

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Коваль Сергій Юрійович

Кваліфікаційна робота

Організація відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«Бізнес адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С.Ю. Коваль

Науковий керівник (консультант)

Калінін О.В., д.е.н., професор

Київ – 2024

ЗМІСТ

SUMMARY.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	9
1.1. Визначення сутності та специфіки діяльності у сфері торгівлі зоотоварами.....	
1.2. Сучасні тенденції функціонування європейського ринку товарів для тварин.....	
1.3. Встановлення порядку створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи (Люксембурзі).....	
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ МАГАЗИНУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	40
2.1. Передумови виникнення проекту з організації відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи.....	
2.2. Формування бізнес-проекту магазину зоотоварів.....	
2.3. Організаційне забезпечення діяльності магазину зоотоварів.....	
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ І РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	72
3.1. Розрахунок фінансових показників магазину зоотоварів.....	
3.2. Виявлення і аналіз ризиків діяльності магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи.....	
3.3. Заходи з нейтралізації факторів ризику для функціонування магазину зоотоварів.....	

ВИСНОВКИ.....	92
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ...	96
ДОДАТКИ.....	101

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

The particularly caring attitude of the population to animals and the comfortable and safe conditions created for their existence at the level of European countries indicate the presence of significant prospects in the creation of a new business of opening a pet store in the region of Western Europe. In this regard, the issue of developing a business project for a pet store and detailed substantiation and ensuring its effective operation are gaining relevance.

The purpose of the work: on the basis of the study of the peculiarities of the European market for pet products, as well as the analysis of prospects for activities in the field of trade in pet products, to form a project for opening a pet store in the region of Western Europe and to develop measures to ensure its implementation.

In accordance with the goal, the following work tasks were set and completed: to determine the essence and specifics of activity in the field of trade in pet products; to investigate the current trends in the functioning of the European market for animal products; establish the procedure for creating a pet store in the region of Western Europe (Luxembourg); to present the prerequisites for the project to organize the opening of a pet store in the region of Western Europe; create a pet store business project; to offer organizational support for the activities of the pet store; calculate the financial indicators of the pet store; identify and analyze the risks of pet store activity in the region of Western Europe; develop measures to neutralize risk factors for the functioning of the pet store.

The practical significance of the obtained results is that a business project has been developed and the creation of a pet store in the region of Western Europe, namely in the city of Luxembourg, has been substantiated. The organizational support for the store's activities was developed, the company's income and expenses were calculated, and a forecast of financial indicators for 5 years was made. The risks of the pet store's activity were identified and measures to neutralize them were developed.

ВСТУП

Актуальність і значення обраної теми. Тенденції розвитку європейського ринку зоотоварів демонструють активізацію діяльності як виробників товарів для тварин, так і попиту на ці товари, до того ж високої якості. А особливо турботливе відношення населення до тварин і створені комфортні та безпечні умови для їх існування на рівні європейських країн вказують на наявність значних перспектив у створенні нового бізнесу з відкриття зоомагазину в регіоні Західної Європи. У зв'язку з цим набувають актуальності питання розробки бізнес-проекту зоомагазину та детального обґрунтування і забезпечення його ефективної діяльності.

Об'єкт дослідження: приватний бізнес магазину зоотоварів **Trois Amis** (Трузамі, акцент на останній слог, з фр. - Три Друга) в регіоні Західної Європи.

Предмет дослідження: розробка бізнес-проекту магазину зоотоварів для його функціонування в регіоні Західної Європи.

Мета роботи: на основі дослідження особливостей європейського ринку товарів для тварин, а також аналізу перспектив діяльності у сфері торгівлі зоотварами сформувані проект відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи та розробити заходи із забезпечення його реалізації.

Відповідно до мети було поставлено та виконано такі **завдання роботи:**

- 1) визначити сутність та специфіку діяльності у сфері торгівлі зоотварами;
- 2) дослідити сучасні тенденції функціонування європейського ринку товарів для тварин;
- 3) встановити порядок створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи (Люксембурзі);
- 4) представити передумови виникнення проекту з організації відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи;

- 5) сформулювати бізнес-проект магазину зоотоварів;
- 6) запропонувати організаційне забезпечення діяльності магазину зоотоварів;
- 7) розрахувати фінансові показники магазину зоотоварів;
- 8) виявити і проаналізувати ризики діяльності магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи;
- 9) розробити заходи з нейтралізації факторів ризику для функціонування магазину зоотоварів.

Методи дослідження. Завдання, які було поставлено в дипломній роботі, виконувались за допомогою використання таких методів: аналізу і синтезу – для дослідження сутності та специфіки діяльності у сфері торгівлі зоотоварами; маркетинговий аналіз – для дослідження сучасних тенденцій функціонування європейського ринку товарів для тварин; системний підхід – для встановлення порядку створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи (Люксембурзі); проектний підхід – для формування бізнес-проекту магазину зоотоварів; структурний підхід – для розробки організаційного забезпечення діяльності магазину зоотоварів; фінансово-економічні методи – для розрахунку фінансових показників магазину зоотоварів; моніторинг – для виявлення і управління ризиками діяльності зоомагазину; графічний метод – для представлення процесів і різноманітних розробок для функціонування магазину зоотоварів у вигляді схем і рисунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблено бізнес-проект і обґрунтовано створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи, а саме місті Люксембург. Розроблено організаційне забезпечення діяльності магазину, розраховано доходи, витрати підприємства, а також здійснено прогноз фінансових показників на 5 років. Виявлено ризики діяльності зоомагазину та розроблено заходи з їх нейтралізації.

Результати даної дипломної роботи були розглянуті засновниками зоомагазину та затверджені для впровадження.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ

1.1. Визначення сутності та специфіки діяльності у сфері торгівлі зоотоварами

Сучасні умови життєдіяльності, потреба у психологічній розрядці населення та розвиток європейської культури забезпечення якісних умов догляду за тваринами і живими істотами загалом викликали поширення кількості домашніх улюбленців у сім'ях та підвищення необхідності у товарах, що забезпечують їх повноцінне існування, харчування і лікування.

Як не дивно, але саме з початком воєнних подій в Україні попит на зоотовари у населення збільшився у кілька разів, у тому числі в європейських країнах, які посилено надають допомогу та прихисток і людям і домашнім вихованцям. Викликано це тим, що дехто забрав тварину з притулку чи врятував на вулиці, а хтось просто відчув потребу в домашньому улюбленці, щоб більш комфортно пережити складні часи і надати допомогу тварині. Але у будь-якому випадку тварин, яким дали притулок у домогосподарствах, а особливо чотирилапих, стало набагато більше і це означає, що зросла необхідність у їхньому якісному та достатньому харчуванні, лікуванні та догляді.

Як показує аналіз досліджень у сфері торгівлі зоотоварами, не зважаючи на скрутні часи, люди як в Україні, так і за кордоном готові витратити чимало фінансових коштів на своїх улюбленців. У зв'язку з цим актуальним стає питання відкриття магазину товарів для тварин у зв'язку з прибутковістю даного рішення для майбутнього підприємця.

Зообізнес – це торгівля зоотоварами, починаючи від корму для тварин і закінчуючи засобами гігієни та іграшками. Насправді бізнес у вигляді зоомагазину – це дуже великі можливості діяльності завдяки широкому асортименту та великому попиту на товари. Торгівля зоотоварами дозволяє самостійно формувати асортименти з різних брендів та продукції, а також брати орієнтир на розвиток у напрямку використання продукції одного виробника. Також можна орієнтуватися на вузьке коло споживачів, наприклад, власники собак, а також захопити широку аудиторію і пропонувати товари для собак, кішок, гризунів, риб, птахів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Загалом варто визначити основні положення, які необхідно знати для відкриття бізнесу з торгівлі товарами для тварин. Адже будь-яке відкриття бізнесу потребує не лише бажання, а й грамотної підготовки. Тож перед тим, як вирішити відкрити будь-який бізнес, включаючи зоомагазин, слід виконати такі пункти:

- 1) здійснити аналіз ринку, що включає вивчення основних конкурентів;
- 2) провести вивчення ціноутворення, закупівельних цін та витрат на оренду, співробітників та інше;
- 3) зробити вибір виробників, укладання вигідних контрактів;
- 4) здійснити вивчення споживачів, попиту та цільової аудиторії;
- 5) визначитися з видом бізнесу (онлайн чи офлайн);
- 6) провести оцінювання ризиків обраного виду діяльності;
- 7) здійснити вибір оптимального розташування магазину;
- 8) зробити підбір та навчання співробітників;
- 9) реалізувати вивчення методів залучення клієнтів, оцінювання їх вартості та вибір найбільш оптимального;
- 10) зробити підрахунок кінцевої суми необхідних вкладень;
- 11) здійснити розрахунок окупності бізнесу.

Відкриття будь-якого підприємства – завжди вкладення праці, часу і фінансів. І без цих трьох складових новий проєкт не може стати успішним. Зоомагазини на сьогоднішній день мають величезний попит, адже все більше людей заводять собі домашніх улюбленців. І кожен намагається дати своєму улюбленцю найкраще: смачний і корисний корм, затишне місце, іграшки, вітаміни та інші товари, які призначені для тварин. Однак складною задачею є здійснити відкриття такого магазину і зробити цей бізнес успішним, оскільки необхідно виконати суттєву роботу, яка включає такі кроки (рис. 1.1).

Виконання наведених кроків дозволить організувати належне відкриття та успішне функціонування магазину зоотоварів, що забезпечить даному бізнесу активний старт і стабільний розвиток.

Варто відмітити певну особливість ведення торгового бізнесу на сьогоднішній день. У сучасному світі величезну частку ринку займає інтернет-торгівля, у тому числі на міжнародному рівні, адже справді, обирати та купувати товари онлайн – дуже просто, швидко та зручно. І для зоомагазину це правило не виняток, адже існує величезна кількість виробників кормів і різних товарів для тварин, асортимент яких вкрай широкий. У той час, коли безліч людей шукають товари для тварин в інтернеті, буде вкрай нелогічно втратити такий обсяг клієнтів, тому наявність сайту – важлива та необхідна умова для ефективного функціонування будь-якого магазину. Загальновідомо, що дуже зручно знаходити товар, який цікавить, у каталозі за фільтрами, де можна вказати всі вимоги до товару. Але не варто забувати, що фізичний магазин має не меншу цінність [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- 1) людям, які регіонально перебувають у тому ж місці, буде вкрай зручно забрати замовлений товар безпосередньо з магазину;
- 2) залучається додатковий трафік клієнтів, які не шукають зоотовари в інтернеті;

