

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-108>

УДК 658.114.5

Герасимова Оксана Леонідівна

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0163-7831>

Зозуля Наталія Володимирівна

асистент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8362-5126>

Oksana Herasymova, Nataliia Zozulia

Ukrainian State University of Science and Technologies

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УКРАЇНСЬКИХ РИТЕЙЛЕРІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ «КАНВАС» ТА ДАНИХ ПЛАТФОРМИ YOUCONTROL

COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN RETAILERS USING THE CANVAS METHODOLOGY AND YOUCONTROL PLATFORM DATA

Анотація. У статті проводиться компаративний аналіз бізнес-моделі «Канвас» із використанням аналітичних даних платформи YouControl для оцінки діяльності українських роздрібних мереж на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд». Інтеграція даних YouControl забезпечує доступ до кількісних показників фінансової та ринкової діяльності компаній, що робить аналіз більш об'єктивним й глибоким. Аналітична платформа YouControl надає інформацію щодо фінансових результатів компаній, включаючи виручку, прибуток, динаміку фінансових показників та скоринги FinScore і MarketScore, а також дані про конкурентне оточення. Фінансовий скоринг оцінює стабільність компанії, враховуючи ліквідність, платоспроможність та рентабельність, а ринковий скоринг допомагає оцінити позицію підприємства на ринку, частку ринку та темпи зростання. Поєднання цих даних з бізнес-моделлю Канвас дозволяє комплексно оцінювати сильні та слабкі сторони компаній, визначати їхні стратегічні можливості та потенційні загрози.

Ключові слова: бізнес-модель, «Канвас», YouControl, фінансовий скоринг, ринковий скоринг, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, стратегічне планування.

Summary. This article presents a comparative analysis of the CANVAS business model, utilizing analytical data from the YouControl platform to assess the performance of Ukrainian retail chains, exemplified by ATB-Market LLC and Silpo-Food LLC. Incorporating YouControl data provides access to quantitative indicators of companies' financial and market performance, enabling a more objective and comprehensive analysis. The platform offers information on financial results, including revenue, profit, financial dynamics, and FinScore and MarketScore ratings, as well as insights into the competitive environment. Financial scoring evaluates a company's stability, considering liquidity, solvency, and profitability, while market scoring assesses market position, market share, and growth trends. Combining these data with the CANVAS model enables a thorough evaluation of companies' strengths and weaknesses, strategic opportunities, and potential threats. The CANVAS framework organizes business activities into key blocks: customer segments, internal processes, infrastructure, and financial aspects, allowing the identification of interdependencies, assessment of effectiveness, and detection of critical weaknesses. The platform also facilitates visualizing business models, simplifying the creation of presentations and highlighting differences in competitors' strategies. Integrating YouControl data into CANVAS visual blocks combines quantitative financial and market indicators with qualitative business characteristics, increasing the analytical value of the study and its applicability for strategic planning. Analysis of financial and market scores for 2020–2024 shows that ATB maintains high FinScore and MarketScore values, confirming its financial stability and market leadership, while Silpo-Food demonstrates gradual improvement in market scoring, with financial indicators remaining lower due to its investment strategy and pricing policy. This suggests that both companies hold leading market positions, but their strategic risks differ: ATB may face challenges if customer expectations regarding service and assortment rise, whereas Silpo-Food confronts risks related to cost control and pricing. The integration of CANVAS and YouControl provides a systematic approach to business model analysis by combining structured visualization of business

processes with quantitative financial and market data, evaluating interconnections between blocks, forecasting business development, and identifying growth opportunities. This approach improves the accuracy of strategic decisions, enhances understanding of company behavior in competitive environments, and supports informed managerial conclusions. It is a versatile methodology applicable to other sectors requiring comprehensive analysis of business models and competitive environments.

Keywords: business model, CANVAS, YouControl, financial scoring, market scoring, SWOT analysis, comparative analysis, strategic planning.

