

УДК 338.439.5:339.33

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГУРТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

В. Крупа, к. е. н., доцент

ORCID ID: 0000-0001-8658-7735

Львівський національний університет природокористування

© В. Крупа, 2023

<https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.069>

Крупа В. Бізнес-моделювання як інструмент стратегічного управління розвитком гуртового ринку сільськогосподарської продукції

Розкрито суть і значення бізнес-моделей як інструменту коригування ринкових стратегій підприємств. Визначено, що у стратегічному управлінні бізнес-модель виконує роль єдиної ланки між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства. Вона описує механізм функціонування певного бізнесу, що охоплює процеси залучення ресурсів, бізнес-партнерів, створення ціннісної пропозиції, просування продукту на ринок, налагодження взаємодії з різними клієнтськими групами. Із використанням шаблону *Business Model Canvas* описано сучасну бізнес-модель гуртового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар». Установлено, що вона характерна розгорнутою ціннісною пропозицією, широким колом партнерів і клієнтів, диверсифікацією відносин із клієнтами та розвинутими каналами комунікації й загалом забезпечує ефективну господарську діяльність підприємства на регіональному ринку продовольства. У бізнес-моделі ринку «Шувар» поєднано два основні формати – B2B і B2C. Основу ціннісної пропозиції бізнес-моделі ринку «Шувар» визначає широкий спектр послуг, організація надання яких здійснюється за європейськими стандартами торгівлі та сервісу. З використанням соціологічного методу проаналізовано окремі функціональні переваги бізнес-моделі ринку, чинники лояльності клієнтів. Також з'ясовано думки клієнтів ринку щодо напрямів поліпшення організації його діяльності. Стратегічною метою розвитку ринку «Шувар» є перехід на повноцінний гуртово-посередницький формат діяльності (B2B), що відповідає європейським принципам організації гуртової торгівлі продовольством. Основними напрямками вдосконалення бізнес-моделі гуртового продовольчого ринку визначено: збільшення частки гуртових операцій, поліпшення комунікацій та розширення співпраці з основними групами клієнтів, організацію аукціонних торгів продовольством, інтеграцію та кооперацію з агровиробниками та торговими структурами, реалізацію інноваційної стратегії розвитку, формування власної мережі локальних гуртових ринків.

Ключові слова: бізнес-модель, гуртова торгівля, гуртовий ринок сільськогосподарської продукції, стратегічне управління.

Krupa V. Business modeling as a tool of strategic management of the agricultural wholesale market development

The essence and significance of business models as a tool for correction of market strategies of enterprises are considered. It has been determined that a business model acts as a connecting link between the factors of internal and external environment of the enterprise in strategic management. Business model describes the mechanism of functioning a certain business, which includes the processes like attracting resources and business partners, creating value proposals, promoting a product at the market, establishing interaction with various client groups. By using the *Business Model Canvas* sample, a modern business model of the wholesale agricultural market «Shuvar» is described. The research defines main characteristics of «Shuvar» business model, in particular a comprehensive value proposal, a wide range of partners and clients, diversification of relations with customers

and developed communication channels. Generally, it ensures effective economic activity of the enterprise at the regional food market. The «Shuvar» market business model combines two main formats - B2B and B2C. A wide range of services, organized according to the European trade and service standards, defines the basis of the value proposal of the «Shuvar» market business model. By using the sociological method, some advantages of the market business model, as well as, factors of customer loyalty were analyzed. The customers' opinions about directions to improve the «Shuvar» market activities were clarified. The strategic development goal of the «Shuvar» market is to transit to a full-fledged wholesale and intermediary format of activity (B2B) in compliance with the European principles of the wholesale food trade organization. The main directions for improving the business model of the wholesale food market include increasing the share of wholesale operations, improving communications and expanding cooperation with the main groups of customers, organizing food auctions, integration and cooperation with agricultural producers and trade structures, implementing the innovative development strategy, forming an own network of local wholesale markets.

Key words: *business model, wholesale trade, wholesale agricultural market, strategic management.*

Постановка проблеми. Важлива роль у ланцюгу просування продовольчих товарів від виробника до кінцевого споживача належить гуртовим ринкам сільськогосподарської продукції (ОРСП). Вони є елементом складної економічної системи, яка охоплює: відносини між покупцем і продавцем щодо забезпечення їх інтересів, внутрішньогалузеві відносини між конкуруючими виробниками, а також широкий спектр економічних відносин між різними суб'єктами на мезо-, макро- та мегаекономічному рівнях.

У системі гуртових продуктових ринків України ключову роль виконує ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»» (м. Львів). Підприємство позиціонується як логістичний центр європейського рівня. Забезпечуючи масштабний перерозподіл потоків сільськогосподарської продукції, воно здійснює істотний вплив на формування кон'юнктури регіонального агропродовольчого ринку.

Водночас, попри динамічний розвиток, діяльність ОРСП «Шувар» характерна високим рівнем невизначеності, який щороку зростає. Ця невизначеність формується під впливом зміни споживчих трендів і економічної поведінки ринкових суб'єктів, структури пропозиції та товарообороту і ускладнюється неоднорідністю продовольчих товарів, зростанням конкуренції з боку торговельних мереж, інституційних вимог до організації торгівлі. Додатковим чинником господарського ризику стала й російсько-українська війна та спричинені нею економічні наслідки: проблеми логістики продовольства, скорочення пропозиції продукції з південних областей країни, зростання цін.