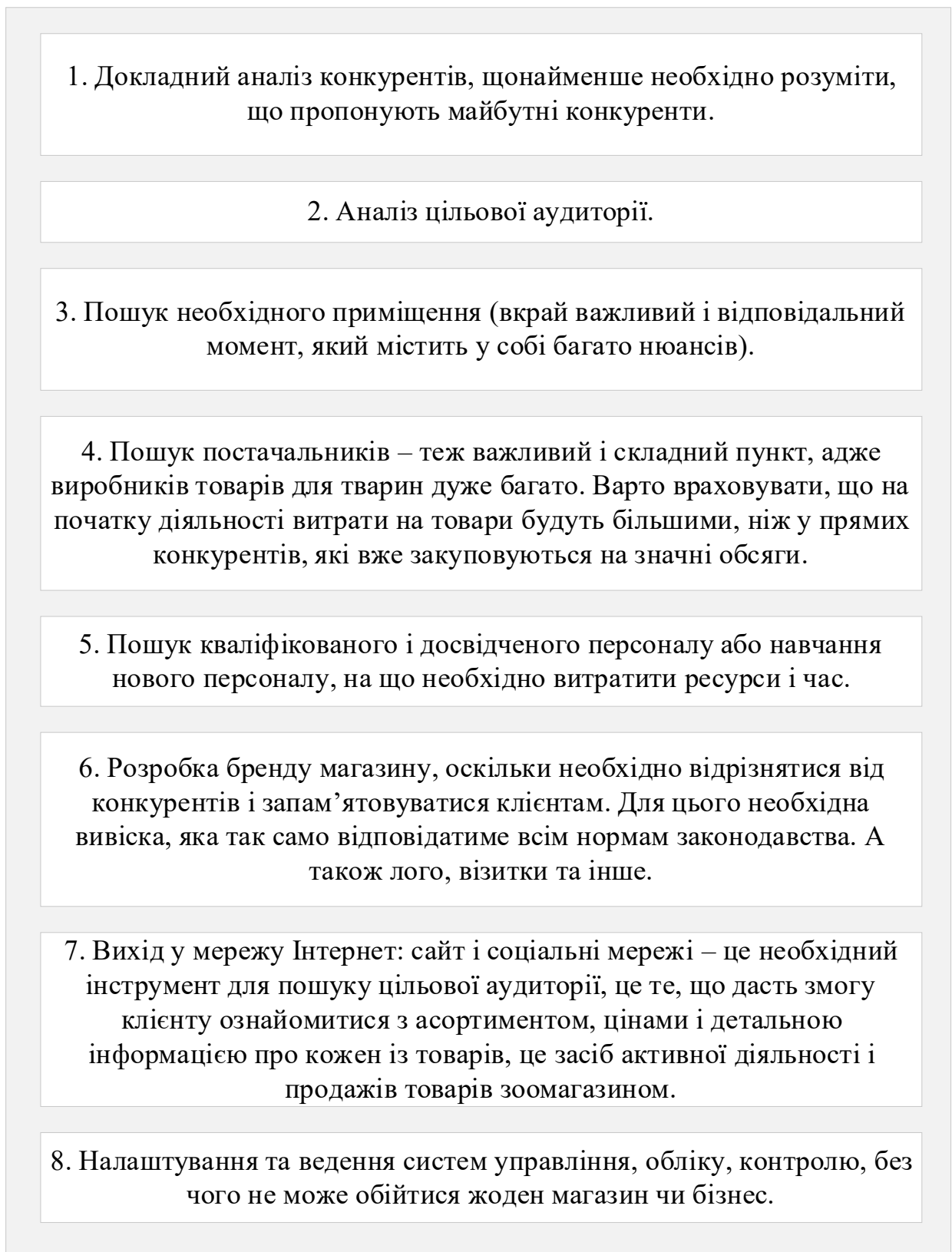


Рис. 1.1. Основні кроки для відкриття магазину зоотоварів **Trois Amis**

Джерело: складено автором

3) в фізичному магазині буде необхідна кількість товарів у наявності (і власник буде впевнений, що під час продажу з сайту чи магазину ці товари можна продати, незалежно від того, чи є ця позиція у постачальника на цей момент часу);

4) наявність фізичного магазину і можливість наочно оглянути товари завжди викликає довіру в покупця.

Тож загалом можна відмітити, що для бізнесу по типу зоомагазину вкрай важливим є наявність як сайту, так і фізичної точки, які чудово доповнюватимуть один одного.

Щодо особливостей відкриття **фізичного бізнесу** (магазину зоотоварів) варто зазначити наступне. Фізичний бізнес – це найбільш звичний варіант торгівлі, який дозволяє клієнтам особисто заглянути в магазин, поспілкуватися з консультантом, доторкнутися і побачити товар. Фізичний магазин у багатьох сферах торгівлі – це найкращий варіант, який забезпечить високий рівень продажу. Наприклад, фізичний зоомагазин є прибутковим при зручному розташуванні, в нього зручно зайти по дорозі з роботи або поєднати з походом за продуктами чи вигулом домашніх тварин. Дуже часто у людей різко закінчується корм або шампунь для тварин, а чекати на доставку нового приходиться кілька днів, у такому випадку найкращим вибором буде придбання товарів в зоомагазині, що знаходиться поблизу.

Специфіка відкриття і функціонування **онлайн бізнесу** (інтернет-магазину зоотоварів) включає такі положення. Онлайн бізнес – це сучасна форма торгівлі, яка набирає обертів і користується великою популярністю вже не тільки у молодого покоління. Інтернет-магазин дає можливість познайомитися з повним асортиментом продукції не виходячи з дому, а також оформити замовлення навіть уночі. За допомогою онлайн торгівлі зручно вивчати ціни та вибирати найнижчі, а також зручно стежити за акціями та новинками. За допомогою інтернет-магазину зоотоварів люди замовляють корми, засоби гігієни, ветеринарні препарати, повідки, перенесення та інше у

зручний час, у будь-якому доступному в Інтернеті магазині та за бажаними критеріями зоотоварів. Така форма функціонування зоомагазину додає певної зручності для обслуговування і забезпечення нормальних умов існування тварин і інших домашніх улюбленців.

Тож до переваг онлайн-магазину зоотоварів можна віднести наступне:

- відсутність фізичного магазину, що скорочує витрати бізнесу на орендну плату та комунальні послуги;
- можливість роботи віддалено;
- докладний опис товарів на сайті, що дозволяє клієнту самостійно вивчити його особливості та характеристики;
- інтернет-торгівля на відміну від оффлайн магазину охоплює не тільки клієнтів, які проживають поблизу клієнта, а навіть людей з інших міст;
- можливість розмістити на сайті повний асортимент продукції, що досить складно зробити у приміщенні магазину;
- онлайн-магазини дозволяють стежити за новинками, відстежувати актуальні акції та знижки не виходячи з дому.

Однак онлайн-магазин може мати деякі мінуси:

- необхідність швидко обробляти замовлення та займатися постійною відправкою товару;
- зберігання продукції відбувається на великому складі;
- витрати на розробку сайту з продукцією, додаткові витрати на просування та рекламу товарів в інтернеті;
- неможливість клієнта особисто прийти і побачити, торкнутися товару.

Проте, якщо власник майбутнього бізнесу йде в ногу з часом і його приваблює відкриття онлайн магазину, то дуже важливо пустити свій ресурс не тільки на придбання якісної продукції, а й на створення дійсно професійного сайту. Створення інтернет-магазину – це те, на чому не варто економити, оскільки саме сайт і буде основним інструментом для продажу та

просування. Власники інтернет магазину повинні бути готові до того, що мало просто зробити сайт та наповнити його товарам, треба постійно займатися його підтримкою та не забувати про рекламу в інтернеті. Крім цього, успішний онлайн бізнес – це швидка обробка замовлень і регулярні відправки, а також можливість професійної онлайн-консультації клієнтів.

Тобто можна зробити висновок, що одна окрема форма магазину буде мати свої певні обмеження, для здійснення ефективної діяльності бізнесу у сфері торгівлі зоотоварами необхідно одночасно відкривати як фізичний, так і інтернет-магазин, які будуть доповнювати один одного та нівелювати недоліки кожної окремої форми функціонування.

Також як в регіоні Західної Європи, так і в Україні є можливість бажаючим відкрити **зоомагазин на умовах франшизи**. Незважаючи на те, що відкриття зоомагазину – це дуже вигідний бізнес, як і будь-який вид підприємницької діяльності, він спричиняє деякі ризики. Особливо складно правильно розпочати бізнес із нуля новачкам у цій справі. Готові франшизи – це найбезпечніший і найзручніший спосіб відкрити свою справу. Мало того, що робота починається за допомогою професіоналів у даній справі, так ще й немає потреби ризикувати та робити великі вкладення. Франшиза це вже про впізнаваність брендів, про готових клієнтів та налагоджений робочий процес. Клієнти будуть самі йти до магазину, якщо фірма має високу репутацію серед власників домашніх вихованців. По роботі на умовах франшизи можна отримати:

- готове ім'я із відмінною репутацією;
- відомий логотип;
- найкращі ціни на закупівельну продукцію;
- налагоджену логістику;
- навчання для працівників;
- моментальний результат;
- готовий сайт, що приносить прибуток.

Такий вид підприємницької діяльності як франшиза знижує ризики функціонування бізнесу до мінімуму, адже власник нового магазину отримує вже відомий бренд, підтримку та супровід до моменту відкриття та на перших етапах роботи, перевірених постачальників, сайт, який вже працює, тобто продає зоотовари і має постійних клієнтів, а також методики з навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Ще одним привабливим варіантом ведення бізнесу є **дропшипінг**. Це найпростіший спосіб заробити на товарному бізнесі без вкладень. Необхідно лише займатися пошуком та залученням клієнтів та приводити їх до магазину. Прибуток – це відсоток від продажу продукції, на закупівлю та зберігання якої не потрібно витрачатися [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. На питання де знаходити постачальників та як із ними співпрацювати відповідає система дропшипінгу, яка особливо ефективна для інтернет-магазинів. Вона знижує потребу в великому складському просторі та передоплаті за товари. Однак необхідно контролювати якість продукції та терміни доставки від постачальників. Успіх в обраному форматі магазину залежить передусім від глибокого розуміння ринку, конкурентів та здатності швидко адаптуватися до змін у вподобаннях споживачів і технологічному розвитку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Щодо вибору формату діяльності зоомагазину варто відмітити, що, як видно з наведеного вище матеріалу, існують різноманітні варіанти відкриття власної справи у ніші зоотоварів. Ера інформаційно-комунікаційних технологій і програмних засобів породжує дедалі більше онлайн-опцій функціонування, однак використовуються і традиційні форми діяльності. А найдосвідченіші можуть застосовувати комбіновані варіанти, щоб залучити якомога більше клієнтів. Переваги й недоліки кожної з опцій діяльності магазину зоотоварів наведено на рис. 1.2.

ФОРМАТ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Традиційний магазин	<ul style="list-style-type: none"> • Особисте спілкування з покупцями, можливість надати консультацію та відповісти на їхні запитання. • Клієнти мають нагоду побачити та випробувати товар перед покупкою. • Спрощена система обміну чи повернення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Більші витрати на оренду та утримання приміщення. • Обмежене охоплення лише локального ринку. • Високі оперативні витрати (оплата праці персоналу, комунальні платежі).
Інтернет-магазин	<ul style="list-style-type: none"> • Доступність для ширшої аудиторії, без географічних обмежень. • Менші витрати на запуск та утримання, порівнюючи з традиційним магазином. • Зручність для клієнтів: 24/7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність особистого контакту з покупцями. • Витрати на логістику та доставку товарів. • Висока конкуренція в онлайн-просторі.
Комбінований варіант	<ul style="list-style-type: none"> • Поєднання переваг і офлайн-, і онлайн-продажів. • Можливість використовувати фізичний магазин як пункт видавання інтернет-замовлень. • Розширення бази клієнтів через різні канали продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребує більших інвестицій на початковому етапі. • Складність управління й координації між онлайн- та офлайн-операціями.

