	ln_revenue	W	0,1163	0,0567	0,0402	30	0,8923
Pooled post-war decomposition	ln_revenue	Q	0,7999	0,4536	0,0779	30	0,8923
Pooled post-war decomposition	ln_revenue	C	-2,0606	1,3939	0,1393	30	0,8923
Pooled post-war decomposition	ln_revenue	ln_assets	0,9191	0,0919	0,0000	30	0,8923
Модель 1. Додаткова FE-модель оцінки ефекту взаємодії Q та C, 2019–2024, залежна змінна lnRevenue							

Продовження табл. Д.4

Змінна	**Коеф.**	**Відхилення**	**p_значення**	**CI low**	**CI high**	**R^2**	**Adj.R^2**	**Розмір вибірки**
W	0,184	0,140	0,190	-0,091	0,458	0,895	0,861	58
Q	9,760	6,895	0,157	-3,754	23,275	0,895	0,861	58
C	13,325	9,170	0,146	-4,647	31,298	0,895	0,861	58
QxC	-7,996	5,638	0,156	-19,046	3,055	0,895	0,861	58
WAR	-0,101	0,131	0,440	-0,358	0,156	0,895	0,861	58
Модель 2. Додаткова післявоєнна FE-модель оцінки ефекту взаємодії Q та C, 2022–2024, залежна змінна lnRevenue								
Змінна	Коеф.	Відхилення	p_значення	CI low	CI high	R^2	Adj.R^2	Розмір вибірки
W	0,085	0,054	0,115	-0,021	0,191	0,994	0,989	30
Q	2,036	0,779	0,009	0,509	3,563	0,994	0,989	30
C	2,822	1,092	0,010	0,681	4,962	0,994	0,989	30
QxC	-1,487	0,667	0,026	-2,794	-0,179	0,994	0,989	30
Модель 3. Додаткова FE-модель оцінки ефекту взаємодії Q та C, 2019–2024, залежна змінна ROA								
Змінна	Коеф.	Відхилення	p_значення	CI low	CI high	R^2	Adj.R^2	Розмір вибірки
W	0,037	0,044	0,390	-0,048	0,123	0,475	0,304	58
Q	2,459	2,099	0,241	-1,654	6,572	0,475	0,304	58
C	3,031	2,837	0,285	-2,530	8,592	0,475	0,304	58
QxC	-2,045	1,734	0,238	-5,443	1,353	0,475	0,304	58
WAR	0,019	0,054	0,731	-0,088	0,125	0,475	0,304	58

Джерело: розроблено і складено автором на основі результатів регресійного моделювання

Таблиця Д.5

Результати сценаріїв імітаційного моделювання доходу досліджуваних бізнес-організацій онлайн-ритейла на період 2025 - 2027 рр., млн дол. США

Бізнес-організація	Сценарій прогнозу	Рік	W0	Q0	C0	Дохід попереднього року	W1	Q1	C1	Зміна (Q×C)	Змодельований ефект	Прогнозований дохід
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Алло	Базовий	2025	15	2,20	1,2	264	15	2,20	1,2	0,00	0,00	369
Алло	Базовий	2026	15	2,20	1,2	369	15	2,20	1,2	0,00	0,00	516
Алло	Базовий	2027	15	2,20	1,2	516	15	2,20	1,2	0,00	0,00	722
Алло	Ширина +1 СОБМ	2025	15	2,20	1,2	264	16	2,20	1,2	0,00	0,09	402
Алло	Ширина +1 СОБМ	2026	15	2,20	1,2	402	16	2,20	1,2	0,00	0,09	612
Алло	Ширина +1 СОБМ	2027	15	2,20	1,2	612	16	2,20	1,2	0,00	0,09	932
Алло	Зрілість +0.15	2025	15	2,20	1,2	264	15	2,35	1,2	0,18	0,04	383
Алло	Зрілість +0.15	2026	15	2,20	1,2	383	15	2,35	1,2	0,18	0,04	556
Алло	Зрілість +0.15	2027	15	2,20	1,2	556	15	2,35	1,2	0,18	0,04	808
Алло	Інтеграція +0.2	2025	15	2,20	1,2	264	15	2,20	1,2	0,00	0,00	369
Алло	Інтеграція +0.2	2026	15	2,20	1,2	369	15	2,20	1,2	0,00	0,00	516
Алло	Інтеграція +0.2	2027	15	2,20	1,2	516	15	2,20	1,2	0,00	0,00	722
Алло	Комбінований	2025	15	2,20	1,2	264	16	2,35	1,2	0,18	0,12	417
Алло	Комбінований	2026	15	2,20	1,2	417	16	2,35	1,2	0,18	0,12	660
Алло	Комбінований	2027	15	2,20	1,2	660	16	2,35	1,2	0,18	0,12	1 044
Епіцентр	Базовий	2025	15	2,00	1,2	1 933	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 078
Епіцентр	Базовий	2026	15	2,00	1,2	2 078	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 233
Епіцентр	Базовий	2027	15	2,00	1,2	2 233	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 400
Епіцентр	Ширина +1 СОБМ	2025	15	2,00	1,2	1 933	16	2,00	1,2	0,00	0,09	2 263
Епіцентр	Ширина +1 СОБМ	2026	15	2,00	1,2	2 263	16	2,00	1,2	0,00	0,09	2 648
Епіцентр	Ширина +1 СОБМ	2027	15	2,00	1,2	2 648	16	2,00	1,2	0,00	0,09	3 099
Епіцентр	Зрілість +0.15	2025	15	2,00	1,2	1 933	15	2,15	1,2	0,18	0,04	2 158
Епіцентр	Зрілість +0.15	2026	15	2,00	1,2	2 158	15	2,15	1,2	0,18	0,04	2 408

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Епіцентр	Зрілість +0.15	2027	15	2,00	1,2	2 408	15	2,15	1,2	0,18	0,04	2 688
Епіцентр	Інтеграція +0.2	2025	15	2,00	1,2	1 933	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 078
Епіцентр	Інтеграція +0.2	2026	15	2,00	1,2	2 078	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 233
Епіцентр	Інтеграція +0.2	2027	15	2,00	1,2	2 233	15	2,00	1,2	0,00	0,00	2 400
Епіцентр	Комбінований	2025	15	2,00	1,2	1 933	16	2,15	1,2	0,18	0,12	2 350
Епіцентр	Комбінований	2026	15	2,00	1,2	2 350	16	2,15	1,2	0,18	0,12	2 856
Епіцентр	Комбінований	2027	15	2,00	1,2	2 856	16	2,15	1,2	0,18	0,12	3 471
Комфі-трейд	Базовий	2025	11	1,55	0,8	871	11	1,55	0,8	0,00	0,00	1 135
Комфі-трейд	Базовий	2026	11	1,55	0,8	1 135	11	1,55	0,8	0,00	0,00	1 479
Комфі-трейд	Базовий	2027	11	1,55	0,8	1 479	11	1,55	0,8	0,00	0,00	1 927
Комфі-трейд	Ширина +1 СОБМ	2025	11	1,55	0,8	871	12	1,55	0,8	0,00	0,09	1 236
Комфі-трейд	Ширина +1 СОБМ	2026	11	1,55	0,8	1 236	12	1,55	0,8	0,00	0,09	1 754
Комфі-трейд	Ширина +1 СОБМ	2027	11	1,55	0,8	1 754	12	1,55	0,8	0,00	0,09	2 489
Комфі-трейд	Зрілість +0.15	2025	11	1,55	0,8	871	11	1,70	0,8	0,12	0,13	1 288
Комфі-трейд	Зрілість +0.15	2026	11	1,55	0,8	1 288	11	1,70	0,8	0,12	0,13	1 906
Комфі-трейд	Зрілість +0.15	2027	11	1,55	0,8	1 906	11	1,70	0,8	0,12	0,13	2 820
Комфі-трейд	Інтеграція +0.2	2025	11	1,55	0,8	871	11	1,55	1,0	0,31	0,10	1 260
Комфі-трейд	Інтеграція +0.2	2026	11	1,55	0,8	1 260	11	1,55	1,0	0,31	0,10	1 823
Комфі-трейд	Інтеграція +0.2	2027	11	1,55	0,8	1 823	11	1,55	1,0	0,31	0,10	2 639
Комфі-трейд	Комбінований	2025	11	1,55	0,8	871	12	1,70	1,0	0,46	0,27	1 490
Комфі-трейд	Комбінований	2026	11	1,55	0,8	1 490	12	1,70	1,0	0,46	0,27	2 550
Комфі-трейд	Комбінований	2027	11	1,55	0,8	2 550	12	1,70	1,0	0,46	0,27	4 364
Мейкап Трейдінг	Базовий	2025	7	2,43	0,8	106	7	2,43	0,8	0,00	0,00	126
Мейкап Трейдінг	Базовий	2026	7	2,43	0,8	126	7	2,43	0,8	0,00	0,00	151
Мейкап Трейдінг	Базовий	2027	7	2,43	0,8	151	7	2,43	0,8	0,00	0,00	180
Мейкап Трейдінг	Ширина +1 СОБМ	2025	7	2,43	0,8	106	8	2,43	0,8	0,00	0,09	138
Мейкап Трейдінг	Ширина +1 СОБМ	2026	7	2,43	0,8	138	8	2,43	0,8	0,00	0,09	179
Мейкап Трейдінг	Ширина +1 СОБМ	2027	7	2,43	0,8	179	8	2,43	0,8	0,00	0,09	233