Постановка проблеми. Уніфікована модель «Канвас» є зручним інструментом для порівняння бізнес-моделей різних підприємств, оскільки наочно демонструє відмінності в стратегіях компаній та надає об'єктивну інформацію про спільні риси або критичні розбіжності бізнес-моделей підприємств одного типу діяльності. Структура блоків моделі дозволяє виділяти ключові елементи для детального аналізу бізнес-моделей компаній. Аналіз стратегічної поведінки конкурентів за допомогою шаблону Канвас дає змогу наочно визначити, які елементи в блоках є ефективними, а які є вразливими, що сприяє формулюванню або посиленню унікальної торговельної пропозиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками використання класичних шаблонів та схем бізнес-моделей активно досліджується у працях, присвячених стратегічному розвитку вітчизняного агросектору, одного з найприбутковіших в Україні. Наприклад, А. Оганісян відзначає, що «у практичній площині перед агробізнесом стоїть завдання щодо обрання нової бізнес-моделі або модифікації існуючої з урахуванням змін середовища та поставлених цілей подальшого розвитку» [7, с. 175].

В. Крупа у своєму дослідженні застосував методу Канвас для формування бізнес-моделі оптового сільськогосподарського ринку «Шувар» [4]. Автор стверджує, що бізнес-модель є ключовою ланкою, яка інтегрує впливи внутрішнього та зовнішнього середовища в системі стратегічного управління. Вона визначає логіку функціонування бізнесу, охоплюючи такі процеси, як залучення ресурсів і партнерів, формування ціннісної пропозиції, просування продукції на ринку та взаємодію з різними групами споживачів.

І. Ненно у своїй праці, присвяченій систематизації підходів до бізнес-моделей, підкреслює, що проблема вибору бізнес-моделі є первинною для подальшого успішного розвитку підприємства [5].

Метою статті є порівняльний аналіз бізнес-моделей торговельних підприємств за методикою Канвас за використанням даних аналітичної платформи YouControl для оцінки ефективності їх діяльності та оптимізації стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спершу коротко охарактеризуємо бізнес-модель Канвас, розроблену швейцарськими дослідниками А. Остервальдером та І. Піньє [3]. Модель стала результатом дослідження докторської

роботи у сфері управління інноваціями та стратегічного менеджменту. За словами А. Остервальдера, модель передбачає насамперед полегшення вирішення складних проблем, з якими стикаються лідери [8]. Тому метою моделі стала систематизація, уніфікація та візуалізація підходів до різноманітних бізнес-практик. Канвас здобула популярність не лише серед стартапів, а й серед уже існуючих компаній завдяки своїй універсальності. Вона дозволяє структурувати підходи до побудови бізнес-моделей та ухвалювати стратегічно виважені управлінські рішення. Канвас виступає дієвим інструментом для впровадження інновацій у підприємницьку діяльність і сприяє формалізації бізнес-моделей у сфері торгівлі.

Різницю в стратегічному плануванні на початку створення та трансформації існуючого бізнесу можна спостерігати на прикладі двох товариств: ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ) та ТОВ «Сільпо-Фуд» (Сільпо). Керівники АТБ ніколи не приховували, що адаптували свої бізнес-моделі з двох німецьких дискаунтерів Aldi і Lidl [6] для своєї діяльності. Коли АТБ зіткнулося з серйозними проблемами в логістиці, компанія запровадила систему постачання, подібну до тієї, що застосовувалася на німецьких складах. Можна сказати, що АТБ успішно розвивався навіть під час економічних криз, стрімко набираючи популярності після фінансових труднощів у 1998 та 2008 роках [1].

Перевірити результати фінансово-господарської діяльності двох найбільших ритейлерів України можна за даними системи YouControl та її аналітичного інструменту YC.Market [2]. Згідно з ними, за КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» в Україні працюють 135 814 діючих підприємств, серед яких 13 769 юридичних осіб та 122 045 ФОПів [9]. Обидва підприємства демонструють значні обсяги виручки та отримують позитивний чистий прибуток за 2024 рік, що свідчить про їхню фінансову стійкість і ефективність діяльності на ринку (табл. 1).

Кінцеві бенефіціари бізнесу Сільпо уникають публічності та не дають інтерв'ю, через що неможливо дізнатися з перших рук, чию саме бізнес-модель було скопійовано або взято за зразок. У 1997–1998 рр. бізнес-модель Fozzy Cash&Carry «Сільпо» була схожою на гібрид наступних торговельних мереж: Metro Cash&Carry (відрізнялася широким асортиментом, ефективною логістикою,

Таблиця 1 – Основні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 р.