* Зауважимо, що асортимент товарів має відповідати потребам цільової аудиторії. Тож варто своєчасно аналізувати попит і відгуки покупців, аби адаптувати його відповідно.

Рис. 1.2. Переваги й недоліки різних опцій діяльності магазину зоотоварів

Джерело: складено при використанні [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Загалом щодо визначення переваг бізнес-ідеї відкриття зоомагазину можна відмітити наступне. Організація відкриття зоомагазину вважається практично безпрограшним варіантом бізнесу, оскільки зоотовари виступають предметами першої необхідності, а вони, як відомо, потрібні за будь-яких умов. Проте до рекомендацій з вдалої організації зоо-бізнесу варто віднести такі положення:

- 1) перед відкриттям будь-якого бізнесу важливо вивчати попит ринку, конкурентів, суму вкладення та період окупності;
- 2) дуже важливо враховувати сезонність товарів, якщо вона відіграє суттєву роль, та вплив на попит зовнішніх факторів;

3) якщо до справи створення зоомагазину береться новачок у бізнесі і хоче уникнути помилок під час його відкриття та початку роботи, варіант відкрити франшизу зоомагазину – це одне з правильних рішень.

Загалом варто відмітити, що саме власник бізнесу повинен визначити необхідну для його потреб і можливостей форму функціонування магазину зоотоварів, враховуючи існуючі обставини та особливості функціонування ринку зоотоварів у певному регіоні. Тож варто більш детально дослідити сучасні тенденції функціонування європейського ринку товарів для тварин.

1.2. Сучасні тенденції функціонування європейського ринку товарів для тварин

В сучасних умовах розвитку економіки особливої актуальності набувають дослідження функціонування галузей, які є відносно новими для економіки і які виробляють та реалізують особливі види продуктів. До таких галузей можна віднести зообізнес, який охоплює діяльність, що пов'язана з утриманням непродуктивних тварин (собак, кішок та інших видів тварин). Однак, незважаючи на те, що зообізнес почав формуватись лише в дев'яностих роках минулого століття, ринок зоотоварів в Європі та Україні досить стрімко розвивається, зокрема ринок кормів для домашніх тварин, у тому числі кормів для котів і собак.

На сьогодні європейський ринок кормів для домашніх тварин складає більше 22 млрд. доларів на рік, у США продається кормів понад 11 млрд. доларів на рік, а в Польщі на них витрачають близько 1 млрд. доларів щорічно. Для порівняння, український ринок кормів для котів і собак складає близько 300 млн. доларів на рік [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Проте нині, щодо зообізнесу і ринку кормів для домашніх тварин існує не так багато інформації, зокрема, стосовно місткості, стану і тенденцій

розвитку, які склалися на європейському ринку кормів для тварин. Необхідним стає моніторинг ринку, вивчення потреб, очікувань і преференцій покупців, їх способів поведінки та стилю життя. Ідентифікація змін у поведінці покупців дозволить вдало обрати форму діяльності для зоомагазину, вірно сформуванати бізнес-проект для відкриття установи, більш адекватно застосовувати відповідні маркетингові інструменти і забезпечити ефективність їх реалізації. Такий аналіз і дослідження можуть бути корисними як власникам майбутнього бізнесу, учасникам ринку, так і інвестиційним компаніям та науковцям.

Незважаючи на те, що зообізнес останніми роками показує стрімке зростання і може виступити одним із перспективних видів діяльності в економіці, у науковій і періодичній літературі не достатньо публікацій, що детально досліджують сучасні тенденції розвитку даної галузі на міжнародному та вітчизняному ринках. Існування багатьох нез'ясованих питань створює об'єктивну необхідність для дослідження питань функціонування ринку кормів для домашніх тварин і визначення шляхів для забезпечення його успішного розвитку та можливості ефективної роботи на ньому нових представників бізнесу у цій сфері.

Варто відмітити, що у розвинених країнах Європи і США товари для тварин продаються більше 150 років, а в Україні бізнес по виробництву та реалізації кормів для домашніх тварин існує лише 20 років **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Вважається, що Україна знаходиться на 8 місці в ТОП-10 швидкозростаючих ринків кормів для домашніх тварин. Однак, домінують на українському ринку кормів іноземні виробники, зокрема з таких країн як Угорщина, США, Франція й інші і лише в 2003 році в Україні була заснована компанія «Кормотех», яка сьогодні стала провідним вітчизняним виробником кормів для домашніх тварин, ввійшовши в ТОП-50 найбільших європейських виробників, яка істотно наростила виробництво, збільшивши свій портфель до

350 позицій і налагодивши експорт своєї продукції у 18 країн світу. На даний час бренди компанії «Кормотех» займають лідируючу позицію серед виробників у галузі виготовлення кормів для тварин в Україні [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Варто відмітити, що як у європейських виробників, так і у вітчизняних кожен вид харчування для тварин розробляється на основі винаходу спеціалістів – IMMUNITY SUPPORT MIX – та збагачений цілою низкою компонентів необхідних для підтримки імунітету домашніх тварин. При цьому раціони повністю відповідають основним критеріям безпеки FEDIAF (Європейської Федерації Виробників Харчування для тварин) та стандарту ISO 22 000.

З метою встановлення тенденцій, які визначають сучасний розвиток ринку зоотоварів для домашніх тварин було проведено дослідження потреб покупців кормових продуктів для домашніх тварин, шляхом опитування потенційних покупців на основі анкетування, яке проводилося в інтернет мережі на спеціальній платформі Google Form. З дослідження випливає, що значна кількість респондентів купляє корм для своїх тварин в магазині, а саме 47 %. При цьому 38% опитаних годують своїх тварин, комбінуючи куплений корм із звичайною їжею і лише 15% респондентів годують їх «із свого столу» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Очевидно, практика годування кішки або собаки їжею, яку споживає людина не є раціональною, оскільки в даному випадку не досягається збалансованості всіх харчових компонентів і наявності необхідних вітамінів у правильній пропорції, яка міститься в спеціальному кормі для тварин. Годування тварин їжею «зі столу» може негативно позначитись на їх здоров'ї і спричинити в подальшому значні матеріальні витрати на відновлення здоров'я тварин. Комбінування корму з домашньою їжею, як це здійснює 38% опитаних, також не є правильною практикою, оскільки в кормі вже є всі необхідні компоненти, які необхідні тварині, а додавання домашньої їжі може

лише зашкодити здоров'ю тварини. Отже, така структура респондентів за способом харчування домашніх тварин, свідчить про те, що не всі власники домашніх тварин обізнані з культурою їх харчування, тому важливо виробникам та реалізаторам даної продукції донести до своїх покупців інформацію про культуру харчування kota чи собаки, розробивши відповідну комунікаційну програму. Дану програму можна інтегрувати в комунікаційну політику брендів через випуск спеціалізованих буклетів та розміщення професійних статей в журналах і сайтах магазинів зоотоварів.

Як показало дослідження, лідером європейського ринку кормів для домашніх тварин є французько-австрійська торгова марка «Royal Canin», якій віддали свою перевагу 34% респондентів, однак слід відзначити, що серед найпопулярніших торгових марок в Україні є декілька вітчизняних виробників, зокрема ТМ «Club 4 Paws», яку відзначили 26% респондентів, ТМ «Optimeal» і ТМ «Гав» відповідно 10% і 3% респондентів [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Отже, перед зоомагазинами стоїть завдання активізувати маркетингові інструменти, в першу чергу комунікаційні засоби для просування перспективних брендів і збільшення обсягів реалізації необхідної продукції для тварин. Одним із комунікаційних засобів для просування брендів є донесення до покупців складу інгредієнтів кормів для котів і собак та їх переваг шляхом проведення тренінгів для продавців і клієнтів зоомагазинів, які є основним інформаційним джерелом, з яким найчастіше стикаються покупці. Тому для вибору учасників тренінгів, необхідно визначити місце, де опитувані покупці найчастіше купують корм для своїх тварин (рис. 1.3).

Як видно з рисунку найчастіше покупці купують зоотовари для своїх тварин у зоомагазинах – це 47 % позитивних відповідей і тільки 10% респондентів на ринку. Такий розподіл опитаних дає можливість майбутньому власнику зоомагазину акцентувати свою увагу на такій формі діяльності як саме традиційний зоомагазин, а також на співпрацю з виробниками якісних

зоотоварів на предмет проведення на базі магазину тренінгів щодо випробування якості певних зоотоварів, у тому числі корму. Під час проходження такого тренінгу слухачі отримують знання не лише про особливості харчування та догляду за тваринами, але й детальніше ознайомляться з європейськими брендами товарів для домашніх тварин і організацією торговельного процесу з використанням сучасних інструментів до стимулювання продажу якісних товарів для тварин.

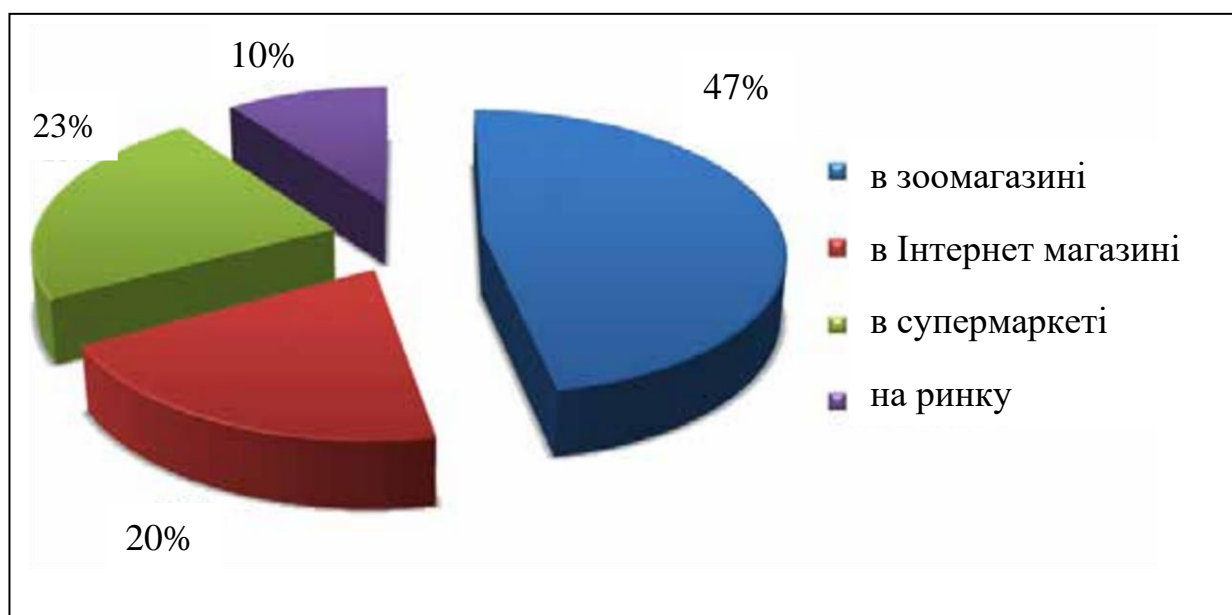


Рис. 1.3. Структуризація респондентів за місцем здійснення купівлі зоотоварів

Джерело: складено при використанні [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Для здійснення ефективних продажів різних брендів зоотоварів необхідно володіти інформацією про платоспроможність покупців і їх готовність витратити на своїх домашніх тварин певні грошові кошти. Як свідчить проведене дослідження, значна кількість респондентів в європейських країнах (39%) готові витратити на потреби своїх тварин значні суми коштів. Це означає, що дані покупці мають можливість забезпечити своїх тварин товарами преміум або супер-преміум класу. При витратах середнього

розміру, на які погоджуються 33% респондентів, можна розраховувати на купівлю корму стандарт-класу або лише преміум. Виходячи із отриманих результатів доцільно активізувати зусилля із просування європейських брендів зоотоварів високого і середнього класу якості.