З огляду на це, сьогодні об'єктивно постає необхідність у пристосуванні до турбулентних змін ринкового середовища шляхом коригування стратегії розвитку гуртового ринку, реструктуризації бізнес-процесів і систем, підвищенні якості обслуговування клієнтів, проведенні низки організаційних змін та пошуку джерел подальшого зростання бізнесу.

Як засвідчують дослідження, успішний розвиток підприємств дедалі більше залежить від використовуваної ними бізнес-моделі (Прохорова, 2020). Тому розвиток наявної бізнес-моделі гуртового ринку відповідно до очікувань і запитів його клієнтів, її адаптація до складних умов сьогодення є важливим науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню формування бізнес-моделей як інструменту стратегічного управління розвитком підприємств в умовах динамічного ринкового середовища присвячені наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Розкрито загальні теоретико-методологічні підходи та принципи побудови бізнес-моделей, визначено їхню роль та особливості використання у розробці та коригуванні стратегій розвитку підприємств.

Зокрема зарубіжні науковці запропонували структуровані шаблони бізнес-моделей підприємства для цілей стратегічного управління та планування. Серед них найбільш уживаним є шаблон побудови бізнес-моделей, створений А. Остервальдером та І. Пінье – *Business Model Canvas*. А. Остервальдер вважає бізнес-модель концептуальним інструментом, що складається з

певних елементів і дає змогу висловити бізнес-логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків (Osterwalder and Yves, 2010). Методологічні засади розробки бізнес-моделей розглядають К. Зотт і Р. Аміт. Вони визначають бізнес-модель як сукупність способів і правил ведення бізнесу в компанії, що лежать в основі стратегії, та пропонують сукупність параметрів, які мають враховати розробники (Zott and Amit, 2010).

Серед вітчизняних науковців різні підходи до конструювання бізнес-моделей описує А. Касич. Згідно з її твердженням, конструювання бізнес-моделі допомагає підприємству визначити базисні елементи та драйвери успішної діяльності, зіставити їх характеристики з конкурентами, підвищити ефективність і стійкість розвитку за рахунок забезпечення інтегративної взаємодії всіх ключових підсистем (Касич, Рафальська, 2019, с. 92).

На тісному взаємозв'язку бізнес-моделювання зі стратегією розвитку підприємства наголошують І. Кривов'язюк і В. Рошкевич (2013). Вони зазначають, що стратегія формується на підґрунті вибраної бізнес-моделі і реалізується з метою її перенесення в реальну економічну діяльність підприємства. Методику аналізу та оцінки ефективності реалізації бізнес-моделі стратегічного розвитку підприємства пропонують Л. Ковальська та О. Речун (2018). Ця методика охоплює три блоки досліджень: підготовчий, аналітичний та підсумковий і, на думку автора, забезпечує комплексну та системну оцінку реалізації бізнес-моделі, що формує основу для її удосконалення та оптимізації.

Отже, процес розробки бізнес-моделей є частиною стратегії розвитку бізнесу. Необхідність їх дослідження в сучасних умовах обумовлена потребою бізнесу в нових джерелах зростання, посилення конкурентоспроможності на турбулентних ринках (Прохорова, 2020, с. 276).

Бізнес-моделювання як інструмент обґрунтування цілей стратегічного розвитку гуртових ринків сільськогосподарської продукції застосувала Н. Доманська. В основу стратегії розвитку цих господарських структур вона покладає певну модель державно-

приватного партнерства і стверджує, що вибір типу моделі та її втілення значною мірою залежить від ключових партнерів, а функціонування – від діяльності всіх складових компонентів прийнятої бізнес-моделі гуртового ринку (Доманська, 2017, с. 92). Авторка також розробила загальну структуру бізнес-моделі гуртового ринку, яку ми адаптували для ОРСП «Шувар».

Окремі функціональні аспекти бізнес-моделі гуртового ринку сільськогосподарської продукції досліджували Н. Грецька (2013), Ю. Губені (2021), М. Шульський (2014) та багато інших відомих науковців. Детальну характеристику моделей гуртових сільськогосподарських ринків зарубіжних країн наводять О. Шубравська та Н. Ринденко (2012). Деякі наукові дослідження присвячені розробці організаційно-функціональної моделі ОРСП на локальному рівні. У цьому контексті пропонується створення філій гуртового ринку (Саламін, 2014).

Однак із «провалом» державної цільової програми створення мережі гуртових ринків сільськогосподарської продукції інтерес наукової спільноти до цієї тематики значною мірою було втрачено. Водночас приклад тривалої та успішної роботи ОРСП «Шувар» у своїй сфері бізнесу свідчить про наявність у підприємства ефективної бізнес-моделі, яка підтверджує життєздатність обраної стратегії розвитку. Цей досвід потребує дослідження для розвитку гуртових сільськогосподарських ринків в інших регіонах країни.

Постановка завдання. Наше завдання – з'ясувати характеристики діючої бізнес-моделі гуртового ринку сільськогосподарської продукції як інструменту стратегічного управління його розвитком і розробити пропозиції з її удосконалення. Це дасть змогу забезпечити ефективне функціонування окресленого типу господарських структур і підвищити їхню конкурентоспроможність у регіональній системі гуртової торгівлі продовольством.