Назва суб'єкта підприємницької діяльності	Виручка, грн	Відносний приріст виручки за рік, %	Чистий прибуток, грн
ТОВ «АТБ-Маркет»	208905300000	15	3099374000
ТОВ «Сільпо-Фуд»	93017469000	10	154100000

Джерело: сформовано на основі даних [9]

розгалуженим імпортом та оптовими каналами постачання); Carrefour (орієнтувалася на роздрібних споживачів, цінителів комфорту, іміджу, популярних брендів, оригінального оформлення та широкого асортименту імпортованих і делікатесних позицій); у меншій мірі копіювалася дискаунтерська модель Aldi (спиралася на скорочення витрат і мінімізацію витрат на обслуговування). Сільпо намагалося стати супермаркетом із високою ефективністю, широким асортиментом та комфортом, а не простим дискаунтером або оптовим складом.

Далі продемонструємо спрощену бізнес-модель Канвас, у якій може бути представлено менший обсяг інформації, ніж необхідно для повного та детального аналізу. Таке узагальнення має певні недоліки та може знижувати аналітичну цінність моделі, проте загалом ілюструє канву дослідження. У спрощеній версії зазвичай не враховується повна структура витрат і доходів, а також не деталізуються ключові ресурси та партнери.

Розбивка бізнесу на ключові елементи (блоки) дозволяє зрозуміти, як саме вони взаємодіють. Наповнення Канвас починаємо з гіпотез, що виступають в ролі припущень, які потрібно переглядати та перевіряти. Таблицю Канвас не потрібно сприймати в якості статичного документу, вона виступає динамічним інструментом для аналізу бізнесу (в подальшому гіпотези проходять тестування на підтвердження припущень). Блоки Канвас періодично передивляються та наповнюються, що дозволяє виявити взаємозалежності ведення бізнесу компаній.

Саме під час порівняння кількох моделей конкурентів можна врахувати зовнішнє конкурентне середовище та зміни в бізнесі. Для цього використаємо можливості онлайн-платформи Canva для візуалізації таблиць Канвас, яка дозволяє створювати різноманітні зображення відомих моделей за допомогою численних шаблонів. Це значно спрощує підготовку аналітичних презентацій (рис. 1, рис. 2).

The Buisness Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



Рисунок 1 – Спрощена бізнес-модель Канвас ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: створено на основі шаблону платформи графічного дизайну Canva

THE BUSINESS MODEL CANVAS



Рисунок 2 – Спрощена бізнес-модель Канвас ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: створено на основі шаблону платформи графічного дизайну Canva

Подібний порівняльний аналіз дозволяє зрозуміти логіку формування прибутковості конкурента, а також визначити ефективність тієї чи іншої моделі ведення бізнесу, спрогнозувати, куди направляє свої зусилля конкурент й куди буде рухатися далі, знайти малозаповнені сегменти ринку, які конкуренти ігнорують. Якщо конкуренти збираються масштабувати свій бізнес, а така ситуація наразі спостерігається з конкурентами «АТБ» та «Сільпо-Фуд», то порівняльний аналіз дозволяє побачити, чим саме відрізняються агресивні дії активних конкурентів. Зображення бізнес-моделей суперників у вигляді шаблонної таблиці демонструє, які компоненти їхнього бізнесу працюють краще, а які є вразливими.

Канвас є ефективним інструментом порівняння різних типів бізнесу завдяки своїй структурованості. Кожне підприємство описується однако-вими блоками, що дозволяє користувачу зіставити відмінності в стратегіях компаній, особливостях їх партнерських зв'язків та механізмах формування доходів. Платформа YouControl забезпечує можливість комплексного аналізу фінансових та ринкових показників діяльності, на ній можна знайти данні щодо виручки, прибутку, динаміки фінансових результатів, а також відомості про конкурентів компанії. Аналіз спільних рис та кри-

тичних розбіжностей демонструє модель поведінки компанії на ринку, яку можна наслідувати або, навпаки, відмовитися від неї.

Візуальна шаблонна модель може бути доповнена фінансовими та ринковими скорингами бізнесу за методиками, розробленими аналітиками YouControl. Фінансовий скоринг (FinScore) оцінює фінансову стійкість компанії з урахуванням показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності; формує для підприємства індекс в діапазоні від 1 до 4 (де 1 означає мінімальну фінансову стійкість, а 4 – максимальну). Аналогічно, ринковий скоринг (MarketScore) вимірює ринкову потужність компанії, її позицію на вітчизняному ринку, а також частку ринку, динаміку зростання та конкурентні переваги; має аналогічну шкалу від 1 (низька ринкова потужність) до 4 (висока ринкова потужність).