Дослідження також показали, що на успішність просування європейських брендів кормів для тварин суттєво впливає використання відповідних комунікаційних носіїв, які мають найбільший інформаційний вплив на респондентів, тобто джерел інформації, через які покупці найчастіше дізнаються про товари для свої домашніх тварин. Як показали результати дослідження основним джерелом інформації про корм є телебачення та Інтернет, на які вказали 30% респондентів. Отже, для просування зоотоварів магазинам товарів для тварин при плануванні свого маркетингового бюджету необхідно основну частку витрат спрямувати в першу чергу на рекламування по телебаченню та в мережі Інтернет, тренінги з ветеринарами, які мають 27% впливу на покупців зоотоварів, а також на тренінги та стимулювання продавців в місцях продажу товарів (23% впливу на покупця зоотоварів).

При цьому особливо необхідно звернути увагу на такий канал комунікації як Інтернет, який набуває все більшого значення у впливі на різні аудиторії і сегменти споживачів. Варто відмітити, що саме продаж через Інтернет дає можливість знижувати витрати, пов'язані з придбанням і реалізацією товарів для тварин, а розширення географічних меж і відносно дешевий вихід на достатньо вільний ринок зоотоварів дозволяє з великою ймовірністю передбачити, що в майбутньому розвиток електронної торгівлі товарами для тварин зумовить домінування електронних продажів у діяльності зоомагазинів.

Аналізуючи отримані результати, можна виокремити певні фактори, які спонукають покупців обрати той чи інший товар для своїх тварин з полиці магазину (рис. 1.4).

Результати дослідження свідчать, що 69% респондентів вважають, що найважливішим фактором для здійснення покупки є склад продукту. Другу за значимістю позицію займає ціна – 13% респондентів, що вказує на те, що ціна вже не є визначальним фактором у виборі зоотоварів, який прослідковувався в попередні роки. Високо оцінили респонденти і зовнішній вигляд упакування, в якому продається товар та поставили його на третю за значимістю позицію серед факторів, які мотивують їх до купівлі (12% респондентів).

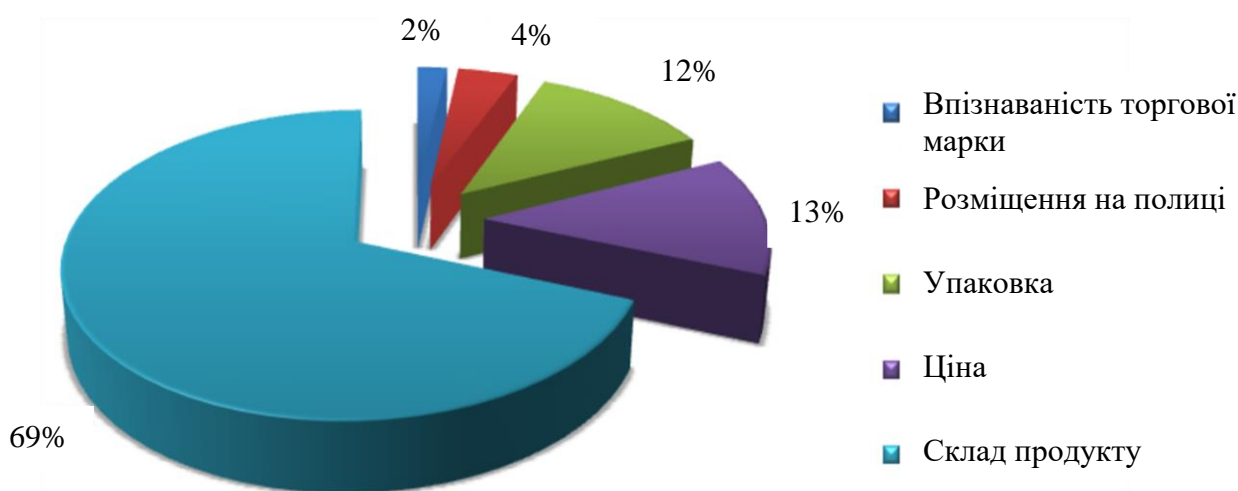


Рис. 1.4. Результати оцінки респондентами важливості факторів, які впливають на вибір товарів для тварин

Джерело: складено при використанні [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Таким чином, сучасне якісне упакування є серйозним аргументом для виробника та продавця зоотоварів, які хочуть успішно продавати свою продукцію на ринку, оскільки емоційний стан покупця, коли він контактує з цікавим для себе упакуванням, може стимулювати його бажання придбати товар саме в такому вигляді. Одночасно необхідно звернути увагу на низькі позиції таких факторів як впізнаваність торгової марки (2%) і розміщення товару на полиці (4%), що свідчить про недостатню обізнаність покупців

зоотоварів із сучасними маркетинговими інструментами, які через комунікації і системи стимулювання продажу можуть вплинути на підвищення купівельної культури споживача і сформувати в нього фаховий підхід до необхідного йому товару.

Загалом щодо дослідження сучасних тенденцій функціонування європейського ринку товарів для тварин варто відмітити наступне. Ринки зоотоварів країн ЄС і США сформувались досить давно, на відміну від українського. І тому за своєю структурою і обсягами європейський ринок суттєво переважає над відповідними ринками країн з трансформаційною економікою. Обсяги реалізації кормів для домашніх тварин в Європі мають сталу тенденцію до зростання. На даному ринку спостерігається наявність великих європейських виробників з Угорщини, США, Франції і висока та жорстка конкуренція. При цьому ці компанії мають потужні маркетингові інструменти, які вдало підлаштовуються під існуючий ринок.

Варто відмітити, що попри шалений спротив світових виробників товарів для тварин на європейському ринку з'явилися у тому числі і вітчизняні виробники, зокрема, компанія «Кормотех», товари якої успішно конкурують з відомими міжнародними брендами. Відбувається це завдяки вміло розробленій рецептурі та смаковитості кормів, якості виготовлення зоотоварів.

Отже, виходячи із проведеного дослідження, можна встановити, що важливими напрямками розвитку і тенденції європейського ринку зоотоварів, які необхідно враховувати при організації відкриття нового зоомагазину, є:

- 1) використання якісних товарів як європейських, так і українських торгових марок;
- 2) здійснення продажу зоотоварів у традиційних магазинах, які є більш затребувані для покупців;
- 3) активізація маркетингових інструментів, в першу чергу комунікаційних засобів для просування перспективних брендів і збільшення

обсягів реалізації необхідної продукції для тварин. Одним із яких є донесення до покупців складу інгредієнтів кормів для котів і собак та їх переваг шляхом проведення тренінгів для продавців і клієнтів зоомагазинів;

4) зосередження зусиль із просування європейських брендів зоотоварів саме високого і середнього класу якості;

5) для просування зоотоварів магазинам товарів для тварин при плануванні свого маркетингового бюджету необхідно основну частку витрат спрямувати в першу чергу на рекламу асортименту по телебаченню та в мережі Інтернет, а також проведення ознайомлюваних тренінгів з ветеринарами;

б) враховувати, що найважливішим фактором для здійснення покупки зоотоварів є їх склад, а вже другу за значимістю позицію займає ціна.

Загалом також варто відмітити, що аналіз європейського ринку зоотоварів і відношення до тварин показав такі їх особливості:

- наявність більш дружнього ставлення до тварин (вони беруть більше участі у соціальному житті, їм дозволено майже всюди ходити з людьми);

- обов'язкова реєстрація та страхування для тварин, необхідність оформлення особливих дозволів на екзотичних тварин;

- на ринку зоотоварів переважають продажі аксесуарів, надання косметичних послуг та послуг зооготелів, вигулювачів, психологів для тварин;

- наявність мультикультурного середовища – персонал зоомагазинів повинен володіти 2-3 мовами.

Таким чином, врахування особливостей функціонування і тенденцій розвитку європейського ринку зоотоварів дозволить вдало відкрити зоомагазин та забезпечити йому ефективну та прибуткову діяльність.

1.3. Встановлення порядку створення магазину зоотоварів Trois Amis в регіоні Західної Європи (Люксембурзі)

Ключові етапи процедури створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи, а саме в Люксембурзі охоплюють кілька важливих моментів, які стосуються бізнесу та бізнесмена. Розглянемо на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю (*société à responsabilité limitée*, скорочено SARL) - як форми приватної компанії, яка існує переважно у франкомовних країнах, оскільки це найбільш поширена форма капітальної компанії в Люксембурзі, яка є відомою та зручною для користування. Вона дозволяє поєднати вимоги, які пред'являються до серйозного бізнесу, з можливістю його простої і швидкої організації. Що ж таке SARL? Це капітальна компанія (компанія з обмеженою відповідальністю), яка достатньо гнучко влаштована, не надто дорого обходиться і з її створенням немає особливих проблем.

Засновники і директори такої компанії повинні відповідати низці вимог:

- 1) особі, яка засновує чи очолює компанію, має бути не менше 18 років;
- 2) потрібною є певна кваліфікація, і не обов'язково в усіх випадках, але в деяких необхідно є наявність диплома за спеціальністю, що до певної міри чи в багатьох випадках забезпечує реальність ведення відповідного виду діяльності (у веденні реєстраційної справи тут дуже корисна історія, що дозволяє зазирнути в минуле);
- 3) потрібна фінансова спроможність. Необхідно довести (забезпечити доказами, які не залишають сумнівів), що кошти, які використано для створення статутного капіталу, є «чистими», тобто їх не одержано в результаті злочину.

Щоб зареєструвати товариство з обмеженою відповідальністю у Люксембурзі, потрібно підготувати низку документів. Для фізичних осіб до них входять кольорові копії паспорта або ID-картки, підтвердження адреси, довідка про несудимість, резюме та, в разі необхідності, підтвердження професійної кваліфікації. Якщо ж засновником виступає юридична особа, то

для її реєстрації в якості учасника-інвестора SARL необхідно надати витяг з торгового реєстру, копію статуту компанії та рішення про участь у створенні SARL. Все це документи критичної важливості.

Також необхідно підготувати проект статуту товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), бізнес-план, що включає фінансові прогнози на три роки, підтвердження внесення статутного капіталу, а також підтвердження адреси офісу. Ці документи свідчать про те, що компанія має чіткий план дій і фінансову основу для забезпечення своєї діяльності в Люксембурзі.