Методика дослідження та матеріали Дослідження бізнес-моделі ОРСП здійснене із застосуванням низки загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: системного та історичного підходу, методів

індукції та дедукції, порівняння, аналогії, теоретичного і логічного узагальнення, систематизації та аналізу даних. Для опису бізнес-моделі ОРСП «Шувар» використано шаблон *Business Model Canvas*. Збір інформації щодо оцінки клієнтами якості послуг гуртового ринку здійснено методом статистичного спостереження у формі очного анкетування респондентів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності гуртових сільськогосподарських ринків, праці вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваної проблематики, дані інтернет-ресурсів ОРСП «Шувар», результати власних досліджень.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до чинного законодавства України, гуртовий ринок сільськогосподарської продукції – це юридична особа, предметом діяльності якої є надання послуг, що забезпечують здійснення гуртової торгівлі сільськогосподарською продукцією, тобто реалізують її партіями для подальшого її продажу кінцевому споживачу через роздрібну торгівлю або для виробничого чи іншого використання (Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції», 2009). Слід зазначити, що гуртові ринки сільськогосподарської продукції не належать до класичних комерційних структур. Як суб'єкти маркетингової діяльності, вони не є власниками чи продавцями товару, не здійснюють самостійної торговельної діяльності, а лише надають послуги із забезпечення найкращих умов процесу реалізації.

Гуртовий ринок «Шувар» (повна назва – ТзОВ «РСП “Шувар”») є одним із флагманів гуртової торгівлі сільськогосподарською продукцією та важливим об'єктом інфраструктури аграрного ринку не лише у Західному регіоні, але й в Україні загалом. Досвід і комерційні напрацювання гуртового ринку «Шувар» було використано під час організації та започаткування діяльності гуртових ринків сільськогосподарської продукції в інших регіонах країни.

Загальна площа ринку – понад 20 га. Він уходить до Світової організації гуртових

ринків, є найбільшим у регіоні майданчиком із продажу молочних виробів, плодоовочевої продукції, м'яса, риби, квітів. У середньому впродовж року на територію ринку заїжджає 1,4 млн автомобілів, добова кількість відвідувачів – покупців, продавців та інших клієнтів – перевищує декілька десятків тисяч (Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар», 2023).

Основна діяльність ТзОВ «РСП “Шувар”» пов'язана з наданням операторам ринку в коротко- та довготермінову оренду торгових місць, обладнання та інших ресурсів; розвитком торговельної інфраструктури; забезпеченням інформаційного, маркетингового, юридичного та консалтингового супроводу продажів і укладення угод між контрагентами.

Зручні й комфортні умови, створені на території гуртового ринку, та належно організований сервіс дають змогу професійним виробникам та торговим посередникам вигідно і швидко реалізувати свої товари. Натомість кінцевий споживач отримує широкий асортимент якісної та безпечної продукції за доступними цінами. Саме в цьому полягає основна місія ТзОВ «РСП “Шувар”».

Купівля-продаж, комерційні комунікації та інші форми контактів формують потребу безперервної орієнтації на запити та потреби клієнтів. Це обумовлює наростаючу потребу формування концепції «лояльності до клієнтів» і визначає основні цілі бізнес-стратегії та напрями вдосконалення бізнес-моделі гуртового ринку.

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках утворює сукупність взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, що формують процес ведення бізнесу підприємством (Прохорова, 2020, с. 276). У спрощеному розумінні бізнес-модель є описом того, як компанія зароблятиме гроші. Вона демонструє, що потрібно робити для розвитку бізнесу, які для цього необхідні ресурси, як поєднати це в єдиний механізм (Baker Tilly, 2021).

У стратегічному управлінні бізнес-модель виконує об'єднувальну роль між виявленими можливостями у зовнішньому середовищі і ключовими компетенціями і здіб-

ностями у внутрішньому середовищі підприємства (Проخورова, 2020, с. 277).

Бізнес-модель сучасного гуртового ринку сільськогосподарської продукції – це цілісна, структурована і складна економічна система. Її формування і функціонування забезпечується через механізм взаємодії різних груп економічних суб'єктів, а також вплив факторів внутрішнього і зовнішнього соціально-економічного середовища. Зазначимо, що ОРСП «Шувар» у своїй бізнес-моделі поєднує два основні формати – B2B і B2C.

Хоч ринок має статус гуртового, частка роздрібних і дрібногуртових закупівельників тут доволі висока.

Однією з найпопулярніших систем для опису бізнес-моделей, як було зазначено, є шаблон *Business Model Canvas*. Цей інструмент, що складається з 9 блоків, зазвичай використовується у цілях стратегічного управління для виявлення слабких місць і резервів росту компаній. Зазначений спосіб візуалізації ми використали для характеристики бізнес-моделі ТЗОВ «РСРП «Шувар»» (табл.).

Таблиця

Бізнес-модель гуртового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар»