Якщо проаналізувати загальні підсумки діяльності двох компаній за допомогою даних YouControl за п'ять останніх років, можна побачити, що обидві компанії тривалий час зберігають лідерські позиції на ринку. Оцінки за останні роки у двох товариств дещо різняться. Сервіс YouControl дозволяє порівнювати дві бізнес-моделі, оцінювати конкурентів та проаналізувати

трансформацію чинного бізнесу (табл. 2, табл. 3), що робить його корисним інструментом для комплексного бізнес-аналізу діяльності підприємств.

АТБ працює в форматі жорсткого дискаунтера з великим обсягом продаж, завдяки мінімізації витрат має вищу рентабельність. Сільпо має нижчу рентабельність, але при цьому має ефективну довгострокову стратегію, яка пов'язана із інвестуванням в бренд, атмосферу та лояльність покупців, які в майбутньому будуть поступово ставати більш вибагливими до сфери покупок та задоволень.

Фінансові дані YouControl свідчать, що АТБ демонструє позитивну динаміку виручки та прибутку, що підтверджується високими показниками FinScore (3,1–3,5) та MarketScore (3,5–4,0). Сільпо характеризується стабільним, проте нижчим фінансовим скорингом (FinScore 1,6–2,6) і високою ринковою потужністю (MarketScore 3,5–3,8), що відображає стратегічні інвестиції в бренд і сервіс. Порівняння цих показників упродовж 2020–2024 рр. дозволяє відстежити тенденції розвитку підприємств, оцінити ефективність обраних стратегій та ідентифікувати потенційні ризики.

Результати інтеграції бізнес-моделі Канвас з аналітичними даними платформи YouControl доцільно поєднувати із загальновідомим SWOT-аналізом для комплексної оцінки стратегій компаній та прогнозування розвитку їхніх бізнес-моделей. Фінансові показники, такі як виручка, прибуток та динаміка фінансових результатів, дозволяють формалізувати сильні сторони (FinScore) та потенційні слабкі сторони компаній, тоді як ринкові показники, включно з часткою ринку, конкурентними позиціями та динамікою зростання (MarketScore), відображають можли-

вості та загрози. АТБ демонструє високі значення FinScore та MarketScore завдяки масштабності, оптимізації процесів та широкому охопленню населення, що підкреслює його стратегічні сильні сторони. Сільпо відзначається перевагами в асортименті, якості та сервісі, формуючи стратегічні можливості, водночас низькі показники ліквідності або коливання прибутковості вказують на потенційні слабкі сторони. Зіставлення цих даних дозволяє прогнозувати, що АТБ може стати вразливим при зростанні вимог покупців до якості та сервісу, а Сільпо може стикнутися із труднощами в контролі цін та управлінні витратами, що відноситься до категорії загроз.

Висновки. Отримані результати свідчать, що бізнес-модель Канвас є універсальним та ефективним інструментом стратегічного аналізу і порівняння діяльності підприємств ритейлу. Її структурованість, наочність і гнучкість дозволяють формалізувати ключові елементи бізнесу, виявляти взаємозв'язки між ними та оцінювати логіку формування конкурентних переваг компаній. Використання Канвас у поєднанні з фінансовими та ринковими даними платформи YouControl значно підвищує аналітичну цінність дослідження, оскільки дає змогу поєднати візуалізацію бізнес-моделі з кількісною оцінкою фінансової стійкості та ринкової потужності підприємств. Компаративний аналіз бізнес-моделей ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив, що обидві компанії обрали різні, але водночас ефективні стратегії розвитку. АТБ продовжує реалізовувати модель жорсткого дискаунтера, орієнтовану на масштабування, оптимізацію витрат і високі показники рентабельності, що підтверджується стабільно високими значеннями FinScore та MarketScore.

Таблиця 2 – Фінансовий та ринковий скоринги ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	A/3,1	A/3,5	A/3,4	A/2,4	A/3,2
Поточна ліквідність	0,61	0,57	0,66	0,67	0,67
Індекс MarketScore	A/4	A/3,8	A/3,5	A/3,7	A/3,8
Місце компанії на ринку	1	1	1	1	1

Джерело: сформовано за даними [10]

Таблиця 3 – Фінансовий та ринковий скоринги ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	D/1,6	D/1,8	C/2,0	C/2,1	B/2,6
Поточна ліквідність	0,78	0,53	0,40	0,44	0,46
Індекс MarketScore	A/3,8	A/3,8	A/3,5	A/3,7	A/3,6
Місце компанії на ринку	2	2	2	2	2

Джерело: сформовано за даними [10]

Натомість Сільпо фокусується на формуванні унікальності через асортимент, сервіс і бренд, що забезпечує йому сильні ринкові позиції, проте супроводжується нижчими фінансовими показниками та підвищеними витратами. Інтеграція бізнес-моделі Канвас, аналітики YouControl та SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони підприємств ритейлу,

ідентифікувати можливості та загрози їх подальшого розвитку, а також прогнозувати трансформацію бізнес-моделей у динамічному конкурентному середовищі. Запропонований підхід може бути рекомендований як практичний інструмент для стратегічного управління, аналізу конкурентів й прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ритейлу та інших галузях економіки.