Ключові етапи реєстрації SARL це кілька основних кроків:

1. **Перший етап підготовчий**, упродовж якого потрібно обрати для компанії назву. Для перевірки доступності назви, нехай і схематично, можна йти трьома шляхами. Перший і найбільш очевидний з них це запит до Реєстру комерції та компаній (RCS). Дехто вважає за краще обирати назву ономастично: спершу продумати, як компанія називатиметься, а вже потім перевіряти, чи є на цю назву права у когось іншого (вважається, що такий шлях менше впливає на імідж компанії).

2. **Другий етап – підготовка статуту**. Текст статуту слід подати в банк разом із низкою супроводжуючих документів. Порядок відкриття рахунку в люксембурзькому банку на попередніх етапах було здійснено таким чином, щоб взяти до уваги закони і правила нагляду, які існують сьогодні для забезпечення захисту фінансової системи.

3. **Надання дозволу на ведення бізнесу – третій етап**. На це потрібні зазвичай 2-3 місяці. Заходи беруться одразу в Міністерстві економіки. Діловий адміністратор заповнює формуляр і додає до нього необхідні документи. Після цього здійснюється сплата збору. Але наразі варто наголосити на тому, що витрати на отримання дозволу на ведення бізнесу потребують кількох основних статей, які потрібно оплатити: оплата за формуляр, оплата за необхідні документи, оплата за відмову (про всяк випадок).

4. **Остання стадія оформлення корпоративних прав належить до компетенції нотаріуса.** Вибір нотаріуса, що спеціалізується на корпоративному праві, є важливим кроком. Далі необхідно підготувати та підписати установчі документи. Підписання статуту та заснування товариства вимагає особистої присутності всіх засновників або їх представників за довіреністю, а також нотаріального засвідчення статуту та інших документів.

Для RCS потрібно, щоб до нього надіслали певні документи. По-перше, копію статуту компанії, підписану усіма засновниками і нотаріально засвідчену (тоді, звичайно, статут можна вважати підписаним усіма засновниками, як це зараз передбачено Бельгійським правом, тобто в досягненні з нотаріусом, а не у відкритті терміна, як це колись було). Потім адреса компанії зі згадуваними у ній бенефіціарними володарями. Також треба показати ким компанія буде керуватися. Далі, звісно ж, потрібна виплата за реєстрацію. Етапи подання документів та необхідність реєстрації в RCS це насправді важливі кроки, бо без них не можуть бути оформлені наступні етапи, які приведуть до легалізації бізнесу.

Наступний крок це **подача документів у податкову службу для отримання ідентифікаційного номера платника податків.** Паралельно з цим або відразу ж, якщо річний оборот перевищує 30 тисяч євро, необхідно подати документи і для отримання номера платника ПДВ. Саме ці два номери, а точніше їх вказівка в різних документах, свідчать про легальне ведення бізнесу. Фактично вони не дають шансу не сплачувати податки.

В системі соціального страхування, в Центрі соціального страхування, **оформлюється базова реєстрація.** Вона починається з подачі простих форм.

Тривалість процесу реєстрації бізнесу в Люксембурзі може коливатися. Підготовка займає 1-2 тижні, на отримання дозволу на ведення бізнесу йде 2-3 місяці, а нотаріальне оформлення обходиться 1-2 дні. Реєстрація у RCS триває 3-5 робочих днів, податкова реєстрація займає 1-2 тижні, а реєстрація в

системі соціального страхування обходиться в 1 тиждень. Тобто загальна тривалість процесу може коливатися від 3 до 5 місяців.

У Люксембурзі податкове навантаження включає в себе корпоративний податок, який має три ставки: 15% для прибутку до 175 000 євро, 17% для прибутку понад 200 000 євро і проміжну ставку для прибутку від 175 000 до 200 000 євро. Муніципальний податок на бізнес з поданим вище податковим навантаженням (7,5% для міста Люксембург) визначають за місцем розташування бізнесу.

У Люксембурзі стандартна ставка ПДВ дорівнює 17%. Ставки в 14%, 8% і 3% застосовуються до товарів і послуг, що оподатковуються за зниженими ставками. Що стосується податку на прибуток, то податком, що стягується першим, є податок на додану вартість. Внески на соціальне страхування для роботодавців залежать від кількості працюючих у рамках компанії; вони коливаються приблизно від 12% до 15% (від рівня заробітної плати), а для працівника ця частка становить приблизно 11% до 12%, утримуваних коштів із зарплати. Податок на дарунки, що сплачується з частки в капіталі компанії, варіює від 0% до 14% (у випадку частки, що дарується, яка формально перевищує 500 000 євро).

У Люксембурзі реєстрація бізнесу регулюється низкою законів і нормативних актів, які встановлюють правила і процедури для різних типів юридичних осіб та видів діяльності. Ось основні закони та правила, що стосуються реєстрації бізнесу в Люксембурзі:

1. Закон про торгові компанії (*Loi sur les sociétés commerciales*): цей закон регулює створення та управління комерційними компаніями, такими як акціонерні товариства (SA), товариства з обмеженою відповідальністю (SARL), командитні товариства (SCS та SCSp) та інші форми.

2. Торговий кодекс (*Code de Commerce*): основний нормативний акт, що визначає правила ведення комерційної діяльності, зобов'язання і права компаній та підприємців.

3. Закон про реєстрацію компаній і торговий реєстр (Loi sur le Registre de Commerce et des Sociétés): цей закон регулює реєстрацію компаній у Торговому реєстрі Люксембурга (RCS) і вимоги до надання інформації про компанії.

4. Закон про боротьбу з відмиванням грошей (Loi relative à la lutte contre le blanchiment d'argent): компанії повинні дотримуватися вимог щодо запобігання відмиванню грошей і фінансуванню тероризму, що також впливає на реєстрацію та ведення бізнесу.

5. Закон про електронний документообіг (Loi sur l'archivage électronique): регулює використання електронних документів і їх архівування, що важливо для сучасних бізнес-процесів.

6. Закон про захист даних (Loi sur la protection des données): впливає на компанії, які працюють з особистими даними, і встановлює вимоги щодо їх захисту.

7. Закон про працю та зайнятість (Loi du travail): включає правила працевлаштування, трудові контракти та права працівників, що необхідно враховувати при реєстрації компанії з найманими працівниками.

Додаткова інформація про ведення бізнесу в Люксембурзі свідчить про те, що бізнесу необхідно дотримуватися місцевих стандартів, у тому числі в обліковій справі. Якщо компанія перевищує певні критерії, то її в обов'язковому порядку перевіряють шляхом проведення аудиту. Розміри цих критеріїв зовсім не маленькі. Наприклад, для частини підприємств, оборот яких перевищує 8,8 млн євро, частину 1 сегмента бюджету необхідно подавати в RCS.

Оскільки потрібно дотримуватися захисту персональних даних (GDPR) та місцевих законів про захист даних, процес захисту даних є важливим аспектом.

Для деяких видів діяльності, зокрема у фінансах, страхуванні та охороні здоров'я, потрібно отримувати додаткові ліцензії.

Варто відзначити, що процес реєстрації та управління SARL у Люксембурзі може бути непростим, особливо для іноземних підприємців. Рекомендується звертатися по допомогу до місцевих фахівців, щоб упевнитися у відповідності всіх вимог.

Для наочності вимоги для створення бізнесу (у даному випадку магазину зоотоварів) в Люксембурзі наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Вимоги для створення бізнесу в регіоні Західної Європи

Назва вимог	Вид вимог	Характеристика вимог
1. Вимоги до бізнесу та підприємця	Основні вимоги	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальний статутний капітал: 12 000 євро; - капітал повинен бути повністю підписаний, але лише 25% має бути сплачено на момент реєстрації; - кількість учасників: мінімум 1, максимум 100; - управління: мінімум один директор (gérant), максимальна кількість не обмежена; - зареєстрований офіс: обов'язково в Люксембурзі; - резидентність: принаймні один директор повинен бути резидентом ЄС.
	Додаткові вимоги	<ul style="list-style-type: none"> - вік: засновники та директори повинні бути старше 18 років; - кваліфікація: для певних видів діяльності потрібна спеціальна кваліфікація або диплом; - фінансова спроможність: здатність підтвердити джерело коштів для статутного капіталу.
2. Необхідні документи	Для фізичних осіб	<ul style="list-style-type: none"> - кольорова копія паспорта або ID-карти; - підтвердження адреси (рахунок за комунальні послуги, не старше 3 місяців); - довідка про несудимість (не старше 3 місяців); - CV або резюме; - підтвердження професійної кваліфікації (у разі необхідності).
	Для юридичних	<ul style="list-style-type: none"> - витяг з торгового реєстру; - статут компанії; - рішення про участь у створенні SARL.

	осіб-засновників	
	Документи компанії	<ul style="list-style-type: none"> - проект статуту SARL; - бізнес-план (включаючи фінансові прогнози на 3 роки); - підтвердження внесення статутного капіталу (банківська довідка); - підтвердження адреси офісу (договір оренди або купівлі).

Джерело: складено автором

Порядок реєстрації бізнесу в регіоні Західної Європи має такі етапи:

а) Підготовчий етап:

1. Вибір назви компанії:

- Перевірка доступності назви в Реєстрі комерції та компаній (RCS).

- Назва повинна бути унікальною та не порушувати права на торгові марки.

2. Підготовка статуту компанії:

- Рекомендується залучити юриста для складання статуту.

- Статут повинен включати: назву, мету діяльності, адресу, розмір капіталу, права та обов'язки учасників.

3. Відкриття банківського рахунку:

- Вибір банку в Люксембурзі.

- Подання необхідних документів (паспорти засновників, проект статуту).

- Внесення статутного капіталу.

- Отримання довідки про блокування коштів.

б) Отримання дозволу на ведення бізнесу:

1. Підготовка заяви:

- Заповнення форми заяви на отримання дозволу.

- Додавання всіх необхідних документів.

2. Подача заяви:

- Звернення до Генеральної дирекції малих та середніх підприємств при Міністерстві економіки.

- Оплата адміністративного збору.

3. Розгляд заяви:

- Тривалість: зазвичай 2-3 місяці.
- Можливі додаткові запити від міністерства.

с) Нотаріальне оформлення:

1. Вибір нотаріуса:

- Рекомендується вибрати нотаріуса, який спеціалізується на корпоративному праві.

2. Підготовка до підписання:

- Надання нотаріусу всіх необхідних документів.
- Узгодження дати підписання.

3. Підписання установчих документів:

- Особиста присутність всіх засновників або їх представників за довіреністю.

- Нотаріальне засвідчення статуту та інших документів.

d) Реєстрація в Торговому реєстрі:

1. Подача документів до RCS:

- Нотаріально засвідчений статут.
- Підтвердження адреси.
- Інформація про бенефіціарних власників.

2. Оплата реєстраційних зборів.

3. Отримання реєстраційного номера:

- RCS присвоює унікальний номер компанії.