ТЗОВ «РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»»				
КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ТК «Shuvar для своїх» 2. Гуртові ринки Bronisze (Польща); «VeronaMercato» (Італія), «Початок» 3. FreshPlaza 4. ТОВ «Галичагропак» 5. Департамент агропромислового розвитку Львівської ОВА 6. Львівська міська рада 7. Львівський національний університет природокористування; 8. Організації технічної підтримки 9. Сервісні організації та служби: банки, юридичні та консалтингові компанії, вивезення сміття, транспорт та доставка, автомобільні сервісні центри 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління нерухомим майном 2. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та торговельного обладнання 3. Послуги в сфері торгівлі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Європейський стандарт організації гуртової торгівлі 2. Угоди без посередників 3. Концентрація широкого асортименту продукції в одному місці 4. Мінімізація комерційних ризиків завдяки широкій інформаційній підтримці 5. Безпека і якість продукції 6. Зберігання запасів 7. Онлайн-продаж і доставка продукції 8. VIP-обслуговування для сегменту HoReCa 9. Комісійні продажі 10. Умови для налагодження співпраці та розвитку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуальний підхід у питаннях співпраці з орендарями/ власниками площ у павільйонах 2. Чіткі та прозорі договірні умови 3. Програми лояльності для постійних клієнтів 4. Інформаційно-консультаційна підтримка (сервіс «Shuvar info») 5. Соціальні та професійні комунікації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фермерські господарства та інші професійні сільськогосподарські виробники 3. Постачальники: логістично-розподільчі центри, імпортери, торгові посередники 4. Орендарі комерційних приміщень і конференц-залу 5. Професійні покупці сфери роздрібної торгівлі 6. Професійні покупці сфери HoReCa 7. Переробні підприємства 8. Роздрібні покупці 9. Сервісні організації
СТРУКТУРА ЗАТРАТ		ПОТОКИ ДОХОДІВ		
Основна частина затрат – операційні витрати (69%) Основні статті затрат: матеріальні (6%); оплата праці з відрахуваннями (29%); амортизація (12,5%), інші операційні витрати (52,5%)		Оренда площ у торгових павільйонах Плата за в'їзд на територію Оренда місць для продажу з автомобілів Оренда торговельного обладнання Інші види послуг, зокрема рекламні, сервісні, консалтингові		

*Розроблено автором

Перша складова моделі «Ключові партнери» охоплює перелік організацій, завдяки яким компанія отримує певні ресурси та послуги, а також мінімізує ризики і невизначеність діяльності. Так, основними діловими та інформаційними партнерами ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» є торговий комплекс «Shuvar для своїх», гуртові ринки *Bronisze* (Польща); *Verona Mercato* (Італія), «Початок» (Одеська область), ТОВ «Галичагропак»; глобальна торгова медіаплатформа *Freshplaza*. Також ТЗОВ «РСП “Шувар”» підтримує партнерські зв'язки з регіональними та місцевими органами державної влади та управління, науковими установами, сервісними службами.

Головною складовою будь-якої бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, яка визначається продуктами і сервісами, що пропонує компанія для задоволення усього спектру потреб різних клієнтських сегментів. Останні охоплюють як суб'єктів пропонування (професійні виробники, постачальники, імпортери, логістичні та дистриб'юторські компанії; орендарі комерційних приміщень (торговці)), так і суб'єктів попиту – професійні покупці сфер виробництва, торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібні споживачі.

Орієнтуючись на досвід діяльності провідних гуртових ринків Європи, ТЗОВ «РСП “Шувар”» забезпечує європейський рівень сервісу своїм клієнтам. Неабияка увага приділяється безпечності та якості продукції, яка реалізується на території ринку. Згідно із затвердженими правилами, на ринку дозволено продаж лише тієї продукції, якість і безпечність якої підтверджено відповідними документами (сертифікатом відповідності, висновком експертизи). Адміністрація здійснює системний контроль за якістю продукції та дотриманням санітарно-гігієнічних умов її зберігання та продажу.

Цінність широкого спектру послуг (організаційних, орендних, технічних, операційних, транспортних, юридичних, інформаційних, фінансових, страхових, безпекових, збутових, складських, рекламних, консалтингових), які ТЗОВ «РСП “Шувар”» надає своїм клієнтам, насамперед полягає у формуванні цивілізованих ринкових відносин між учас-

никами торговельних угод, здорової конкуренції, прискоренні товарообігу та максимальній реалізації економічних та соціальних інтересів ринкових суб'єктів. Низка послуг надається через окремі бізнесові та соціальні проекти, які реалізуються у співпраці з компаніями-партнерами. Отож, поряд із основним видом діяльності ціннісна пропозиція бізнес-моделі ринку «Шувар» охоплює такі сервіси:

- дистанційні продажі – послуга комісійної торгівлі для виробників плодоовочевої продукції, які не мають змоги реалізувати її самостійно. Торгівлю здійснюють професійні продавці з персоналу ОРСП. Власник продукції здійснює моніторинг та управління продажами онлайн;

- зберігання запасів – послуга, яка забезпечує продавцям підтримку оперативних запасів продукції у складській зоні. Завдяки цьому досягаються: еластичність пропозиції, своєчасне реагування на зміни попиту, збереження якості продукції, оптимізація замовлень від виробника, економія витрат і часу на доставку до торгової точки, підтримка конкурентних цін;

- продаж готової то приготування продукції (митої, фасованої, сушеної, очищеної) у вакуумній упаковці – послуга надається ТОВ «Галичагропак». Сировиною є продукція, закуплена безпосередньо у виробників або операторів ринку. Основний споживач – покупці сфери *HoReCa* та торгівлі мережі;

- онлайн-торгівля сільськогосподарською продукцією (проект «Інтернет-ринок “Шувар”») – цілодобове замовлення та доставка продукції професійним клієнтам (*HoReCa*) та роздрібним покупцям. Клієнтам доступний надзвичайно широкий асортимент сільськогосподарської продукції (імпоротної, фермерської, ексклюзивної, очищеної); сервіси кур'єрської доставки додому (до квартири, під'їзду, за межі Львова), в офіс або скриньки самообслуговування *Foodbox*. Для VIP-клієнтів зі сфери *HoReCa* доступне постачання індивідуальних позицій під замовлення. Водночас ринок гарантує якість і свіжість відібраних продуктів та можливість повернення неякісного товару.