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Мейкап Трейдінг	Зрілість +0.15	2025	7	2,43	0,8	106	7	2,58	0,8	0,12	0,13	143
Мейкап Трейдінг	Зрілість +0.15	2026	7	2,43	0,8	143	7	2,58	0,8	0,12	0,13	195
Мейкап Трейдінг	Зрілість +0.15	2027	7	2,43	0,8	195	7	2,58	0,8	0,12	0,13	264
Мейкап Трейдінг	Інтеграція +0.2	2025	7	2,43	0,8	106	7	2,43	1,0	0,49	-0,16	108
Мейкап Трейдінг	Інтеграція +0.2	2026	7	2,43	0,8	108	7	2,43	1,0	0,49	-0,16	110
Мейкап Трейдінг	Інтеграція +0.2	2027	7	2,43	0,8	110	7	2,43	1,0	0,49	-0,16	112
Мейкап Трейдінг	Комбінований	2025	7	2,43	0,8	106	8	2,58	1,0	0,64	0,01	128
Мейкап Трейдінг	Комбінований	2026	7	2,43	0,8	128	8	2,58	1,0	0,64	0,01	154
Мейкап Трейдінг	Комбінований	2027	7	2,43	0,8	154	8	2,58	1,0	0,64	0,01	186
НРП (ТМ Моуо)	Базовий	2025	9	1,67	0,8	84	9	1,67	0,8	0,00	0,00	87
НРП (ТМ Моуо)	Базовий	2026	9	1,67	0,8	87	9	1,67	0,8	0,00	0,00	90
НРП (ТМ Моуо)	Базовий	2027	9	1,67	0,8	90	9	1,67	0,8	0,00	0,00	93
НРП (ТМ Моуо)	Ширина +1 СОБМ	2025	9	1,67	0,8	84	10	1,67	0,8	0,00	0,09	95
НРП (ТМ Моуо)	Ширина +1 СОБМ	2026	9	1,67	0,8	95	10	1,67	0,8	0,00	0,09	107
НРП (ТМ Моуо)	Ширина +1 СОБМ	2027	9	1,67	0,8	107	10	1,67	0,8	0,00	0,09	120
НРП (ТМ Моуо)	Зрілість +0.15	2025	9	1,67	0,8	84	9	1,82	0,8	0,12	0,13	99
НРП (ТМ Моуо)	Зрілість +0.15	2026	9	1,67	0,8	99	9	1,82	0,8	0,12	0,13	116
НРП (ТМ Моуо)	Зрілість +0.15	2027	9	1,67	0,8	116	9	1,82	0,8	0,12	0,13	136
НРП (ТМ Моуо)	Інтеграція +0.2	2025	9	1,67	0,8	84	9	1,67	1,0	0,33	0,07	93
НРП (ТМ Моуо)	Інтеграція +0.2	2026	9	1,67	0,8	93	9	1,67	1,0	0,33	0,07	103
НРП (ТМ Моуо)	Інтеграція +0.2	2027	9	1,67	0,8	103	9	1,67	1,0	0,33	0,07	114
НРП (ТМ Моуо)	Комбінований	2025	9	1,67	0,8	84	10	1,82	1,0	0,48	0,24	110
НРП (ТМ Моуо)	Комбінований	2026	9	1,67	0,8	110	10	1,82	1,0	0,48	0,24	144
НРП (ТМ Моуо)	Комбінований	2027	9	1,67	0,8	144	10	1,82	1,0	0,48	0,24	189
Розетка	Базовий	2025	14	2,57	1,2	741	14	2,57	1,2	0,00	0,00	846
Розетка	Базовий	2026	14	2,57	1,2	846	14	2,57	1,2	0,00	0,00	965
Розетка	Базовий	2027	14	2,57	1,2	965	14	2,57	1,2	0,00	0,00	1 102
Розетка	Ширина +1 СОБМ	2025	14	2,57	1,2	741	15	2,57	1,2	0,00	0,09	921

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розетка	Ширина +1 СОБМ	2026	14	2,57	1,2	921	15	2,57	1,2	0,00	0,09	1 145
Розетка	Ширина +1 СОБМ	2027	14	2,57	1,2	1 145	15	2,57	1,2	0,00	0,09	1 423
Розетка	Зрілість +0.15	2025	14	2,57	1,2	741	14	2,72	1,2	0,18	0,04	878
Розетка	Зрілість +0.15	2026	14	2,57	1,2	878	14	2,72	1,2	0,18	0,04	1 041
Розетка	Зрілість +0.15	2027	14	2,57	1,2	1 041	14	2,72	1,2	0,18	0,04	1 234
Розетка	Інтеграція +0.2	2025	14	2,57	1,2	741	14	2,57	1,2	0,00	0,00	846
Розетка	Інтеграція +0.2	2026	14	2,57	1,2	846	14	2,57	1,2	0,00	0,00	965
Розетка	Інтеграція +0.2	2027	14	2,57	1,2	965	14	2,57	1,2	0,00	0,00	1 102
Розетка	Комбінований	2025	14	2,57	1,2	741	15	2,72	1,2	0,18	0,12	956
Розетка	Комбінований	2026	14	2,57	1,2	956	15	2,72	1,2	0,18	0,12	1 234
Розетка	Комбінований	2027	14	2,57	1,2	1 234	15	2,72	1,2	0,18	0,12	1 593
Сільпо	Базовий	2025	7	2,86	1,2	2 317	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 397
Сільпо	Базовий	2026	7	2,86	1,2	2 397	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 480
Сільпо	Базовий	2027	7	2,86	1,2	2 480	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 566
Сільпо	Ширина +1 СОБМ	2025	7	2,86	1,2	2 317	8	2,86	1,2	0,00	0,09	2 610
Сільпо	Ширина +1 СОБМ	2026	7	2,86	1,2	2 610	8	2,86	1,2	0,00	0,09	2 941
Сільпо	Ширина +1 СОБМ	2027	7	2,86	1,2	2 941	8	2,86	1,2	0,00	0,09	3 314
Сільпо	Зрілість +0.15	2025	7	2,86	1,2	2 317	7	3,01	1,2	0,18	0,04	2 489
Сільпо	Зрілість +0.15	2026	7	2,86	1,2	2 489	7	3,01	1,2	0,18	0,04	2 675
Сільпо	Зрілість +0.15	2027	7	2,86	1,2	2 675	7	3,01	1,2	0,18	0,04	2 874
Сільпо	Інтеграція +0.2	2025	7	2,86	1,2	2 317	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 397
Сільпо	Інтеграція +0.2	2026	7	2,86	1,2	2 397	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 480
Сільпо	Інтеграція +0.2	2027	7	2,86	1,2	2 480	7	2,86	1,2	0,00	0,00	2 566
Сільпо	Комбінований	2025	7	2,86	1,2	2 317	8	3,01	1,2	0,18	0,12	2 711
Сільпо	Комбінований	2026	7	2,86	1,2	2 711	8	3,01	1,2	0,18	0,12	3 172
Сільпо	Комбінований	2027	7	2,86	1,2	3 172	8	3,01	1,2	0,18	0,12	3 712
TM ColorWay	Базовий	2025	6	1,83	0,8	9	6	1,83	0,8	0,00	0,00	11
TM ColorWay	Базовий	2026	6	1,83	0,8	11	6	1,83	0,8	0,00	0,00	12

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ТМ ColorWay	Базовий	2027	6	1,83	0,8	12	6	1,83	0,8	0,00	0,00	14
ТМ ColorWay	Ширина +1 СОБМ	2025	6	1,83	0,8	9	7	1,83	0,8	0,00	0,09	11
ТМ ColorWay	Ширина +1 СОБМ	2026	6	1,83	0,8	11	7	1,83	0,8	0,00	0,09	14
ТМ ColorWay	Ширина +1 СОБМ	2027	6	1,83	0,8	14	7	1,83	0,8	0,00	0,09	18
ТМ ColorWay	Зрілість +0.15	2025	6	1,83	0,8	9	6	1,98	0,8	0,12	0,13	12
ТМ ColorWay	Зрілість +0.15	2026	6	1,83	0,8	12	6	1,98	0,8	0,12	0,13	16
ТМ ColorWay	Зрілість +0.15	2027	6	1,83	0,8	16	6	1,98	0,8	0,12	0,13	20
ТМ ColorWay	Інтеграція +0.2	2025	6	1,83	0,8	9	6	1,83	1,0	0,37	0,02	11
ТМ ColorWay	Інтеграція +0.2	2026	6	1,83	0,8	11	6	1,83	1,0	0,37	0,02	13
ТМ ColorWay	Інтеграція +0.2	2027	6	1,83	0,8	13	6	1,83	1,0	0,37	0,02	15
ТМ ColorWay	Комбінований	2025	6	1,83	0,8	9	7	1,98	1,0	0,52	0,19	13
ТМ ColorWay	Комбінований	2026	6	1,83	0,8	13	7	1,98	1,0	0,52	0,19	18
ТМ ColorWay	Комбінований	2027	6	1,83	0,8	18	7	1,98	1,0	0,52	0,19	24
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Базовий	2025	5	2,80	1,0	671	5	2,80	1,0	0,00	0,00	789
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Базовий	2026	5	2,80	1,0	789	5	2,80	1,0	0,00	0,00	927
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Базовий	2027	5	2,80	1,0	927	5	2,80	1,0	0,00	0,00	1 090
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Ширина +1 СОБМ	2025	5	2,80	1,0	671	6	2,80	1,0	0,00	0,09	859
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Ширина +1 СОБМ	2026	5	2,80	1,0	859	6	2,80	1,0	0,00	0,09	1 100
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Ширина +1 СОБМ	2027	5	2,80	1,0	1 100	6	2,80	1,0	0,00	0,09	1 408
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Зрілість +0.15	2025	5	2,80	1,0	671	5	2,95	1,0	0,15	0,08	856
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Зрілість +0.15	2026	5	2,80	1,0	856	5	2,95	1,0	0,15	0,08	1 093
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Зрілість +0.15	2027	5	2,80	1,0	1 093	5	2,95	1,0	0,15	0,08	1 396
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Інтеграція +0.2	2025	5	2,80	1,0	671	5	2,80	1,2	0,56	-0,27	603
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Інтеграція +0.2	2026	5	2,80	1,0	603	5	2,80	1,2	0,56	-0,27	542
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Інтеграція +0.2	2027	5	2,80	1,0	542	5	2,80	1,2	0,56	-0,27	488
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Комбінований	2025	5	2,80	1,0	671	6	2,95	1,2	0,74	-0,15	682
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Комбінований	2026	5	2,80	1,0	682	6	2,95	1,2	0,74	-0,15	694
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	Комбінований	2027	5	2,80	1,0	694	6	2,95	1,2	0,74	-0,15	705