4. Публікація в офіційному віснику:

- Інформація про створення компанії публікується в *Recueil électronique des sociétés et associations (RESA)*.

e) Податкова реєстрація:

1. Реєстрація в податковій службі:
 - Подача форми для отримання податкового номера.
 2. Реєстрація для ПДВ:
 - Якщо очікуваний оборот перевищує 30 000 євро на рік.
 3. Отримання податкових номерів:
 - Номер платника податків.
 - Номер платника ПДВ (якщо застосовано).
- f) Реєстрація в системі соціального страхування:
1. Реєстрація в Центрі соціального страхування:
 - Подача форми декларації про початок діяльності.
 2. Реєстрація співробітників:
 - Протягом 8 днів після прийому на роботу.

Більш наглядно вищенаведений порядок реєстрації магазину в регіоні Західної Європи, тобто в Люксембурзі, представлено у додатку А.

Також варто особливу увагу звернути на **строки процесу реєстрації бізнесу** в Люксембурзі. Так, підготовчий етап може займати 1-2 тижні, отримання дозволу на ведення бізнесу становить 2-3 місяці, нотаріальне оформлення включає 1-2 дні, процедура реєстрації в RCS охоплює 3-5 робочих днів, податкова реєстрація складає 1-2 тижні, реєстрація в системі соціального страхування займає 1 тиждень. Загалом загальна тривалість процесу реєстрації магазину в регіоні Західної Європи становить від 3 до 5 місяців.

Податкове навантаження для бізнесу в Люксембурзі включає такі види податків і податкових ставок:

1. Корпоративний податок:
 - 17% для прибутку понад 200 000 євро;
 - 15% для прибутку до 175 000 євро;
 - Проміжна ставка для прибутку між 175 000 і 200 000 євро.
2. Муніципальний бізнес-податок:
 - варіюється залежно від місця розташування;

- для міста Люксембург: 6,75%;

3. ПДВ:

- стандартна ставка: 17%;
- знижені ставки: 14%, 8%, 3% (залежно від виду товарів/послуг).

4. Внески на соціальне страхування:

- для роботодавця: близько 12-15% від заробітної плати;
- для працівника: близько 11-12% (утримується з зарплати).

5. Інші податки:

- податок на чисті активи: 0,5% на чисті активи понад 500 000 євро;
- податок на дивіденди: зазвичай 15%.

Додатково варто зауважити, що відповідно до люксембурзьких стандартів ведеться обов'язковий бухгалтерський облік діяльності магазину; аудит є обов'язковим для компаній, що перевищують певні критерії діяльності, наприклад, оборот становить понад 8,8 млн євро; щорічно відбувається подача фінансової звітності до RCS; корпоративне управління здійснюється шляхом регулярного проведення зборів учасників, ведення протоколів; важливим є захист даних, існує обов'язок дотримання GDPR та місцевих законів про захист даних; для певних видів діяльності (фінанси, страхування, охорона здоров'я) необхідним є ліцензування, тобто потрібні додаткові ліцензії для здійснення діяльності.

Для зручності сприйняття інформації про строки процесу реєстрації бізнесу, його податкове навантаження та додаткові регламентаційні аспекти роботи в Люксембурзі наведено на рис. 1.5.

Важливо зазначити, що процес реєстрації та управління SARL в Люксембурзі може бути складним, особливо для іноземних підприємців. Тож рекомендується звернутися до місцевих експертів юристів, бухгалтерів та бізнес-консультантів для забезпечення повної відповідності всім вимогам та оптимізації цього процесу.

Таким чином, у результаті дослідження нормативно-законодавчих вимог створення бізнесу, тобто відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи, було обрано форму приватної компанії для ведення діяльності (товариство з обмеженою відповідальністю, SARL). Це капітальна компанія, яка достатньо гнучко влаштована, не надто дорого обходиться і з її створенням немає особливих проблем. Було встановлено перелік вимог для створення бізнесу в регіоні Західної Європи – вимоги до бізнесу та підприємця, а також необхідні документи.

Строки процесу реєстрації бізнесу в Люксембурзі:

1. Підготовчий етап: 1-2 тижні.
 2. Отримання дозволу на ведення бізнесу: 2-3 місяці.
 3. Нотаріальне оформлення: 1-2 дні.
 4. Реєстрація в RCS: 3-5 робочих днів.
 5. Податкова реєстрація: 1-2 тижні.
 6. Реєстрація в системі соціального страхування: 1 тиждень.
- Загальна тривалість: від 3 до 5 місяців.**

Податкове навантаження на бізнес:

1. Корпоративний податок:
 - 17% для прибутку понад 200 000 євро;
 - 15% для прибутку до 175 000 євро;
 - проміжна ставка для прибутку між 175 000 і 200 000 євро.
2. Муніципальний бізнес-податок:
 - варіюється залежно від місця розташування;
 - для міста Люксембург: 6,75%.
3. ПДВ:
 - стандартна ставка: 17%;
 - знижені ставки: 14%, 8%, 3% (залежно від виду товарів/послуг).
4. Внески на соціальне страхування:
 - для роботодавця: близько 12-15% від заробітної плати;
 - для працівника: близько 11-12% (утримується з зарплати).
5. Інші податки:
 - податок на чисті активи: 0,5% на чисті активи понад 500 000 євро;
 - податок на дивіденди: зазвичай 15%.

Додаткова інформація щодо реєстрації бізнесу в Люксембурзі:

1. Бухгалтерський облік: обов'язкове ведення бухгалтерії відповідно до люксембурзьких стандартів.
2. Аудит: обов'язковий для компаній, що перевищують певні критерії (наприклад, оборот понад 8,8 млн євро).
3. Щорічна звітність: подача фінансової звітності до RCS.
4. Корпоративне управління: регулярне проведення зборів учасників, ведення протоколів.
5. Захист даних: необхідність дотримання GDPR та місцевих законів про захист даних.
6. Ліцензування: для певних видів діяльності (фінанси, страхування, охорона здоров'я) потрібні додаткові ліцензії.

Рис. 1.5. Інформація про строки процесу реєстрації бізнесу, його податкове навантаження та додаткові регламентаційні аспекти роботи в Люксембурзі

Джерело: складено автором

Визначено та представлено у схематичному вигляді порядок реєстрації магазину в регіоні Західної Європи, а саме в Люксембурзі. Встановлено та систематизовано інформацію про строки процесу реєстрації бізнесу, його податкове навантаження та додаткові регламентаційні аспекти роботи в даному регіоні.

Такий сформований порядок створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи (Люксембурзі), послідовність його реєстрації та встановлення податкового і нормативного забезпечення дозволить більш оперативно здійснити процедуру відкриття магазину з найменшими часовими, фінансовими та трудовими витратами для власників бізнесу.

Загалом щодо дослідження ринку зоотоварів в регіоні Західної Європи варто відмітити наступне. Проаналізовано сутність і особливості торгівлі зоотоварами. Визначено, що зообізнес охоплює продаж різноманітної продукції для тварин, від кормів до засобів догляду та іграшок. Відкриття зоомагазину надає широкі перспективи для розвитку, адже попит на такі товари постійно зростає, а асортимент може бути надзвичайно різноманітним. Також виявлено, що існують різні варіанти ведення бізнесу в цій галузі: від традиційних фізичних магазинів до інтернет-магазинів, зоомагазинів за франшизою або через дропшипінг. Сучасні технології відкривають нові можливості для онлайн-торгівлі, хоча традиційні методи ведення бізнесу залишаються актуальними. Найуспішніші підприємці можуть поєднувати кілька підходів для залучення більшої кількості клієнтів.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку європейського ринку товарів для домашніх тварин. Виявлено, що на сьогодні ринок кормів для тварин у Європі перевищує 22 мільярди доларів на рік, у США цей показник складає понад 11 мільярдів доларів, а у Польщі витрачають близько 1 мільярда доларів щорічно на корми для тварин. Для порівняння, український ринок кормів для котів і собак оцінюється приблизно в 300 мільйонів доларів на рік. Незважаючи на швидке зростання зообізнесу, цей

сектор потребує глибшого вивчення через наявність багатьох невирішених питань, що впливають на його функціонування. Розвиток цього ринку відкриває перспективи для нових учасників бізнесу, але для їхнього успіху необхідно визначити стратегії та шляхи ефективної роботи на ринку.

Дослідження європейського ринку зоотоварів і ставлення до тварин виявило кілька характерних особливостей. По-перше, відзначено більш дружнє ставлення до тварин, що виражається в обов'язковій реєстрації та страхуванні домашніх улюбленців. По-друге, на європейському ринку популярними є не лише корми, але й аксесуари, косметичні послуги для тварин, а також такі спеціалізовані послуги, як зооготелі, послуги вигулу, та навіть зоопсихологи. Важливим аспектом також є мультикультурне середовище – персонал зоомагазинів часто володіє кількома мовами, зазвичай 2-3. Врахування цих факторів допоможе успішно відкрити зоомагазин і забезпечити його ефективне функціонування та прибутковість на європейському ринку.

Наведено основні етапи створення магазину зоотоварів у Західній Європі, зокрема в Люксембурзі. Встановлено, що для ведення бізнесу оптимальною формою юридичної особи є приватна компанія типу SARL (*Société à Responsabilité Limitée*). Ця форма компанії забезпечує гнучкість, порівняно невеликі витрати на реєстрацію та управління, і процес її створення є досить простим. У тексті також представлено комплекс законів і нормативних актів, які регулюють процес реєстрації бізнесу та встановлюють правила для різних видів діяльності в Люксембурзі.

Були визначені конкретні кроки реєстрації магазину, включаючи строки оформлення документів, податкове навантаження на бізнес, а також інші регламентні аспекти, такі як вимоги до персоналу та ліцензування. Такий детальний план створення зоомагазину допоможе мінімізувати витрати часу, коштів та зусиль для власників бізнесу, що прагнуть швидко та ефективно відкрити свій магазин у цьому регіоні.

РОЗДІЛ 2.

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ МАГАЗИНУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ

2.1. Передумови виникнення проекту з організації відкриття магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи

Зростаючий ринок зоотоварів і послуг для тварин

Ринок зоотоварів і послуг для тварин зростає, і це пов'язано з кількома чинниками. По-перше, зростає кількість домашніх тварин, оскільки люди все більше усвідомлюють важливість тварин у своєму житті. По-друге, власники тварин готові інвестувати в якісні продукти та послуги, такі як харчування, медичні послуги, тренування та навіть розваги для тварин. Цей ринок створює можливості для бізнесу, який може пропонувати інноваційні рішення, включаючи можливість інтеграції чат-ботів для поліпшення служби підтримки клієнтів, автоматизації процесів продажу або надання консультацій.

Ринок зоотоварів і послуг для тварин у Західній Європі демонструє значне зростання в останні роки. Це відбувається завдяки кільком факторам:

1. Збільшення попиту на домашніх тварин: багато людей обирають домашніх тварин як компаньйонів, що веде до зростання продажів зоотоварів.

2. Увага до добробуту тварин: споживачі все більше усвідомлюють важливість добробуту тварин, що призводить до збільшення попиту на якісні корми, медичні послуги та інші послуги.

3. Тренди здорового способу життя: люди шукають натуральні та натуральні продукти для своїх чотирилапих друзів, аналогічно до трендів у харчуванні людей.

4. Технологічні нововведення: зростання популярності онлайн-покупок і технологічних рішень, таких як мобільні додатки та чат-боти, спрощує процес покупки товарів та послуг.