Блок «Ключові ресурси» охоплює різні типи ресурсів, які використовуються для

забезпечення ціннісної пропозиції. Для ТзОВ «РСП “Шувар”» основну групу ресурсів становить комерційна нерухомість, яка охоплює торгові термінали «Овочі та фрукти», «Риба та морепродукти», «Свіже м’ясо, молокопродукти, копченості», «Квіти», «HoReCa-центр», торгові ряди бакалійної продукції, майданчик для торгівлі з автомобілів, крупноскладську зону, сервісний центр тощо. Саме оренда операторами торгових місць у цих об’єктах забезпечує основний потік доходів (понад 70 %). Фінансування поточної діяльності ринку та інвестиції у розвиток інфраструктури здійснюються переважно за рахунок одержаного прибутку. Додатковим джерелом є довгострокові позики банків.

Одним із важливих ресурсів у бізнес-моделі, який забезпечує розширення ділових зв’язків, є бренд. У середовищі роздрібних, дрібнодрібних та гуртових покупок, а також продавців, ринок має репутацію надійного, безпечного та зручного партнера. Бренд «Шувар» відомий далеко за межами Львівської області, а також за кордоном. Адміністрація ринку активно використовує інструменти брендингу для просування своїх послуг.

Значна увага у бізнес-моделі ТзОВ «РСП “Шувар”» приділяється відносинам із клієнтами. Компанія дотримується принципу індивідуального підходу у взаємодії з клієнтами, забезпечує чіткі та прозорі договірні відносини. Для підтримки зацікавленості клієнтів у співпраці використовуються різні програми лояльності, серед яких: «Українському виробнику» (знижка 25 % від торгового тарифу); бонусна програма «Закупи на “Шуварі”» (знижки на заїзди для постачальників, підприємців, покупців); знижки постійним клієнтам при онлайн-закупівлях (3–5 % вартості замовлення), безкоштовна доставка продукції клієнтам *HoReCa*, а також роздрібним покупцям (сума замовлення більше ніж 500 грн).

Крім того, лояльність клієнтів підтримується за рахунок фінансування реалізації низки соціальних проектів (соціальна ініціатива «Підприємці “Шувару” – дітям»; опіка над літніми людьми, малозабезпеченими родинами; фінансова підтримка ветеранів, волонтерських організацій; допомога ЗСУ,

спонсорська підтримка гандбольного клубу «Галичанка» тощо). Доповнюють переваги ринку й різні додаткові послуги для комфорту клієнтів (паркінг, банкомати, обмін валют, заклади харчування тощо). У квітні поточного року запущено нову послугу – нічний паркінг.

Надзвичайно важливим елементом взаємодії ринку з різними групами клієнтів і чинником формування конкурентних відносин між ними є всебічна інформаційна підтримка торгівлі сільськогосподарською продукцією за допомогою сервісу «Shuvar info». ОРСП розміщує на сайті актуальну інформацію про обсяги окремих видів продукції, наявної на ринку; дані про мінімальну, середню та максимальну ціну за кожною номенклатурною позицією; а також про напрям динамічних змін обсягів і рівнів цін. Така інформація забезпечує формування конкурентних цін і допомагає покупцям у прийнятті рішень щодо обсягів і структури закупівель, а продавці отримують змогу оптимізувати постачання. Відтак поліпшується взаємодія між ринковими суб’єктами, узгоджуються їхні інтереси, підвищуються обсяги товарообігу, покращується планування та прогнозування параметрів виробництва і продажу продукції, забезпечується всебічний розвиток торгівлі.

Для виробників сільськогосподарської продукції також подається інформація про обсяги її виробництва в Україні, яка необхідна для цілей стратегічного планування.

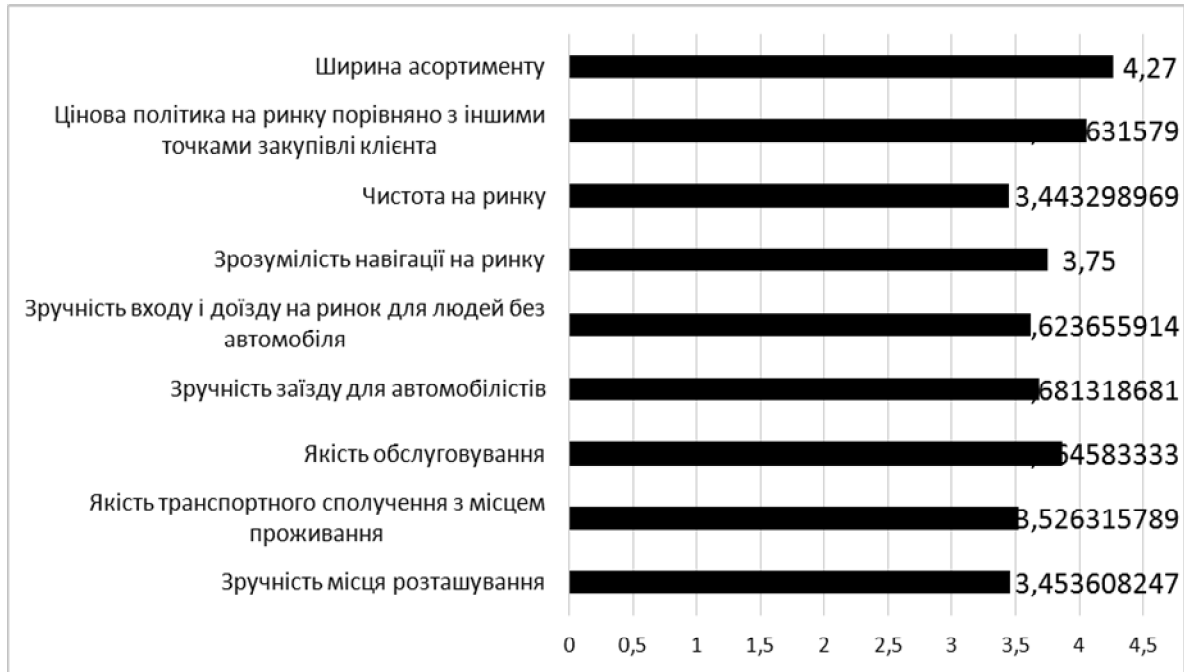
Поширення інформації про діяльність ринку, актуальні пропозиції та заходи здійснюються насамперед через відповідні інтернет-ресурси, соцмережі *Facebook, Instagram, Telegram*, а також канал *YouTube*.