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Базовий	2025	9	1,44	1,0	371	9	1,44	1,0	0,00	0,00	410
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Базовий	2026	9	1,44	1,0	410	9	1,44	1,0	0,00	0,00	453
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Базовий	2027	9	1,44	1,0	453	9	1,44	1,0	0,00	0,00	501
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Ширина +1 СОБМ	2025	9	1,44	1,0	371	10	1,44	1,0	0,00	0,09	446
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Ширина +1 СОБМ	2026	9	1,44	1,0	446	10	1,44	1,0	0,00	0,09	537
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Ширина +1 СОБМ	2027	9	1,44	1,0	537	10	1,44	1,0	0,00	0,09	647
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Зрілість +0.15	2025	9	1,44	1,0	371	9	1,59	1,0	0,15	0,08	445
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Зрілість +0.15	2026	9	1,44	1,0	445	9	1,59	1,0	0,15	0,08	534
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Зрілість +0.15	2027	9	1,44	1,0	534	9	1,59	1,0	0,15	0,08	641
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Інтеграція +0.2	2025	9	1,44	1,0	371	9	1,44	1,2	0,29	0,13	469
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Інтеграція +0.2	2026	9	1,44	1,0	469	9	1,44	1,2	0,29	0,13	593
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Інтеграція +0.2	2027	9	1,44	1,0	593	9	1,44	1,2	0,29	0,13	750
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Комбінований	2025	9	1,44	1,0	371	10	1,59	1,2	0,47	0,26	530
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Комбінований	2026	9	1,44	1,0	530	10	1,59	1,2	0,47	0,26	759
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	Комбінований	2027	9	1,44	1,0	759	10	1,59	1,2	0,47	0,26	1 086

Джерело: розроблено і складено автором на основі результатів регресійного моделювання

Сценарно-імітаційний симулятор формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі

Призначення: симулятор прогнозує дохід обраної бізнес-організації на 2025–2027 рр. за альтернативними сценаріями зміни ширини (W), зрілості (Q) та архітектурної інтеграції (C) портфеля сервісно-орієнтованих бізнес-моделей

Наукова база: симулятор спирається на післявоєнну інтеракційну FE-модель 2022–2024 рр. з залежною змінною ln(Revenue_USD)

Прогнозне рівняння: $\Delta \ln(Revenue) = g\_base + \beta W \cdot \Delta W + \beta Q \cdot \Delta Q + \beta C \cdot \Delta C + \beta QC \cdot \Delta(Q \times C)$, де β оцінені параметри моделі

Коефіцієнти: βW=0.0853; βQ=2.0359; βC=2.8217; βQC=-1.4867

Основний результат симулятора: сценарні траєкторії доходу в тис. USD для обраної бізнес-організації

Обмеження: прогноз є сценарним, а не детерміністичним; ROA у симуляторі не прогнозується як основний результат через слабшу статистичну стійкість відповідної моделі

Аркуші: Inputs, Coefficients, Company_Data, Simulator, Figures

ReadMe | Inputs | Coefficients | Company_Data | Simulator | Figures | +

Бізнес-організація	W0	Q0	C0	SArD0	Дохід, 2024, тис. USD	Середній лог-приріст
Алло	15	2,20	1,2	39,6	263 638	0,336
Епіцентр	15	2,00	1,2	36	1 933 335	0,072
Комфі-трейд	11	1,55	0,8	13,6	870 646	0,265
Мейкап Трейдінг	7	2,43	0,8	13,6	105 735	0,178
НРП (ТМ Moyo)	9	1,67	0,8	12	84 061	0,034
Розетка	14	2,57	1,2	43,2	740 748	0,132
Сільпо	7	2,86	1,2	24	2 316 628	0,034
ТМ ColorWay	6	1,83	0,8	8,8	9 150	0,141
ТОВ РУШ (ТМ EVA)	5	2,80	1	14	670 681	0,162
ФТД-Ритейл (Фокстрот)	9	1,44	1	13	370 656	0,100

ReadMe | Inputs | Coefficients | Company_Data | Simulator | Figures | +

Керуючі параметри симулятора

Обрана бізнес-організація	Розетка
Горизонт прогнозу, років	3
Верхня межа C	1,2
Базовий рік	2024

Параметри моделі, що задаються для моделювання

Сценарії зміни параметрів портфеля

Сценарій	ΔW щороку	ΔQ щороку	ΔC щороку	Коментар
Базовий	0	0	0	Параметри портфеля незмінні
Ширина +1 СОБМ	1	0	0	Збільшення ширини без зміни зрілості
Зрілість +0.15	0	0,15	0	Поглиблення зрілості портфеля
Інтеграція +0.2	0	0	0,2	Посилення архітектурної узгодженості
Комбінований	1	0,15	0,2	Одночасне зростання W, Q та C

Базові параметри обраної бізнес-організації

Дохід 2024, тис. USD	740748
W0	14
Q0	2,57
C0	1,2
Середній лог-приріст (g_base)	0,132
SArD0	43,2

Сценарно-імітаційний симулятор прогнозу доходу (тис. USD)

Обрана бізнес-організація	Розетка
Дохід 2024, тис. USD	740748
W0	14
Q0	2,57
C0	1,2
Середній лог-приріст (g_base)	0,132
SArD0	43,2

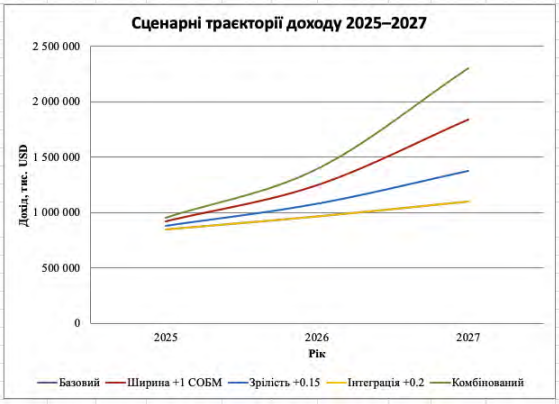
Базовий			Ширина +1 СОБМ			Зрілість +0.15			Інтеграція +0.2			Комбінований		
Рік	g_t	Revenue_t	Рік	g_t	Revenue_t	Рік	g_t	Revenue_t	Рік	g_t	Revenue_t	Рік	g_t	Revenue_t
2025	0,132	845 517	2025	0,218	920 782	2025	0,170	878 062	2025	0,132	845 517	2025	0,255	956 225
2026	0,132	965 105	2026	0,303	1 246 460	2026	0,208	1 080 895	2026	0,132	965 105	2026	0,378	1 396 006
2027	0,132	1 101 607	2027	0,388	1 837 529	2027	0,246	1 381 798	2027	0,132	1 101 607	2027	0,501	2 304 900

Підсумок прогнозу

Сценарій	Revenue_2025	Revenue_2026	Revenue_2027	Приріст 2027/2024
Базовий	845 517	965 105	1 101 607	49%
Ширина +1 СОБМ	920 782	1 246 460	1 837 529	148%
Зрілість +0.15	878 062	1 080 895	1 381 798	87%
Інтеграція +0.2	845 517	965 105	1 101 607	49%
Комбінований	956 225	1 396 006	2 304 900	211%

Наукова примітка

Симулятор використовує коефіцієнти післявоєнної FE-моделі 2022–2024 рр. та тому інтерпретується як сценарний прогноз доходу для короткострокового горизонту



ReadMe | Inputs | Coefficients | Company_Data | Simulator | Figures | +

Рис. Д.1. Інтерфейси сценарно-імітаційного симулятора

Джерело: розроблено і складено автором

Додаток Ж

Детальна характеристика бізнес-організацій вибірки за визначеними кластерами

Кластер №1. Включає цифрові інтернет магазини з розвинутими маркетплейсами. Характеристика кластеру: бізнес-модель базується на формуванні екосистеми. Основний фокус - ІТ-платформа, залучення трафіку та логістика. Диверсифікація відбувається через розширення категорій за рахунок сторонніх продавців, ВТМ, виходу на міжнародні ринки та пошуку нових цифрових сервісів. До цієї групи увійшли:

- *ТОВ «Розетка.Уа» (Розетка). Код ЄДРПОУ[1] - 37193071.*

Позиція в рейтингу топ 15 – №1. Провідний представник українського онлайн-ритейлу України. Розетка здійснила трансформацію від вузькоспеціалізованого інтернет-магазину споживчої електроніки до багатокатегорійної онлайн платформи з розвиненими маркетплейс-функціями національного рівня.