Ринок зоотоварів у Люксембурзі демонструє зростання, що зумовлено кількома факторами. По-перше, в Люксембурзі є високий рівень життя, і власники тварин мають можливість інвестувати в якісні продукти та послуги для своїх улюбленців. По-друге, свідомість про здоров'я тварин і важливість догляду за ними зростає, що сприяє збільшенню попиту на екологічні, натуральні та спеціалізовані зоотовари.

Більше того, з нюансами спілкування в Люксембурзі, де вживають різні мови, інтеграція рішень, таких як чат-боти, може бути особливо корисною для бізнесу в цій країні. Чат-боти можуть забезпечити швидку і зрозумілу комунікацію з клієнтами, допомагаючи їм отримувати необхідну інформацію про продукти, бронювання послуг або підтримку.

Стабільний бізнес, що працює у будь який час, відсутність сезонності

Зообізнес дійсно відрізняється своєю стабільністю, оскільки потреби в продуктах і послугах для тварин існують незалежно від сезонності. Люди завжди дбають про своїх домашніх улюбленців, що робить цей ринок довговічним та стійким до економічних коливань.

По суті, зоотовари та послуги, такі як корм, засоби гігієни, медичні послуги, грумінг і навіть репетитори для тварин, завжди будуть затребувані. Це створює можливості для бізнесу, оскільки підприємці можуть планувати свої стратегії, будуючи на стабільному попиті.

Стабільність зообізнесу в Західній Європі можна пояснити кількома ключовими факторами:

1. Високий рівень свідомості про догляд за тваринами: власники домашніх тварин у Західній Європі зазвичай дуже дбають про благополуччя

своїх улюбленців, що призводить до стабільного попиту на зоотовари та послуги.

2. Зростаюча чисельність домашніх тварин: згідно з дослідженнями, кількість домашніх тварин у Західній Європі продовжує зростати, що також стимулює ринок зоотоварів.

3. Інновації та технології: бізнеси активно впроваджують нові технології, такі як електронна комерція та автоматизація, що робить їх більш ефективними та адаптивними до зростаючих потреб ринку.

4. Різноманітність продукції та послуг: ринок пропонує широкий спектр товарів і послуг, включаючи спеціалізоване харчування, лікування тварин, грумінг, медичні консультації та інші послуги, що задовольняють різноманітні потреби власників.

5. Суспільні тренди: зростання свідомості про екологічність і здоров'я веде до збільшення попиту на натуральні та органічні продукти для тварин.

Таким чином, зообізнес в Західній Європі є стабільним і активно розвивається, що відкриває нові можливості для інвестицій і впровадження інноваційних рішень.

Відсутність сезонності є одним із ключових переваг зоомагазинів. У порівнянні з багатьма іншими формами роздрібною торгівлі, де попит може коливатися в залежності від різних сезони (наприклад, літні аксесуари чи зимовий одяг), зоотовари залишаються актуальними протягом усього року з кількох причин:

1. Постійні потреби тварин: тварини мають щоденні потреби в їжі, воді, гігієнічних засобах та медичних послугах незалежно від часу року. Це забезпечує постійний потік продажів для зоомагазинів.

2. Догляд та обслуговування: послуги, такі як грумінг, ветеринарні огляди та тренування, також потрібні протягом усього року, створюючи стабільний попит на ці послуги.

3. Культурна роль домашніх тварин: у багатьох західних країнах домашні тварини стали частиною важливою частиною сімейного життя, тому власники тварин готові витратити кошти на їхній догляд і комфорт постійно.

4. Залучення нових клієнтів: без сезонних піків зоомагазини можуть постійно працювати над залученням нових клієнтів через різноманітні маркетингові стратегії, акції та програми лояльності.

5. Тренінги та події: багато бізнесів організують події, тренінги, виставки, конкурси та інші заходи, які залучають людей у різні пори року.

Завдяки всім цим чинникам зоомагазини можуть планувати свої бізнес-стратегії більш стабільно і всесезонно.

Висока платоспроможність місцевого населення

Висока платоспроможність населення в Західній Європі є важливою рисою, яка істотно впливає на зообізнес і ринок зоотоварів. Кілька ключових аспектів цього явища включають:

1. Високий рівень доходів: багато країн Західної Європи мають високий рівень доходів на душу населення, що дозволяє людям витратити більше на товари та послуги для домашніх тварин. Це сприяє попиту на високоякісні, спеціалізовані продукти, такі як органічні корми, преміум-середня косметика та інші зоотовари.

2. Інвестування у добробут тварин: люди з високим рівнем доходу зазвичай більше дбають про своїх домашніх улюбленців і готові інвестувати в їхній добробут. Це включає не лише харчування, але й медичні послуги, грумінг, тренування та навіть лікувальні процедури.

3. Попит на інновації: платоспроможність населення стимулює інновації в галузі зоотоварів, де бізнеси розробляють нові продукти та послуги, такі як технології для слідкування за здоров'ям тварин або продукти для тренування.

4. Ринок електронної комерції: висока платоспроможність також сприяє зростанню електронної комерції, оскільки споживачі все частіше

звертаються до Інтернету для покупок. Це надає можливості для зоомагазинів та бізнесів пропонувати свої товари онлайн, що в подальшому може збільшити обсяги продажу.

5. Лояльність до брендів: платоспроможні споживачі часто проявляють лояльність до брендів, що дозволяє бізнесам успішно розвивати програми лояльності та маркетингові кампанії, спрямовані на утримання клієнтів.

Усе це підкреслює потенціал ринку зоотоварів у Західній Європі.

Наявність дружнього ставлення до тварин

Дружнє ставлення до тварин у Люксембурзі є однією з ключових характеристик суспільства. Це відображається в кількох аспектах:

1. Захист прав тварин: У Люксембурзі існують законодавчі акти, які забезпечують права тварин і регулюють їхнє утримання. Влада активно підтримує організації, які займаються захистом тварин, що сприяє суспільному усвідомленню важливості добробуту тварин.

2. Суспільна свідомість: люди в Люксембурзі загалом мають високу свідомість щодо потреб і прав тварин. Багато власників домашніх тварин прагнуть забезпечити своїм улюбленицям якісні умови життя, що включає здорове харчування, медичне обслуговування та регулярну активність.

3. Розвиток зоокультури: в країні активно поширюються ініціативи та заходи, присвячені тваринам, такі як фестивалі, тренінги, виставки і програми, які підвищують обізнаність населення щодо догляду за домашніми тваринами.

4. Соціалізація тварин: тварини беруть більше участі у соціальному житті, їм дозволено майже всюди перебувати з людьми.

5. Попит на етичні продукти: люксембуржці все частіше звертають увагу на етичність та екологічність товарів і послуг, що стосується тварин. Це створює попит на органічні корми, екологічні іграшки та інші продукти, які мають менший вплив на навколишнє середовище.

5. Розвиток зообізнесу: завдяки дружньому ставленню до тварин, ринок зоотоварів і послуг у Люксембурзі продовжує розвиватися, пропонуючи широкий асортимент товарів, що відповідають високим вимогам споживачів.

При організації відкриття зоомагазину в регіоні Західної Європи або його розширенні, врахування цих аспектів може стати запорукою успіху.

Можливість оформлення зоомагазину як SARL

SARL – є формою приватної компанії, яка найбільш поширена в Люксембурзі, вона є відомою та зручною для користування, дозволяє поєднати вимоги, які пред'являються до серйозного бізнесу з можливістю його простої і швидкої організації на практиці.

Можливість вибору зручного місця розташування магазину

Можливість вибору зручного місця розташування магазину в Люксембурзі є важливим фактором для успішного ведення бізнесу в сфері зооторгівлі. Ось кілька аспектів, які можуть позитивно вплинути на ваш вибір:

1. Компактність країни: Люксембург – невелика країна, що дозволяє легше охоплювати різні райони, не витрачаючи багато часу на перевезення. Вибір зручного місця розташування магазину може привабити клієнтів з навколишніх міст.

2. Висока щільність населення: великі міста, такі як Люксембург, мають високу щільність населення, що забезпечує можливість залучити значну кількість покупців. Розташування у центральних чи активних районах, де пересувається багато людей, може стати перевагою.

3. Доступність транспорту: вибір місця поблизу громадського транспорту, паркувальних зон та пішохідних маршрутів може полегшити доступ до магазину, що особливо важливо для клієнтів, які приїжджають з інших частин країни.

4. Конкуренція та співпраця: розглядаючи розташування, можна також звернути увагу на наявність конкурентів і можливість співпраці з іншими бізнесами, такими як ветеринарні клініки, грумінг-салони або будь-які інші послуги для тварин, що можуть привернути клієнтів.

5. Тренди і попит: дослідження місцевого ринку та вивчення трендів можуть допомогти у виборі правильного місця. Якщо, наприклад, помічено зростаючий попит на екологічні або органічні продукти, вибір розташування в еколого-свідомому районі може виявитися вигідним.

Усе це підкреслює важливість стратегічного вибору місця розташування для досягнення успіху у зообізнесі.

Можливість звернутися до місцевих експертів, юристів, бухгалтерів та бізнес-консультантів для забезпечення повної відповідності всім вимогам та оптимізації процесу створення зоомагазину

В Люксембурзі, як і в багатьох інших країнах, можливість звернення до місцевих експертів, юристів, бухгалтерів та бізнес-консультантів є важливим елементом для забезпечення успішного запуску і ведення зоомагазину. Ось кілька переваг такого звернення:

1. Юридичні консультації: місцеві юристи можуть надати підтримку в питаннях реєстрації бізнесу, укладання договорів, дотримання вимог щодо захисту прав споживачів, охорони навколишнього середовища та інших регуляторних норм. Це особливо важливо для зообізнесу, де існують специфічні законодавчі вимоги щодо утримання і продажу тварин.

2. Фінансове консультування: бухгалтери можуть допомогти правильно організувати фінансові процеси, вести облік витрат та доходів, підготувати звіти для податкових органів та оптимізувати фінансові стратегії. Це дозволить власникам зообізнесу зосередитися на його розвитку, замість того, щоб турбуватися про фінансові аспекти.

3. Бізнес-консультанти: місцеві бізнес-консультанти можуть надати цінну інформацію про ринок, провести аналіз конкурентів, допомогти в розробці бізнес-плану та стратегії маркетингу, а також надати поради щодо оптимізації процесів. Вони можуть бути корисними в розумінні специфіки поведінки споживачів у галузі торгівлі зоотоварами.

4. Мережа контактів: взаємодія з місцевими експертами дозволяє побудувати мережу необхідних контактів, які можуть бути корисними для розвитку зообізнесу, включаючи постачальників, партнерів і потенційних клієнтів.

5. Врахування місцевих особливостей: місцеві фахівці мають знання про специфіку законодавства, культурних звичок і поведінки споживачів у Люксембурзі, які можуть суттєво вплинути на успіх діяльності зоомагазину.

Залучення місцевих експертів є важливим кроком для забезпечення відповідності всім вимогам і оптимізації процесу створення зоомагазину в регіоні Західної Європи.