Список використаних джерел:

1. АТБ: новини компанії, інформація про АТБ. *Forbes.ua* : бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/profile/atb-219> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Виторг АТБ склав 208,9 млрд грн у 2024 році. Які продажі у конкурентів мережі, про це йдеться у YouControl// *RetailersUA* : впливове медіа про ритейл. URL: <https://www.retailers.ua/news/management/14509-vitorg-atb-sklav-2089-mlrd-grn-u-2024-rotsi-yaki-prodaji-u-konkurentiv-merej-pro-tse-ydetsya-u-youcontrol> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Домбровська С. О. Бізнес-модель CANVAS як інструмент стратегічного планування інноваційної діяльності: *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: праці XI Міжнародної наук.-прак. конф., м. Одеса, ОДАБА, 13–15 листопада 2020 р. Одеса, 2020. С. 82–86.
4. Krupa V. Business modeling as a tool of strategic management of the agricultural wholesale market development. *Agrarian Economy*. 2023. vol. 1-2, pp. 69–80.
5. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2. С. 89–100.
6. Недашківський В. Як «Берізка» і «Клен» стали АТБ. *Finance.ua*. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/atb> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Оганісян А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 168–176.
8. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес модель : посібник / А. Остервальдер, І. Піньє ; пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.
9. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Компанії роздрібної торгівлі України. Каталог компаній України. *YouControl*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia/47.11> (дата звернення: 16.10.2025).
10. YouControl : аналітична платформа для перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 1.10.2025).

References:

1. ATB: novyny kompanii, informatsiia pro ATB [ATB: company news, information about ATB]. *Forbes.ua*: biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii. Available at: <https://forbes.ua/profile/atb-219> (in Ukrainian)
2. Vytorh ATB sklav 208,9 mlrd hrn u 2024 rotsi. Yaki prodazhi u konkurentiv merezhi, pro tse ydet'sia u YouControl [ATB revenue reached 208.9 billion UAH in 2024. Sales performance of network competitors according to YouControl]. *RetailersUA*: vplyvove media pro ryteil. Available at: <https://www.retailers.ua/news/management/14509-vitorg-atb-sklav-2089-mlrd-grn-u-2024-rotsi-yaki-prodaji-u-konkurentiv-merej-pro-tse-ydetsya-u-youcontrol> (in Ukrainian)
3. Dombrovska S. O. (2020) Biznes-model CANVAS yak instrument stratehichnoho planuvannia innovatsiinoi diialnosti [CANVAS business model as a tool for strategic planning of innovation activity]. In *Upravlinnia proektamy: proektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti*: XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Odesa, November 13–15, 2020). Odesa, pp. 82–86. (in Ukrainian)
4. Krupa V. (2023) Business modeling as a tool of strategic management of the agricultural wholesale market development. *Agrarian Economy*, vol. 1–2, pp. 69–80.
5. Nienno I. M. (2016) Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do klasyfikatsii biznes-modelei pidpriemstv [Systematization of scientific approaches to the classification of business models of enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 2, pp. 89–100. (in Ukrainian)
6. Nedashkivskiy V. Yak "Berizka" i "Klen" staly ATB [How "Berizka" and "Klen" became ATB]. *Finance.ua*. Available at: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/atb> (in Ukrainian)
7. Ohanisian A. (2024) Biznes-modeli realizatsii stratehii aharnoho vyrobnytstva [Business models for implementing agricultural production strategies]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 4, pp. 168–176. (in Ukrainian)
8. Ostervalder A., Pinie I. (2017) Stvoriuiemo biznes model: posibnyk [Business Model Generation: handbook]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
9. Rozdribna torhivlia v nespetsializovanykh mahazynakh. Kompanii rozdribnoi torhivli Ukrainy. Katalog kompanii Ukrainy. *YouControl* [

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025