Основна бізнес-модель ґрунтується на поєднанні операційної моделі традиційного онлайн-ритейлу із платформною моделлю маркетплейсу, що передбачає одночасне управління власними товарними запасами та надання інфраструктури для зовнішніх продавців.

Стратегія диверсифікації включає розширення товарних категорій у напрямку масових споживчих і спеціалізованих сегментів, розвиток логістично-операційної екосистеми (складської інфраструктури, кур'єрської доставки, франчайзингової мережі пунктів видачі), а також інтеграцію додаткових сервісів, зокрема фінансових. З 2020 року реалізує стратегію вертикальної диверсифікації, займаючись розробкою та виробництвом різноманітної продукції за моделлю OEM/ODM (Original Equipment Manufacturer[2] / Original Design Manufacturer[3]). Співпрацює з перевіреними закордонними виробниками під власною торговою маркою RZTK, успішно конкуруючи з глобальними А-брендами в технічних категоріях [170].

На ринку посідає позицію структурного лідера українського онлайн-ритейлу, виконуючи роль системного інституційного ігрока, що формує стандарти обслуговування, впливає на динаміку конкуренції та забезпечує масштабованість галузевого розвитку.

- *ТОВ «Мейкап Трейдінг». Код ЄДРПОУ – 43221188.*

Позиція у рейтингу топ 15 – № 7. Лідер та ключовий оператор українського онлайн-ритейлу у сегменті краси, догляду та суміжних категорій, який сформував стійку ринкову присутність завдяки спеціалізації на косметичних, парфумерних та товарах для дому.

Основна бізнес-модель базується на класичній моделі продажу через онлайн із високим рівнем вертикальної інтеграції, що охоплює власні складські потужності, автоматизовану логістичну інфраструктуру та розгорнуту систему прямої взаємодії зі споживачем.

Стратегія диверсифікації спрямована на розвиток продуктового портфеля через створення ВТМ за рахунок передачі виробничої функції перевіреним виробникам у межах моделей

---

[1] ЄДРПОУ - Код єдиного державного реєстру підприємств та організацій України

[2] Original Equipment Manufacturer (OEM) - виробник оригінального обладнання, що здійснює виготовлення продукції або її компонентів, які реалізуються під торговельною маркою іншої бізнес-організації

[3] Original Design Manufacturer (ODM) - виробник оригінального дизайну, який відповідає не лише за виготовлення, а й за розроблення конструкції та технічних характеристик продукту, що надалі може реалізовуватися під брендом замовника

Продовження дод. Ж

OEM/ODM. Також включає проникнення у суміжні товарні категорії та інтеграцію сервісних інновацій включно з персоналізованими рекомендаційними сервісами та оптимізованою моделлю доставки [171].

На ринку виступає прикладом ефективності масштабування, демонструючи стабільну конкурентоспроможність, високий рівень операційної ефективності та здатність формувати споживчі стандарти в межах дрогері-сегменту українського онлайн-ритейлу.

Кластер №2. Інфраструктурні екосистеми, що включають омніканальних ритейлерів, що запровадили маркетплейси. Характеристика кластеру: бізнес-організації, що мають потужну фізичну мережу, але трансформували свої онлайн-магазини у маркетплейси. Це дозволяє їм поєднувати довіру до фізичного бренду з безмежною полицею онлайн-платформи, а також автоматично розгалужену логістичну інфраструктуру. До цієї групи увійшли:

- *ТОВ «Епіцентр К» (Епіцентр). Код ЄДРПОУ – 32490244.*

Позиція у рейтингу топ 15 – №4. Національний лідер ринку непродовольчих товарів, що є одним із найбільших багатопрофільних торговельних операторів України. Епіцентр здійснив еволюційну трансформацію від формату класичних будівельних гіпермаркетів до моделі омніканальної торгової екосистеми національного масштабу.

Основна бізнес-модель характеризується поєднанням капіталомісткої мультиформатної ритейл-моделі з елементами платформенного підходу, що включає розвиток власної онлайн інфраструктури, маркетплейс-функціональності, логістичного комплексу та сервісних підрозділів.

Стратегія диверсифікації реалізується через розвиток власного маркетплейсу, побудову автономної логістичної інфраструктури та масштабне розширення портфеля власних торгових марок (Baugut, Expert, La Nuit) за рахунок передачі виробничої функції перевіреним виробникам у межах моделей OEM/ODM. Проникнення у нові сегменти, зокрема агробізнес, інтеграцію сервісних напрямів, інвестиції в операційну та цифрову інфраструктуру, а також консолідацію офлайн- і онлайн-каналів [172].

На ринку посідає позицію системного індустріального лідера з високим рівнем вертикальної інтеграції та масштабованості, істотно впливаючи на структурну динаміку українського ритейлу, стандарти обслуговування й конкурентне середовище у сегментах будівництва, FMCG та суміжних категоріях.

- *ТОВ «Алло». Код ЄДРПОУ – 30012848.*

Позиція у рейтингу топ 15 – №5. Один із провідних українських ритейлерів у сегменті мобільної електроніки, побутової техніки та аксесуарів, що поєднує фізичні торговельні точки з розвиненим онлайн-каналом.

Основна бізнес-модель базується на класичному онлайн-продажі із елементами омніканальної структури, яка передбачає управління власними товарними запасами, інтегровану логістику та взаємодію з кінцевим споживачем через онлайн-платформу та офлайн-магазини.

Стратегія диверсифікації включає розширення асортименту товарних категорій, в тому числі активно використовуючи модель OEM для випуску продукції під власними та ексклюзивними брендами (Nomi, Sigma Mobile), розвиток послуг цифрового сервісу, інтеграцію фінансових та логістичних інструментів, а також формування партнерських відносин із виробниками та постачальниками [173].

На ринку займає позицію одного з ключових операторів сегмента споживчої електроніки, демонструючи стабільну конкурентоспроможність, високу впізнаваність бренду та здатність

Продовження дод. Ж

реагувати на динаміку попиту.

- *ТОВ «РУШ» (Лінія магазинів EVA). Код ЄДРПОУ – 32007740.*

Позиція у рейтингу топ 15 – №8. Один з лідерів сегменту Drogerie та є прикладом ефективності в управлінні ВТМ. Демонструє успішну цифрову трансформацію традиційного офлайн-ритейлера в сервісно-орієнтовану платформу з глибокою персоналізацією клієнтського досвіду.

Основна бізнес-модель характеризується поєднанням капіталомісткої традиційної роздрібної моделі з елементами онлайна та маркетплейса, що включає управління власними запасами, ефективну логістичну мережу та прямий контакт із кінцевим споживачем.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення товарного асортименту, розвиток ВТМ (понад 50 брендів, зокрема May, LCF, Patricia Ledo), частка яких у продажах є домінуючою, проникнення у нові категорії суміжних товарів, інтеграцію цифрових і сервісних інновацій, а також підтримку багатоканальної системи продажів [174].

На ринку мережа «EVA» займає позицію одного з лідерів дрогерійного сегмента України, формуючи стандарти обслуговування, підтримуючи стійку конкурентоспроможність та впливаючи на структуру ринку у своєму сегменті. Виступає бенчмарком категорійного менеджменту в масовому сегменті, встановлюючи стандарти роботи з ВТМ.

Кластер №3. Спеціалізовані омніканальні ритейлери. Класичні ритейлери, для яких онлайн є каналом розширення фізичного досвіду. Диверсифікація фокусується на сервісах (кредитування, налаштування, доставка) та власних торгових марках (ВТМ), а не на зміні моделі продажів. До цієї групи увійшли:

- *ТОВ «Комфі Трейд». Код ЄДРПОУ – 36962487.*

Позиція у рейтингу топ 15 – №2. Лідер операційної ефективності в сегменті побутової техніки та електроніки. Один з провідних національних операторів у сегменті споживчої електроніки та побутової техніки, що функціонує у форматі спеціалізованої мультиканальної (омніканальної) мережі.

Основна бізнес-модель базується на концепції безшовної омніканальності з єдиною ціновою політикою, наскрізною логістикою та фокусом на розвиток цифрових каналів продажу.

Стратегія диверсифікації включає розширення продуктових категорій, в тому числі за рахунок ВТМ (Grunhelm та ін.), впровадження сервісних пропозицій (доставка, встановлення, гарантійні програми), цифровізацію взаємодії зі споживачем та посилення омніканальної взаємодії [175].

На ринку посідає позицію одного з ключових операторів спеціалізованого ритейлу техніки, забезпечуючи стабільну конкурентоспроможність і високу впізнаваність бренду, формуючи очікування споживачів щодо швидкості та якості обслуговування.

- *ТОВ «ФТД-Ритейл» (Фокстрот). Код ЄДРПОУ – 42920973.*

Позиція у рейтингу топ 15 – № 9. Один з найбільших українських ритейлерів у сегменті побутової техніки, електроніки та суміжних товарів, з історично сформованою національною інфраструктурою. Проходить етап глибокої ревіталізації бізнес-моделі, адаптуючи традиційну роздрібну мережу до вимог цифрової економіки.