Проведені дослідження засвідчили, що наявна бізнес-модель ОРСП «Шувар» забезпечує ефективну господарську діяльність. Водночас динамічне ринкове середовище потребує постійного вдосконалення господарських взаємовідносин із клієнтами, формування нових ціннісних пропозицій, що відповідають сучасним запитам споживачів, підвищення якості обслуговування, додаткових інвестицій у розвиток інфраструктури ринку тощо. Необхідною умовою розвитку та підвищення ефективності бізнес-моделі ОРСП «Шувар» є не лише залучення додаткових клієнтів, а й

підвищення рівня лояльності наявних. Рис. 1 ілюструє середньозважені оцінки чинників, які впливають на рішення про закупівлю продуктів на його території різними групами клієнтів.

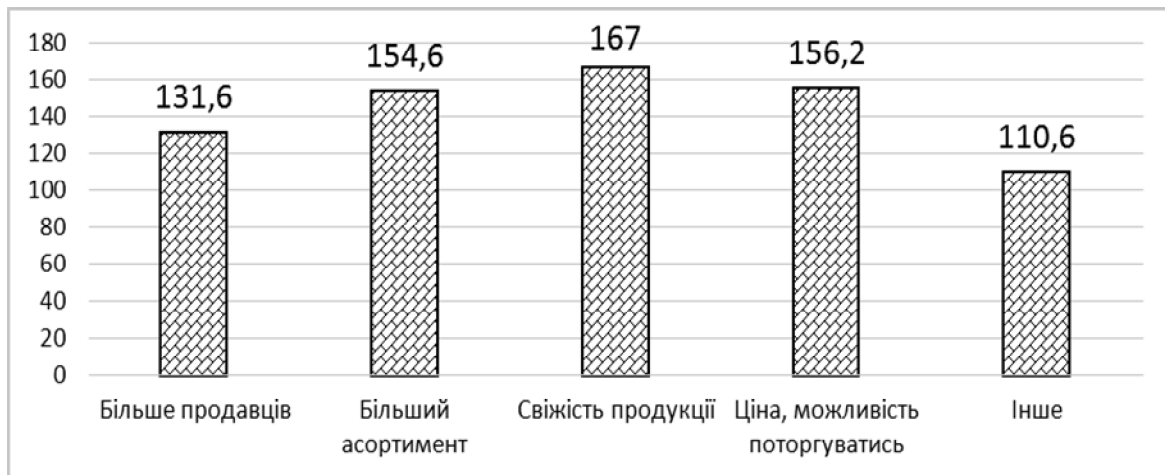
Як бачимо, пріоритетну роль у структурі мотивів обрання ринку «Шувар» як місця закупівель продовольчих товарів виконують

широкий асортимент і низькі ціни. Доволі високо оцінили асортимент 82 % відвідувачів. Відзначають покупці й належну якість обслуговування, що виявляється у професійності продавців, доброзичливості, допомозі у виборі товарів тощо. Відмінну і добру оцінку поставили майже 70 % респондентів (рис. 1).



*Рис. 1. Середньозважені оцінки покупцями чинників, які впливають на рішення про закупівлю продукції на ринку «Шувар»**

**Складено за результатами соціологічного опитування відвідувачів ринку «Шувар»*



*Рис. 2. Рейтинг переваг ТзОВ «РСП «Шувар» над супермаркетами за оцінками роздрібних покупців**

** Складено за результатами соціологічного опитування відвідувачів ринку «Шувар»*

Важливою характеристикою ефективності бізнес-моделі ОРСП «Шувар» є наявність низки ринкових переваг над продовольчими гіпермаркетами і супермаркетами, які є його основними конкурентами у сфері дрібногуртової (гіпермаркет «МЕТРО») та роздрібною торгівлі (рис. 2).

Основна їхня перевага – наявність свіжої продукції. Це закономірно, оскільки значний обсяг продукції, особливо плодово-овочевої, реалізують фермери та інші невеликі товаровиробники, які постачають її на ринок оптимальними партіями і практично з виробництва (особливо в сезон збору урожаю). Натомість на полиці супермаркетів потрапляє продукція із сформованих раніше запасів, яка тривалий час зберігалася у холодильних камерах або транспортувалася з інших країн.

Інша важлива перевага – ціна продукції та можливість її зниження у процесі торгів. Клієнти супермаркетів позбавлені такої можливості й можуть сподіватися лише на знижки, передбачені акційними програмами. Крім того, завдяки великій кількості продавців на ринку розвиваються конкурентні відносини між суб'єктами торгів і формується справедлива ціна продукції.

Тенденція розвитку бізнес-моделі ОРСП «Шувар» характерна щораз сильнішим його утвердженням у статусі гуртово-посередницької ланки. Одночасно йдеться про поступову втрату ринком популярності у роздрібному споживчому сегменті, представники якого дедалі частіше надають перевагу закупівлям продукції у супермаркетах, магазинах і на ринках біля дому. Цьому сприяють швидкі темпи розвитку окремих продуктових торгових мереж у регіоні («АТБ», «Близенько», «Ашан»), їх наближеність до місць проживання споживачів, розширення асортименту продукції та регулярні акційні знижки цін. Відтак потік роздрібних покупців зменшується. У цьому є певний позитив, оскільки явище роздрібною торгівлі суперечить європейській концепції, відповідно до якої на ОРСП проводиться виключно гуртовий продаж сільськогосподарської продукції (Грецька, 2013, с. 52).

Безперечно, у короткостроковій перспективі ТзОВ «РСП “Шувар”» недоцільно відмовлятися від взаємодії із сегментом роздрібних покупців та продавців, оскільки це може вкрай негативно позначитися на розвитку малого аграрного підприємництва у регіоні, а також на масштабах і структурі ринкового товарообігу. Однак взаємодія із цією групою клієнтів потребує більш якісного організаційно-економічного забезпечення. Також компенсація економічних втрат від зменшення роздрібних покупців потребує ширшої співпраці з клієнтами сфери *HoReCa*, переробними підприємствами та налагодження взаємовідносин з торговельними мережами. Тому є об'єктивна потреба у наближенні принципів діяльності гуртового сільськогосподарського ринку до запитів та очікувань основних груп клієнтів.

За твердженням клієнтів, загальна організація функціонування гуртового ринку «Шувар» вимагає чіткішого логістичного планування постачань, організації заїзду на територію ринку, поліпшення якості торговельного обслуговування тощо. У своїх відповідях щодо напрямів змін в обслуговуванні на ринку «Шувар» відвідувачі також відзначили необхідність: запровадити безкоштовні транспортні маршрути з великих житлових масивів; розширити пішохідні зони; організувати відпочинкову зону для дітей; встановити додаткові інформаційні стенди та вказівники; збільшити кількість паркувальних місць і воріт для заїзду, кількість торгових місць під накриттям; створити зручні умови для завантаження товару, спеціальні місця для пакування товарів у торгових павільйонах, поліпшити рівень благоустрою та побутових умов; знизити вартість заїзду, організувати дегустаційні зали нових видів продукції (шоу-руми) тощо.

Дослідження засвідчили, що у своїй маркетинговій стратегії адміністрація ТзОВ «РСП “Шувар”» приділяє значну увагу налагодженню ефективної взаємодії з клієнтами *HoReCa*. Цей сектор бізнесу характерний сучасними підходами до маркетингу та управління, вимогами до якості аграрної продукції, спрямованістю на товар типу «висока якість-висока ціна». Умовами покращання взаємодії

ТзОВ «РСП «Шувар»» із сферою *HoReCa* є забезпечення повторюваності якості товарних партій, високий рівень технологічної та інформаційної підтримки на всіх етапах взаємодії у процесі замовлення, зберігання, збуту та транспортування продукції; дотримання гарантій; брендинг продукції; спільне вкладення зусиль у маркетинг продукції місцевого виробника та традиційні продукти з географічним зазначенням тощо (Hubeni, 2020).

У контексті вдосконалення та регламентації господарських взаємовідносин між ринком і клієнтами необхідно налагодити партнерський діалог виробників, постачальників, інших продавців, а також організованих представників різних клієнтських груп до спільного вирішення питань, пов'язаних із формуванням цін, забезпеченням якості продукції тощо.

Діяльність ОРСП відповідно до європейських стандартів вимагає впровадження інновацій, що можливо за рахунок реалізації оптимальної стратегії інноваційного розвитку. Остання має максимально відповідати специфіці як аграрного, так і торговельного секторів економіки, умовам конкурентного середовища. Формування портфелів іннова-

ційних проектів передбачає виокремлення та систематизацію цілей розвитку ОРСП у кожній сфері його діяльності: фінансовій, маркетинговій, соціальній, торговельно-збутовій, організаційно-управлінській.

Важливим напрямом бізнес-стратегії гуртового ринку має стати налагодження ефективної взаємодії суб'єктів малого аграрного підприємництва з торговими мережами. Для цього ОРСП «Шувар» має стати організаційним центром інтегрованих агровиробничих і торгових структур. Показовою у цьому контексті є модель функціонування гуртового ринку «Рунжі» у Франції, який об'єднує понад 1400 компаній. Реалізація такої стратегії потребує розширення крупно-складської зони, побудови додаткових спеціалізованих сховищ, переробних цехів, розширення послуг із очищення, фасування, пакування, маркування, сертифікації та транспортування продукції, налагодження співпраці з кооперативними об'єднаннями, асоціаціями виробників, громадськими організаціями. Це дасть змогу формувати достатні за розмірами та однорідні за якістю товарні партії продукції, ефективно перерозподіляти її потоки між регіонами країни та експортерами.