Основна бізнес-модель ґрунтується на поєднанні традиційного офлайн-формату з розвитком власної онлайн платформи, що забезпечує повний цикл управління запасами, логістикою, обслуговуванням та оновленням форматів фізичної присутності.

Стратегія диверсифікації є концентричною та орієнтованою на розширення категорій продуктів, через розвиток портфеля ВТМ (Bravis, Delfa), розвиток сервісної інфраструктури

Продовження дод. Ж

(ремонт, сервісне обслуговування, консультаційні послуги), інтеграцію партнерських логістичні (Уклон) програм та підвищення цифрової взаємодії зі споживачами [176].

На ринку займає позицію одного з системних операторів в сегменті споживчої електроніки, забезпечуючи стабільне, широке фізичне покриття у регіонах, виступаючи стабілізуючим фактором ринкової конкуренції.

- *ТОВ «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group). Код ЄДРПОУ – 40720198.*

Позиція у рейтингу топ 15 – №6. Інноваційний лідер, один з провідних національних операторів продуктової роздрібної торгівлі в преміальному та середньому сегментах, що здійснив фундаментальну трансформацію класичної мережі супермаркетів у мультисервісну екосистему, центровану навколо емоційного досвіду споживача та виразною концептуалізацією торгових просторів.

Основна бізнес-модель сфокусована на капіталомісткій офлайн-мережі з інтеграцією цифрових та сервісних рішень, що забезпечує контроль над логістичним ланцюгом, власними товарними запасами та системою обслуговування.

Стратегія диверсифікації має конгломеративний характер, охоплюючи суміжні індустрії: фінансові послуги (необанк), власну логістику (Локо), ресторанний бізнес та виробничий блок ВТМ («Премія», «Повна Чаша»). Впровадження інновацій у сфері клієнтського досвіду, розширення сервісних напрямів і розвиток онлайн-компоненти [177].

На ринку виконує роль візіонера галузі, задаючи тренди в дизайні торгових просторів, асортиментній політиці та впровадженні сервісних інновацій.

- *ТОВ «НРП» (Moyo). Код ЄДРПОУ – 36469918.*

Позиція у рейтингу топ 15 – не є учасником рейтингу. Спеціалізований омніканальний ритейлер у сегменті електроніки, комп’ютерної техніки та сучасних цифрових товарів. Сформував унікальну ринкову нішу завдяки спеціалізації на надійності, експертизі та цілодобовій доступності сервісу, позиціонуючи себе як альтернативу масовим маркетплейсам.

Основна бізнес-модель: Орієнтована на забезпечення безперервності сервісу (унікальний формат складів-магазинів 24/7, власна логістична інфраструктура) та високий рівень технічної експертизи.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту, інтеграцію нових сервісів (IT-сервіси, кіберспортивні продукти, спеціалізовані комплектації), розвиток ВТМ 2Е за рахунок передачі виробничої функції перевіреним виробникам у межах моделей OEM/ODM, цифрову персоналізацію клієнтського досвіду та поглиблення співпраці з виробниками [178].

На ринку посідає позицію одного з інноваційно орієнтованих операторів в сегменті споживчої електроніки, підтримуючи конкурентоспроможність через гнучкість, технологічність та високу якість сервісу.

Включення до вибірки ТОВ «НРП» (Moyo) є критично важливим для забезпечення повноти порівняльного аналізу стратегій диверсифікації як об'єкту аналізу нішевої стратегії диференціації та обумовлено необхідністю дослідження ефективності альтернативних стратегічних підходів в умовах домінування маркетплейсів. На відміну від стратегії «лідерства за витратами» або масштабування, яку реалізують універсальні ритейлери, НРП (Moyo) репрезентує модель конкурентної диференціації.

- *ТМ ColorWay (ТОВ «Камтекс» та ТОВ «Колорпрінт»). Код ЄДРПОУ – 38765659 та* 40703282 відповідно. Кожна з бізнес-організацій фокусується на різні канали збуту та категорії товарів. У подальшому дослідженні ми їх будемо називати ТМ ColorWay та розглядати основні

Продовження дод. Ж

фінансові показники як суму відповідних показників кожної з цих бізнес-організацій.

Позиція у рейтингу топ 15 – не є учасником рейтингу. Нішевий лідер у категоріях витратних матеріалів та мобільних аксесуарів. Унікальний для вибірки приклад вертикальної інтеграції, де бізнес-організація демонструє ефективність моделі виробника та одночасно дистриб'ютора з елементами прямих продажів (D2C[4] модель), що дозволяє утримувати вищу маржинальність.

Основна бізнес-модель ґрунтується на повному контролі ланцюга створення цінності продукту (від розробки до просування), при цьому розробка та виробництво (виробнича функція) передається на виконання перевіреними закордонними виробниками у межах моделей OEM/ODM.

Стратегія диверсифікації полягає в горизонтальному розширенні товарних лінійок під єдиним моно-брендом ТМ «ColorWay», що дозволяє гнучко реагувати на технологічні зміни [179].

На ринку визнається як референтна модель ефективної продуктової спеціалізації та побудови бренду без утримання капіталомістких виробничих активів.

Включення до вибірки ТМ ColorWay, є критично важливим для забезпечення повноти порівняльного аналізу стратегій диверсифікації, як референтної моделі вертикальної інтеграції та як бенчмарк для оцінки ефективності продуктової диверсифікації. На відміну від класичних ритейлерів, для яких ВТМ є допоміжним джерелом доходу, для ТМ ColorWay управління власним брендом є основою бізнес-моделі. Це надає можливість провести порівняльний аналіз фінансової стійкості та рентабельності двох полярних моделей: «чистого ритейлу» (посередництво) та «виробничо-дистриб'юторської моделі» (контроль ланцюга створення цінності).

Таким чином, вибірка репрезентує повний спектр стратегій: від лідерів ринку до спеціалізованих нішевих гравців.

[4] Direct-to-Consumer (D2C) - модель прямої взаємодії та продажу виробником кінцевому споживачеві без посередників

Додаток К

Деталізація показників, формул та критеріїв оцінювання блоків комплексної фінансово-економічної діагностики

Блок 1. Оцінка масштабу та динаміки експансії.

Мета: Ідентифікувати тип реалізованої стратегії диверсифікації (інтенсивна чи екстенсивна) та оцінити наявність реального зростання ринкової частки.

Інструментарій:

Для кількісної оцінки використано показник середньорічного складного темпу зростання (CAGR [5]), який дозволяє зіставляти траєкторії розвитку бізнес-організацій за різних масштабів діяльності та рівнів базових значень показників. Розрахунки здійснено за такими змінними:

– доходи – за Формою №2, код рядка 2000 («Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»);

– активи – за Формою №1, код рядка 1300 («Баланс»), який показує загальні активи.

Формально CAGR визначається як:

$$CAGR = \left(\frac{V_{t_n}}{V_{t_0}}\right)^{\frac{1}{n}} - 1\,,$$

де:

V_{t_0} – значення показника в базовому році початку періоду,

V_{t_n} – значення показника у кінцевому році періоду,

n – кількість років між початковим та кінцевим роками періоду, що досліджується.

Застосування показника CAGR у межах даного дослідження є методично доцільним, оскільки він дозволяє усереднити нерівномірну динаміку фінансових показників, характерну для періодів кризових зламів, та забезпечує коректне порівняння темпів розвитку бізнес-організацій із різною початковою базою, масштабом діяльності та структурою активів.

Для переходу від описової характеристики зростання до оцінки ефективності стратегії диверсифікації запропоновано аналітичний коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходів і активів:

$$K = \frac{CAGR_{\text{доходів}}}{CAGR_{\text{активів}}}\,,$$

[5] CAGR (Compound Annual Growth Rate) – середньорічний складний темп зростання

де:

$CAGR_{\text{доходів}}$ – CAGR за доходами,

$CAGR_{\text{активів}}$ - CAGR за загальними активами.

Аналітичний коефіцієнт К відображає відносну масштабованість. Якщо CAGR за загальними активами позитивний, величина К > 1 свідчить про випереджальне зростання доходів порівняно з активами, що є ознакою меншої капіталомісткості зростання та/або кращої віддачі активів. Якщо CAGR за загальними активами від'ємний (скорочення активів), то від'ємний К інтерпретується як зростання доходів на тлі скорочення активів (потенційно - оптимізація активів, переформатування структури майна, зміна моделі фінансування або операційної конфігурації), що не є автоматично кращою чи поганою масштабованістю. Зазвичай це приклад вимушеної адаптації.

Критерії оцінки ефективності:

Інтенсивна модель диверсифікації: К > 1 – темп росту доходу випереджає темп росту активів. Це свідчить про диверсифікацію з низькою капіталомісткістю (наприклад, розвиток маркетплейсу або цифрових сервісів, фокус на оборотності чи маржі), що не вимагає пропорційного нарощування фізичних активів та інфраструктури та де масштаб є результатом організації операційної діяльності.

Екстенсивна модель диверсифікації: К <= 1 – активи ростуть швидше за дохід. Це вказує на «пастку капіталомісткості», де диверсифікація та масштаб зростання реалізуються через нарощування фізичних активів (багато інвестицій у логістику, склади, персонал).