Рис. 3. Основні напрями удосконалення бізнес-моделі ОРСП «Шувар»*

*Розроблено автором

На державному рівні важливо створити єдину інформаційну мережу ОРСП, що допоможе консолідувати їхню роботу, поліпшити комунікацію між партнерами з бізнесу та контрагентами, ефективно управляти товарообігом для запобігання утворенню надлишків продукції та її втратам, уникати значних коливань попиту та ринкових цін.

Важливим напрямом розширення ціннісної пропозиції є організація та проведення аукціонних торгів із продажу сільськогосподарської продукції.

Одним із способів підвищення рівня лояльності наявних і залучення нових клієнтів є реалізація соціальних проєктів, активна громадська діяльність, фінансові пільги безпосереднім виробникам аграрної продукції у реалізації її на території ОРСП, а також надання допуску компаніям-партнерам і постійним клієнтам допуску до участі в капіталі.

Загалом ключові напрями удосконалення бізнес-моделі ОРСП «Шувар» наведені на рис. 3.

Одним із напрямів розвитку бізнес-моделі ОРСП «Шувар» є формування мережі локальних гуртових ринків у центрах великих територіальних громад або в регіонах із великою концентрацією виробників сільськогосподарської продукції (первинна ланка заготівлі) та потенційних клієнтів (туристично привабливі райони із розвинутою мережею готельно-ресторанного бізнесу). Такі ринки можуть створюватися як самостійні структури або як дочірні підприємства чи філії ОРСП «Шувар». Однак для їх успішного функціонування потрібна державна підтримка за зразком деяких країн, зокрема обмеження несанкціонованої та неорганізованої торгівлі продукцією за межами ринку.

Висновки. Ефективність бізнес-моделі гуртового сільськогосподарського ринку

визначається не лише її структурою, а й характером економічної поведінки різних груп ринкових суб'єктів, що формується під впливом організаційно-економічних умов закупівель продукції на ринку.

Сучасна бізнес-модель ОРСП «Шувар» поєднує формати B2B і B2C, з високою часткою роздрібного продажу продукції. Це її ключова відмінність від моделі гуртових продовольчих ринків європейських країн. Основою ціннісної пропозиції бізнес-моделі ринку «Шувар» є широкий спектр послуг, організація надання яких здійснюється за європейськими стандартами торгівлі та сервісу. Специфікою цієї моделі є: значна орієнтація на потреби сегменту *HoReCa*, послуги дистанційних та онлайн-продажів, буферних зон, підтримка виробників «крафтової» продукції. Рівень лояльності клієнтів ринку є доволі високим, що виявляється у здебільшого позитивних оцінках умов здійснення закупівель.

Купівля-продаж, комерційні комунікації та інші форми контактів формують потребу безперервної орієнтації на запити та потреби клієнтів. Це й визначає основні напрями вдосконалення бізнес-моделі гуртового ринку. Серед них: збільшення частки гуртових операцій, поліпшення комунікацій та розширення співпраці з основними групами клієнтів, подальший розвиток інфраструктури, організація аукціонних торгів, інтеграція та кооперація з агровиробниками та торговими структурами, реалізація інноваційної стратегії розвитку, формування власної мережі локальних гуртових ринків тощо.

Розвиток бізнес-моделі ОРСП «Шувар» на засадах партнерства, інтеграції та кооперації дасть змогу відродити прогресивну організацію гуртової торгівлі продукцією, стабілізувати ціни на неї, мінімізувати неорганізовану посередницьку діяльність, легалізувати і збільшити прибутки виробників.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Грецька, Н. А., 2013. Розбудова та функціонування оптових ринків сільськогосподарської продукції в Україні. *Економіка АПК*, 11, с. 50–56.
- Доманська, Н. А., 2017. Оптові ринки сільськогосподарської продукції як форми підприємницької діяльності та їх організаційно-правові форми та моделі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*, 81, с. 88–92.

Касич, А. О. та Рафальська, І. В., 2019. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*, 37, с. 86–92.

Ковальська, Л. та Речун, О., 2018. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. *Економічний форум*, 4, с. 169–176.

Кривов'язюк, І. В. та Рошкевич, В. Ф., 2013. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 11, с. 23–28.

Про оптові ринки сільськогосподарської продукції: Закон України від 25 червня 2009 р. № 1561-VI, 2009 [online] Доступно: <http://zakon1.rada.gov.ua> [Дата звернення 25 квітня 2023].

Прохорова, В. В., 2020. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*, 2 (44), с. 274–280.

Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар», 2023 [online] Доступно: <https://shuvar.com> [Дата звернення 28 квітня 2023].

Саламін, О. С., 2014. Формування і розвиток оптових ринків сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*, 16, 1(2), с. 115–122.

Шубравська, О. В. та Ринденко, Н. А., 2012. Оптові ринки сільськогосподарської продукції: європейський досвід та українські перспективи. *Економіка України*, 8, с. 77–85.

Шульський, М. Г. та Войтович, З. С., 2014. Актуальні проблеми розвитку оптових ринків сільськогосподарської продукції в Україні. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*, 16, 1 (58), с. 282–287.

BakerTilly, 2021. Що таке бізнес-модель і навіщо вона потрібна [online] Доступно: <http://surl.li/hejqf>. [Дата звернення 27 квітня 2023].

Hubeni, Y., Krupa, V., Krupa, O. and Raiter, N., 2020. Globalization and Local Determinants of HORECA Customers Market Behavior in the Wholesale Food Market. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego*, 20(35) (1), p. 25–39.

Osterwalder, A. and Yves P., 2010. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Zott, C. and Amit, R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2/3), p. 216–226.

Стаття надійшла 16.05.2023