Блок 2. Оцінка операційної ефективності та синергії.

Мета: Визначити, чи трансформує поточна стратегія диверсифікації зростання масштабу в операційну синергію.

Інструментарій (Форма №2):

Валова маржа – динаміка різниці між доходом (Форма №2, рядок 2000) і собівартістю реалізованої продукції (Форма №2, рядок 2050), що є джерелом потенційної синергії та відображає ефективність товарної та закупівельної складової диверсифікації.

Частка витрат на збут у доході – відношення витрат на збут (Форма №2, рядок 2150) до доходу (Форма №2, рядок 2000), що відображає операційну складність і за рахунок чого формується ефекту масштабу при розширенні діяльності (логістика, маркетинг, омніканальна координація, забезпечення реалізації сервісів тощо).

Умовна операційна рентабельність – як відношення умовного операційного прибутку до доходу (Форма №2, рядок 2000). Умовний операційний прибуток є розрахунковим показником,

Продовження дод. К

що визначається як різниця між доходом (Форма №2, рядок 2000), собівартістю (Форма №2, рядок 2050), витратами на збут (Форма №2, рядок 2150). Вона є інтегральним індикатором результативності основної торговельної діяльності без впливу адміністративних та інших операційних компонентів. Аналітично вона відображає чистий ефект взаємодії валової маржі та частки витрат на збут у доході, що дозволяє відокремити ефекти зростання обсягів діяльності від здатності трансформувати масштаб у стійкий операційний результат.

Критерії оцінки ефективності:

Ознаки операційної синергії: зростання/стабілізація валової маржі за одночасної стабілізації або зниження частки витрат на збут, що супроводжується зростанням умовної операційної рентабельності.

Ознаки обмеженої ефективності управління стратегією диверсифікації та ускладнення операційної структури бізнесу: валова маржа зростає, але ефект нівелюється зростанням витрат на збут (умовна операційна рентабельність не покращується або деградує), або знижується маржа за збереження високого рівня витрат на збут.

Блок 3. Аналіз генерації економічної цінності.

Мета: Оцінити здатність реалізованих стратегій диверсифікації трансформувати інтенсивність використання активів (оборотність) та операційну ефективність (маржинальність) у стійке створення економічної цінності, визначивши якість управління сукупними активами та здатність до формування позитивного чистого фінансового результату, незалежно від структури фінансування бізнес-організацій.

Інструментарій (Форма №1 та Форма №2):

Для оцінки фінансової результативності та якості створюваної цінності використано систему показників рентабельності, що відображають ефективність використання активів та маржинальну стійкість стратегій диверсифікації:

Чиста маржа – відношення чистого прибутку (Форма №2, рядок 2350) до доходу (Форма №2, рядок 2000), що характеризує здатність бізнес-організації генерувати кінцевий фінансовий результат після покриття всіх витрат та є індикатором стратегічної позиції в конкурентному середовищі.

Коефіцієнт оборотності активів (АТО – Assets Turnover). Визначається як відношення доходу (Форма №2, рядок 2000) до середньої величини активів за період (Форма №1, рядок 1300). Показник є індикатором ділової активності та відображає, скільки грошових одиниць доходу генерує кожна грошова одиниця, інвестована в активи. Застосовується для оцінки інтенсивності

використання активів та розмежування моделей створення цінності за рахунок маржинальності або за рахунок оборотності.

Рентабельність активів (ROA – Return on Assets). Визначається як відношення чистого прибутку (Форма №2, рядок 2350) до середньої величини активів за період (Форма №1, рядок 1300). Показник використовується для оцінки ефективності залучених активів і здатності бізнес-моделі створювати цінність незалежно від джерел фінансування.

Показники ROA та оборотності активів розраховано із використанням середніх за період значень активів і власного капіталу. Для поглибленої інтерпретації взаємозв'язку між маржинальністю та ефективністю використання активів, а також декомпозиції рентабельності активів та ідентифікації джерел її формування, застосовується аналітична матриця, побудована за логікою двофакторної моделі Дюпона [160] з осями «чиста маржа» та «оборотність активів».

Критерії оцінки ефективності:

Стратегія диверсифікації вважається фінансово результативною, якщо показник ROA демонструє позитивну динаміку або перевищує середньогалузеві значення, а рівень чистої маржі не деградує до критичних значень (менше 0,5%) під тиском конкурентного середовища. Стійке поєднання позитивних значень ROA та чистої маржі інтерпретується як ознака здатності бізнес-моделі переходити від управління оборотом до управління створенням економічної цінності.

Блок 4. Оцінка фінансової стійкості.

Мета: Визначити здатність реалізованих стратегій диверсифікації забезпечувати фінансову стійкість бізнес-організацій у середньостроковій перспективі, фінансувати подальшу трансформацію бізнес-моделей та витримувати вплив зовнішніх макроекономічних і інституційних шоків без втрати платоспроможності.

Інструментарій (Форма №1):

Для діагностики фінансового стану використано двокомпонентну систему показників, що оцінюють стійкість у короткостроковій (операційній) та довгостроковій (стратегічній) перспективах:

Коефіцієнт поточної ліквідності: відношення оборотних активів (Форма №1, рядок 1195) до поточних зобов'язань (Форма №1, рядок 1695). Показник характеризує здатність бізнес-організації виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів без зупинки діяльності та оцінює рівень операційної платоспроможності в умовах шоків. Показник сигналізує про ризик касових розривів.

Коефіцієнт автономії: відношення власного капіталу (Форма №1, рядок 1495) до загальних активів (Форма №1, рядок 1300). Показник характеризує стратегічну стійкість і рівень

фінансової незалежності бізнес-організації. Визначає наявність власного фінансового буфера для поглинання збитків кризових періодів та здатність фінансувати стратегічні зміни без критичної залежності від позикового капіталу.

Для поглибленої інтерпретації взаємозв'язку між ліквідністю та структурою фінансування та кластеризації бізнес-організацій за рівнем ризику застосовується двовимірна матриця фінансової стійкості, побудована за осями «поточна ліквідність» та «фінансова автономія», яка дозволяє класифікувати бізнес-організації за рівнем фінансової стабільності та ідентифікувати потенційні ризикові зони.

Критерії оцінки ефективності:

Стратегія диверсифікації інтерпретується як фінансово стійка, якщо бізнес-організація не демонструє критичного дефіциту ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності >= 1,0 замість класичного 2,0) та зберігає позитивне або контрольоване значення коефіцієнта фінансової автономії (>= 0,2 замість консервативного 0,5). Обрані порогові значення відображають мінімально допустимі умови платоспроможності та фінансової автономії, враховуючи галузеву специфіку онлайн-ритейлу (відносно висока швидкість обігу запасів, високий рівень фінансування оборотного капіталу за рахунок кредиторської заборгованості) та кризові умови функціонування у воєнний час. Їх поєднання та використання дозволяє не нормативно, а аналітично оцінити здатність реалізованих стратегій диверсифікації підтримувати платоспроможність, витримувати зовнішні шоки та формувати фінансову гнучкість, необхідну для подальшої трансформації та розвитку бізнес-організації без загрози фінансової дестабілізації.

Додаток Л

Довідки про впровадження

БУЧАНСЬКА МІСЬКА РАДА
вул. Енергетиків, 12, м. Буча, Бучанський район, Київська область, 08292,
тел.(04597)296 05, факс.(04597)486 90
e.-mail: gromada@bucha-rada.gov.ua, web: bucha-rada.gov.ua
Код ЄДРПОУ 04360586

12.1-09/5050
від 19.12.2023

ДОВІДКА
про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи Шарова Володимира Валентиновича на тему «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»

Бучанською міською територіальною громадою були розглянуті та використані пропозиції з матеріалів дослідження **Шарова Володимира Валентиновича** у процесі розробки планів та стратегічних програм сталого економічного розвитку громади та стимулювання розвитку підприємництва, малого та середнього бізнесу на території громади за рахунок диверсифікації та запровадження нових сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Заслуговує на увагу науково-методичний підхід автора щодо ідентифікації проблем та визначення пріоритетів застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей в контексті диверсифікації підприємств.

Прийняті до уваги складові формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства: система показників (чинників) які можуть вказувати на доцільність застосування сервісноорієнтованої бізнес-моделі; алгоритми моделювання та формування сценаріїв можливих форм/типів сервісів (дизайн сервісів) задля розвитку диверсифікації в діяльності private label виробничого підприємства; підходи до оцінки результатів та ризиків пов'язаних з розширенням диверсифікації за рахунок сервісноорієнтованої бізнес-моделі, впливу їх наслідків на виробничо-ритейлові підприємства; основні етапи, їх характеристики та рекомендації щодо формування стратегії диверсифікації діяльності виробничо-ритейлові підприємств на засадах використання сервісноорієнтованих бізнес-моделей; рекомендації щодо вибору, дизайну та інтеграції сервісів та гнучких моделей споживання у формуванні та реалізації сервісноорієнтованої бізнес-моделі; методи та засоби імплементації: як відбувається процес імплементації в контексті побудови та реалізації множинних стратегій диверсифікації; модель впровадження трансформацій в стратегічне управління виробничо-ритейловими підприємствами та побудови багатофакторної моделі диверсифікації; підходи до дизайну сервісів, орієнтованих на споживачів, вітчизняних private-label та комбінованих виробничо-ритейлових підприємств.

Міський голова **Анатолій ФЕДОРУК**

РАДА

НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

01008, м. Київ, вул. Грушевського, 5, hryvko@rada.gov.ua

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи Шарова Володимира Валентиновича на тему:

«Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»

Результати та пропозиції, викладені у дисертаційному дослідженні на тему: «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства» (автор Шаров В.В.), було розглянуто та прийнято до уваги в процесі розробки планів, стратегічних програм та законопроектів у сфері економічного розвитку та інтеграції України до міжнародної економічної спільноти.

Заслуговує на увагу науково-методичний підхід автора щодо визначення пріоритетів та умов застосування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, а також механізмів оцінки їх ефективності. Ґрунтовно досліджені основні складові формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства: система показників (чинників) які можуть вказувати на доцільність застосування сервісноорієнтованої бізнес-моделі; алгоритми моделювання та формування сценаріїв можливих форм/типів сервісів (дизайн сервісів); методи та засоби імплементації: як відбувається процес імплементації в контексті побудови та реалізації множинних стратегій диверсифікації; модель впровадження трансформацій в стратегічне управління підприємствами та побудови багатофакторної моделі диверсифікації, тощо.

Вважаю, що висновки та пропозиції, які містяться у цих концептуальних матеріалах, є достатньо обґрунтованими і становлять практичний інтерес для вдосконалення державної економічної політики, розвитку підприємництва, регіональних громад та інновацій.

Довідка видана для пред'явлення в спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

З повагою,
народний депутат України **Сергій ГРИВКО**
(посв. №110)

САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: Гривко Сергій Дмитрович
Сертифікат: 3FAA9288358EC00304000000C00C3100E8D3CD00
Дійсний до: 22.01.2026 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
110д9/10-2025/56325 від 11.03.2025
1829565

Товариство з обмеженою відповідальністю
«КОЛОРПРІНТ»
ЕДРПОУ 40703282, тел. +380508246805
01103, м. Київ, вул. Професора Підвисоцького, б. 6-Б

№ 12/0925 від 17.09.2025

ДОВІДКА

Про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи Шарова Володимира Валентиновича

на тему «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»

ТОВ «Колорпрінт», один з офіційних представників власника торгової марки ColorWay в Україні, розглянуло та використало пропозиції з матеріалів наукового дослідження Шарова Володимира Валентиновича у процесі удосконалення стратегії диверсифікації діяльності компанії та посилення синергії між різними формами стимулювання онлайн- та офлайн-каналів продажів за рахунок сервісної домінанти та сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Заслуговує на увагу наукове обґрунтування того, як сервісна модель допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з диверсифікацією діяльності. Досліджені категорії та типи сервісів, а також моделі їх застосування дозволяють по іншому формувати конкурентну позицію через інтеграцію унікальних та спеціалізованих сервісів.

Прийнято до уваги ключові положення, які дозволили удосконалити понятійно-категорійний апарат, зокрема, нове наукове поняття «сервісна стратегія диверсифікації», що дає змогу чіткіше формулювати внутрішні цілі та завдання компанії.

Були також взяті до уваги алгоритм оцінки ефективності запровадження можливих форм/типів сервісів та сервісноорієнтованих бізнес-моделей на стратегічному рівні як інструменту диверсифікації.

Використання зазначених результатів дисертаційного дослідження Шарова Володимира Валентиновича сприяє удосконаленню стратегії диверсифікації, що дозволяє створювати унікальну конкурентну позицію шляхом інтеграції інноваційних сервісних моделей для посилення розвитку онлайн- та офлайн-каналів продаж.

М.П.

Директор

ТОВ «КОЛОРПРІНТ» Копитько О.Г.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К"
(ТОВ "ЕПІЦЕНТР К")
БУДІВЕЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИЙ ГІПЕРМАРКЕТ "ЕПІЦЕНТР К"
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ
ЄДРПОУ 32490244
вул. Незалежності, буд.8, м. Кропивницький, 25031 тел. (0522) 353691, факс 353693

21.11.2025р.

ДОВІДКА

щодо впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи Шарова Володимира Валентиновича
на тему «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ознайомилась з матеріалами дисертаційного дослідження Шарова Володимира Валентиновича та високо оцінила їх наукову й практичну цінність. Запропоновані підходи були взяті до уваги задля вдосконалення стратегії розвитку маркетплейса групи, що передбачає посилення конкурентної позиції за рахунок стратегічного розвитку омніканальності та сервісноорієнтованності.

Запропоновані підходи були взяті до уваги задля вдосконалення стратегії розвитку маркетплейса групи, що передбачає посилення конкурентної позиції всієї групи компаній за рахунок стратегічного розвитку омніканальності та принципів сервісно-домінантної логіки.

На основі отриманих результатів наукового дослідження Шарова В.В., було розглянуто та враховано використання таких науково-практичних розробок:

1. Авторський алгоритм моделювання та формування сценаріїв можливих типів сервісів, що дозволяє визначати оптимальні напрями застосування сервісних бізнес-моделей, а також прогнозування впливу їх запровадження на рентабельність групи компаній;
2. Впливу потенціалу цифрових інновацій і трансформаційних рішень, що дозволяють визначати доцільність та очікувану ефективність впровадження нових IT-ініціатив у межах сервісноорієнтованої бізнес-моделі (зокрема, цифрових сервісів, платформ взаємодії з клієнтами, інструментів аналітики та персоналізації);
3. Системи показників та індикаторів доцільності використання сервісноорієнтованих бізнес-моделей, яка може бути інтегрована до системи стратегічного управління групи.

Зазначені результати дослідження Шарова В.В. мають практичну цінність для підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації структури диверсифікації та сприяють подальшій трансформації ритейлового напрямку групи в мультиформатну омніканальну платформу на засадах сервісно-домінантної логіки.

Менеджер з персоналу Тетяна САГАЙДАК

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОЗЕТКА. УА"
бульвар Миколи Міхновського, буд. 8-А, м. Київ, 01103;
код ЄДРПОУ 37193071

19.01.2026

до спеціалізованої вченої ради
Київського Національного Економічного
Університету імені Вадима Гетьмана

ЛИСТ
Про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи здобувача ступеню PhD кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Шарова Володимира Валентиновича на тему «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»

Розроблені в межах дисертаційного дослідження Шарова Володимира Валентиновича пропозиції та інструментарій формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей в контексті диверсифікації мають важливе практичне значення для онлайн-ритейлу України, особливо в контексті його трансформації та адаптації до макроекономічних шоків воєнного часу.

Дослідження та пропозиції Шарова Володимира Валентиновича щодо нових форм диверсифікації, включаючи прикладні рекомендації формування портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей та окреслені чинники, які вказують на доцільність застосування сервісноорієнтованої бізнес-моделі допоможуть компаніям онлайн-ритейлу підвищити операційну ефективність та фінансову стійкість.

Імплементація цих розробок сприятиме зростанню ключових фінансових показників (прибутковості, ліквідності, рентабельності), підвищенню якості обслуговування споживачів та покращення конкурентної позиції за рахунок клієнтоорієнтованості.

Створена здобувачем концепція множинного підходу до формування стратегії диверсифікації за рахунок сервісної домінанти є одним з прикладних інструментів для впровадження сервісноорієнтованих бізнес-моделей в контексті диверсифікації та забезпечення стійкого розвитку онлайн-ритейлу. Модель може бути інтегрована в систему управління компаній онлайн-ритейлу для забезпечення сталого інноваційного розвитку в умовах невизначеності та ризиків. Впровадження сценаріїв можливих форм сервісів та моделей подальшої цифрової трансформації дозволить компаніям онлайн-ритейлу підвищити адаптивність та гнучкість розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Побудована Шаровим Володимиром Валентиновичем авторська структурна модель сервісної архітектурної диверсифікації, як практичний стратегічний інструмент трансформації системи управління, спрямованого на підвищення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності, врахована у стратегічних планах стійкого розвитку та цифрової трансформації ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Директор _____ **Олексій ГАЛЧЕНКО**

** лист не є комерційною пропозицією та може бути використаний лише безпосередньо отримувачем при розгляді результатів дисертаційної роботи Шарова Володимира Валентиновича на тему «Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства».*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор
_____ Анатолій КОЛОТ
«26» лютого 2026 року

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор
_____ Лариса АНТОНЮК
«26» лютого 2026 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі в контексті диверсифікації підприємства»
Шарова Володимира Валентиновича
в навчальний процес у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана

Деканат факультету економіки та управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана підтверджує, що ряд наукових положень, аналітичних матеріалів і результатів дисертаційної роботи Шарова В.В., які були отримані особисто автором, виконано згідно з тематичним планом науково-дослідницької роботи кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темою: «Стратегічні імперативи та детермінанти розвитку сучасного менеджменту» (державний реєстраційний номер: 0121U109043, 2021-2025 рр.). Зазначені результати використовуються у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін на різних освітніх рівнях, зокрема: «Стратегічне управління розвитком бізнес-організацій» (третій освітньо-науковий рівень), «Форсайт-менеджмент та стратегування діяльності бізнесу» (третій освітньо-науковий рівень) «Стратегування та управління змінами» (другий освітній рівень), «Цифрові бізнес-моделі» (другий освітній рівень), «Операційний менеджмент» (перший освітній рівень). Особистий внесок автора в тему дослідження полягає у:

- розробці методичних положень стратегічного управління та бізнес-моделювання бізнес-організацією на прикладі онлайн-ритейлу України із використанням таких інструментів як: парадигма дизайн-мислення, концепція портфеля сервісноорієнтованих бізнес-моделей, стратегії сервісної архітектурної диверсифікації;
- обґрунтуванні концепції оцінки ефективності впровадження сервісів за рахунок застосування індексу сервісної архітектурної диверсифікації та аналізу інтегральних показників ефективності;
- удосконаленні науково-практичних засад системи стратегічного управління щодо формування стратегії диверсифікації за рахунок сервісноорієнтованих бізнес-моделей;
- уточненні та розширенні понятійно-категоріального та термінологічного апарату, який використовується у стратегічному управлінні щодо визначення понять «бізнес-модель», «стратегія диверсифікації» та їх взаємозалежності.

Декан факультету економіки
та управління, к.е.н., доцент — **Олександр ВОСТРЯКОВ**

Додаток М

Свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір



УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 144900

Наукова стаття «ECONOMIC CHALLENGES AND FINANCIAL OPPORTUNITIES OF ONLINE RETAIL IN UKRAINE DURING THE WAR: ALIGNMENT WITH GLOBAL TRENDS AND INNOVATIVE PERSPECTIVES»

(вид, назва твору)

Автор (співавтори) **Шаров Володимир Валентинович, Гарафонова Ольга Іванівна, Дворник Ірина Вікторівна**

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), псевдонім (за наявності))

Твір оприлюднено: **Опублікування: Volodymyr Sharov, Olga Garafonova, Iryna Dvornyk. ECONOMIC CHALLENGES AND FINANCIAL OPPORTUNITIES OF ONLINE RETAIL IN UKRAINE DURING THE WAR: ALIGNMENT WITH GLOBAL TRENDS AND INNOVATIVE PERSPECTIVES // ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ. - 2024. - № 5 (58). - С. 331-344. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495.**

(відомості про факт і дату оприлюднення твору (за наявності))

Авторські майнові права належать спільно **Шаров Володимир Валентинович, вул. Котляревського, 5, кв. 81, м. Боярка, Київська обл., 08153; Гарафонова Ольга Іванівна, вул. Юрія Кондратюка, 5, кв. 23, м. Київ, 04202; Дворник Ірина Вікторівна, вул. Самійла Кішки, 9, кв. 77, Київ, 03189**

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи / найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 30 березня 2026 р.

Директор Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» **Олена ОРЛЮК**

УКРНОІВІ

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 146207

Наукова стаття «Digitization Process in a Changing Global Environment»

(вид, назва твору)

Автор (співавтори) **Гарафонова Ольга Іванівна, Шаров Володимир Валентинович, Дворник Олексій Вячеславович, Жосан Ганна Володимирівна, Янковой Роман Васильович, Ломачинська Ірина Анатоліївна**

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), псевдонім (за наявності))

Твір оприлюднено: **Опублікування: Olga Garafonova, Oleksii Dvornyk, Volodymyr Sharov, Hanna Zhosan, Roman Yankovoi, Iryna Lomachynska Digitization Process in a Changing Global Environment // TEM Journal. - 2025. - Volume 14, Issue 1. - P. 251-265. Режим доступу: https://doi.org/10.18421/TEM141-23.**

(відомості про факт і дату оприлюднення твору (за наявності))

Авторські майнові права належать спільно **Гарафонова Ольга Іванівна, вул. Юрія Кондратюка, 5, кв. 23, м. Київ; Шаров Володимир Валентинович, вул. Котляревського, 5, кв. 81, м. Боярка, Київська обл., 08153; Дворник Олексій Вячеславович, вул. Самійла Кішки, 9, кв. 77, м. Київ; Жосан Ганна Володимирівна, вул. Фрітаун, 74/28, к. 2, кв. 65, м. Херсон; Янковой Роман Васильович, вул. Парникова, 9, м. Крюківщина, Київська обл.; Ломачинська Ірина Анатоліївна, вул. Шанцера, 42, с. Шабо, Білгород-Дністровський р-н, Одеська обл., 67770**

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи / найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 27 квітня 2026 р.

Директор Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» **Олена ОРЛЮК**

УКРНОІВІ

Додаток Н

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях, проіндексованих в базах даних Scopus та /або Web of Science:

1. Digitization process in a changing global environment / O. Garafonova, O. Dvornyk, V. Sharov, H. Zhosan, R. Yankovoi, I. Lomachynska. *TEM Journal.* 2025. № 14(1). С. 251-265. (**Scopus, Q3, Web of Science**). URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.pdf. (1,4 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано ключові виклики цифрової трансформації для вітчизняного бізнесу на основі результатів опитування менеджерів; систематизовано перешкоди для впровадження інновацій; визначено пріоритетні напрями розвитку культури інновацій та підготовки персоналу до змін у цифровій екосистемі). (дата звернення: 13.02.2026).

2. Business model innovation in E-commerce: ethical business leadership through service architecture diversification / V. Sharov, O. Garafonova, I. Dvornyk, S. Bilan. *Business Ethics and Leadership.* 2026. Vol. 10(1). P. 41-65. (**Scopus, Q2**). URL: https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-10-issue-1/article-3/. (2.2 д.а., особисто автору – 1.5 д.а.: концептуалізовано поняття сервісної архітектурної диверсифікації та розмежування зі схожими поняттями сервітизації, інновації бізнес-моделювання, цифрових платформ; сформовано узагальнений індекс на основі відтворюваних даних задля кількісної оцінки сервісної архітектурної диверсифікації; виконано емпіричний аналіз на панельних даних українських онлайн-ритейлерів за 2019–2024 рр. із застосуванням регресії з фіксованими ефектами). (дата звернення: 15.04.2026).

У науковому фаховому виданні України, що входить до міжнародних наукометричних баз Scopus та /або Web of Science:

3. Sharov V., Garafonova O., Dvornyk I. Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2024. № 5(58). P. 331-344. (**Scopus, Web of Science**). URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4495/4209. (1,5 д.а., особисто автору – 1,0 д.а.: проведено ґрунтовний аналіз трендів розвитку та подолання макроекономічних шоків вітчизняного онлайн-ритейлу в умовах війни; за допомогою економетричного та статистичного аналізу виявлено закономірності відновлення фінансових спроможностей українського ритейлу; розроблено стратегічні рекомендації щодо впровадження гібридних бізнес-моделей для онлайн-ритейлу (маркетплейс, омніканальність) та персоналізації клієнтського досвіду для підвищення конкурентоспроможності у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026).

У наукових фахових виданнях України категорії Б:

4. Шаров В.В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic Synergy.* 2023. № 3(9). С. 8-24. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1. (0,8 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

5. Шаров В.В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 259–264. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41). (0,6 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

6. Шаров В.В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 3(39). С. 59–69. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69. (0,7 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026).

7. Шаров В., Гарафонова О. Стратегічна диверсифікація українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 202-211. URL: https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211. (1,1 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: розроблено методичний інструментарій оцінювання інтенсивності масштабування онлайн-ритейлерів та побудовано концептуальну модель стратегічної диверсифікації, яка враховує конвергенцію платформної архітектури, логістичної трансформації та систем управління цифровими ризиками). (дата звернення: 01.03.2026).

У колективній монографії:

8. Палиев В., Урбанский М., Шаров В. Стратегічне планування і цифрові інструменти для економічного розвитку. *Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС:* колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 156-166. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681. (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: розроблено алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності на базі етапів життєвого циклу продукту). (дата звернення: 13.02.2026).

В інших виданнях:

9. Шаров В., Гарафонова О. Концептуальні положення формування сервісноорієнтовної бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2022. С. 101–103. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/101-1.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: сформульовано концептуальні положення формування сервісноорієнтованих бізнес-моделей у системі стратегічного планування підприємства; ідентифіковано

вплив комодитизації на необхідність пошуку нових шляхів диверсифікації). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

10. Шаров В. Епістемологічні основи бізнес-моделювання та особливості формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі виробничих підприємств. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі:* зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених. Чернігів, 2023. С. 416–418. URL: https://ir.stu.cn.ua/items/9ac9493f-cb24-4303-b230-1ca3d91d8e01. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

11. Шаров В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ». Київ, 2023. С. 427–429. URL: https://istu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Konferentsiia_Stiikist_osvity_i_nauky_v_umovakh_transformatsii_05_2023final_compressed.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

12. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів:* електроний зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ХДУ. Івано-Франківськ, 2023. С. 358–365. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18733. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано концептуальну відмінність цифрової стратегії бізнесу; визначено принципи створення «цифрової переваги»). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

13. Шаров В. Цифрові технології як фактор переходу до сервісноорієнтовної бізнес-моделі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу:* зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2023. С. 198–199. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/198.pdf. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

14. Шаров В., Гарафонова О. Маркетплейси як елемент диференціації онлайн-ритейла в умовах війни. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів:* матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон – Кропивницький, 2024. С. 183–184. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: проаналізовано та обґрунтовано роль маркетплейсів, як ефективного інструменту диференціації онлайн-ритейлу у кризових умовах). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).

15. Шаров В. Вплив дизайн-мислення на поширення сервісноорієнтованих бізнес-моделей. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство:* тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. С. 329–331. URL: https://kuk.edu.ua/nauka/#tab-1-1-3. (0,2 д.а.). (дата звернення: 13.02.2026). (форма участі – дистанційна).