Лояльне відношення до українців в Люксембурзі

Люксембург відзначається відносно позитивним ставленням до українців, особливо в контексті останніх подій, пов'язаних з війною в Україні. Кілька факторів, які сприяють цьому лояльному відношенню, включають:

1. Гуманітарна підтримка: Люксембург активно надає гуманітарну допомогу Україні та підтримує біженців. Місцева спільнота і уряд працюють над створенням умов для комфортного проживання і інтеграції українців, які приїхали до Люксембургу.

2. Визнання культурного різноманіття: Люксембург є багатонаціональною країною, що історично приймає різні культури. Це сприяє відкритості до іммігрантів і бажанню інтегрувати нових мешканців.

3. Підтримка українських ініціатив: У Люксембурзі існують організації та спільноти, які підтримують українську культуру, мовлення і

традиції. Це сприяє належному визнанню українців і створює простір для їх активної участі в житті суспільства.

4. Економічні можливості: Люксембург має стабільну економіку і потребує працівників у різних секторах. Українці можуть знайти можливості для працевлаштування в різних галузях, що також сприяє позитивному ставленню до них.

5. Обмін ідей і культур: Люксембург підтримує обміни між різними культурами, що дає можливість українцям брати участь у культурних заходах, знайомитися з місцевими традиціями і демонструвати свої.

Ці фактори створюють сприятливе середовище для українців, які планують жити або працювати в Люксембурзі. Тож відкриття бізнесу або започаткування підприємства в цій країні буде супроводжуватися лояльністю місцевого населення та може стати великим плюсом для розвитку бізнесу.

Таким чином, можна підсумувати вищенаведене та перелічити передумови виникнення проекту з організації відкриття зоомагазину в регіоні Західної Європи:

- зростаючий ринок зоотоварів і послуг для тварин;
- стабільний бізнес, що працює у будь який час, відсутність сезонності;
- висока платоспроможність місцевого населення;
- наявність дружнього ставлення до тварин (вони беруть більше участі у соціальному житті, їм дозволено майже всюди перебувати з людьми);
- можливість оформлення зоомагазину як SARL – форми приватної компанії, яка найбільш поширена в Люксембурзі, є відомою та зручною для користування, дозволяє поєднати вимоги, які пред'являються до серйозного бізнесу з можливістю його простої і швидкої організації;
- можливість вибору зручного місця розташування магазину;

➤ можливість звернутися до місцевих експертів, юристів, бухгалтерів та бізнес-консультантів для забезпечення повної відповідності всім вимогам та оптимізації процесу створення зоомагазину;

➤ лояльне відношення до українців у Люксембурзі.

Дослідження місцевої специфіки і різноманітних особливостей регіону Західної Європи, а особливо Люксембургу дозволили визначити передумови функціонування бізнесу у цій країні, а також обґрунтувати доцільність організації відкриття зоомагазину.

2.2. Формування бізнес-проекту магазину зоотоварів

Місія та цінності магазину зоотоварів

Наступним етапом варто розкрити більш детально бізнес-проект відкриття магазину зоотоварів і особливості його діяльності в регіоні Західної Європи, а саме в місті Люксембург.

Місія магазину зоотоварів – якісне, комфортне та швидке забезпечення потреб у зоотоварах шляхом високорівневого обслуговування, надійного партнерства та отримання очікуваного результату. Для власників магазинів пропонується надійне представництво в регіоні Західної Європи та на міжнародному ринку товарів і послуг для тварин. В майбутньому планується створення успішної та конкурентоспроможної вертикалі власних зоомагазинів.

Мета створення та діяльності зоомагазину – стати ідеальним магазином товарів для домашніх улюбленців з широким товарним асортиментом та з ефективними результатами функціонування.

Наш зоомагазин прагне надавати найкращий сервіс, щоб покупці могли придбати все необхідне для своїх домашніх тварин за вигідними цінами, отримати консультацію досвідчених фахівців, швидко доставку і якісний товар.

Ми пропонуємо широкий вибір зоотоварів: корми, ласощі, вітаміни та добавки, амуніцію, товари для догляду та грумінгу, м'які місця, посуд, обладнання, ветеринарні препарати. Проте основа товарів – корма для собак, котів, птахів і гризунів, за виключенням екзотичних.

Корпоративні цінності магазину зоотоварів:

- ✓ ефективність – забезпечення високоякісного результату з оптимальними витратами ресурсів;
- ✓ швидкість – мінімізація витрат часу, оперативне надання послуг, виконання замовлень;
- ✓ прогресивність (цифровізація) – використання в діяльності передових інноваційних методів, підходів, обладнання, технологій (у тому числі смарт, тобто цифрових);
- ✓ безпека (турбота про навколишнє середовище, життя та здоров'я тварин і людей).

Візія магазину товарів для тварин – стати ефективною міжнародною торговою компанією з диверсифікованими ринками операційної діяльності в середньому ціновому сегменті.

Цілі сталого розвитку

Цілі сталого розвитку – це глобальний план дій, затверджений ООН у 2015 році, спрямований на вирішення основних соціальних, економічних та екологічних проблем. Всього було визначено 17 цілей, які мають бути досягнуті до 2030 року. Вони охоплюють широкий спектр завдань для забезпечення сталого розвитку суспільства, економіки та навколишнього середовища [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Відповідність цілей сталого розвитку та цілей розвитку зоомагазину наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Відповідність цілей сталого розвитку і цілей розвитку зоомагазину в регіоні Західної Європи

Цілі сталого розвитку	Цілі розвитку зоомагазину
Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання	Відкриття магазину зоотоварів сприяє місцевій економіці, створюючи робочі місця і сприяючи розвитку підприємництва.
Ціль 9: Інновації та інфраструктура	Розробка сучасних рішень для магазину, включаючи цифрові технології (інтернет-магазин, електронні системи управління запасами, чат-бот) допоможуть виділитися на ринку.
Ціль 12: Відповідальне споживання та виробництво	Органічні корми, біорозкладні іграшки для тварин або екологічно безпечні аксесуари – це конкурентна перевага, оскільки все більше споживачів шукають еко-френдлі продукти.
Ціль 13: Боротьба зі зміною клімату	Використання енергоефективних технологій у магазині, мінімізація вуглецевого сліду, наприклад, відмова від пластикових упаковок.
Ціль 15: Збереження екосистем суші	Підтримка зоотоварів, які сприяють благополуччю тварин і збереженню біорізноманіття.

Джерело: розроблено автором

Робота з клієнтами

Потенційні клієнти зоомагазину: власники, утримувачі, шанувальники домашніх улюбленців (собак, котів, птахів, гризунів), зоозахисники, притулки для тварин, ветеринарні лікарні, інші організації, які володіють тваринами (зоопарки, парки розваг, готелі, бази відпочинку, цирк).

Клієнти мають вирішальне значення для розвитку та успішної діяльності всіх магазинів, у тому числі зоомагазину, і їх можна класифікувати за типом. Нижче наведено кілька різних типів клієнтів, які будуть враховані при формуванні стратегії функціонування магазину, спрямованої на їх утримання.

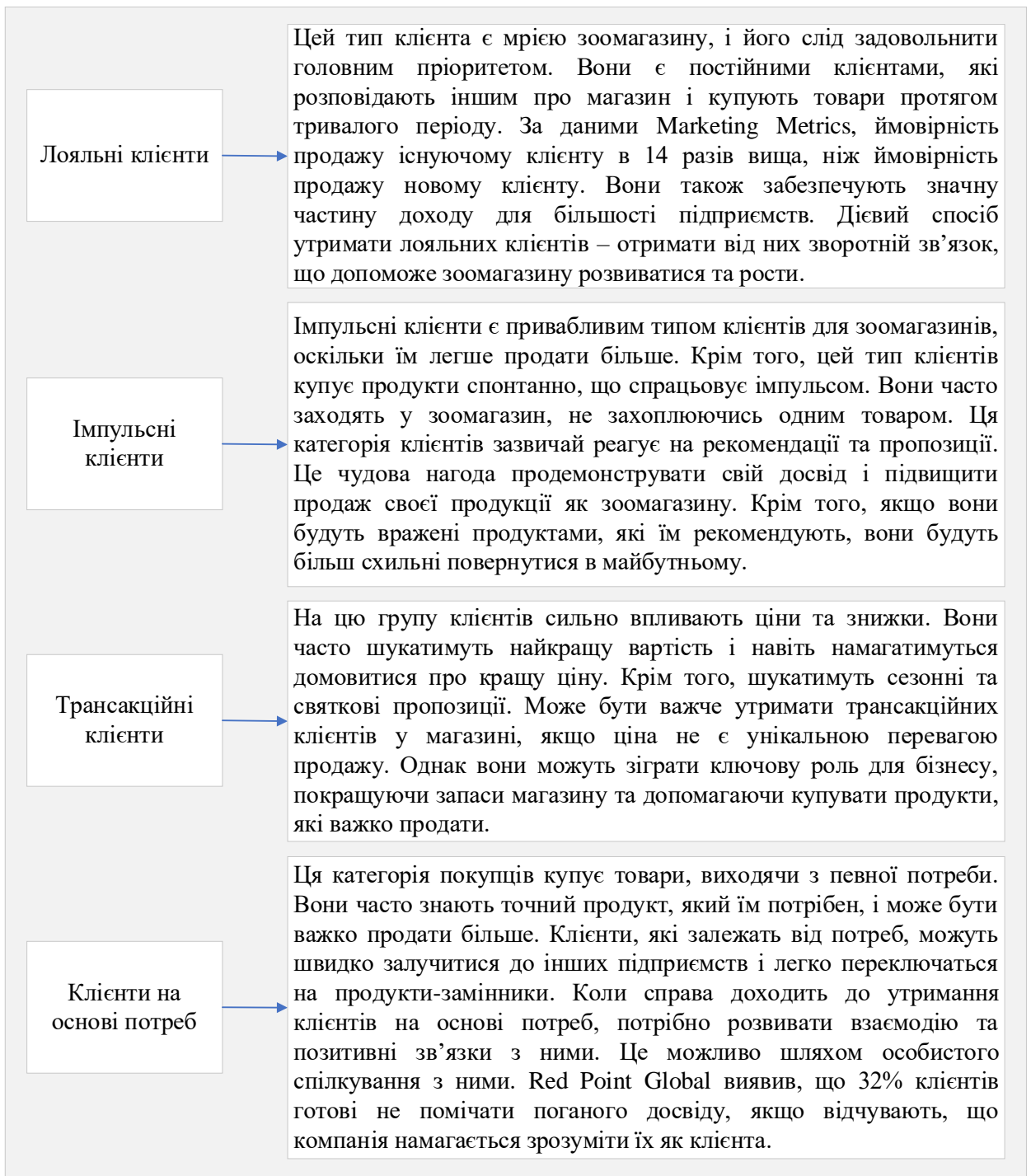


Рис. 2.1. Типи клієнтів, які будуть враховані при формуванні стратегії функціонування зоомагазину, спрямованої на їх утримання

Джерело: складено автором при використанні [Ошибка! Источник

ссылки не найден.]

Основна задача на ринку зоотоварів для успішної діяльності профільного магазину – утримання клієнтів, для чого планується застосовувати певні методи:

- схеми лояльності;
- моделі підписки;
- обслуговування клієнтів;
- контент, створений користувачами через соціальні мережі та сайт;
- пропозиція товарів.

Більш детально перелічені вище методи утримання клієнтів наведено на рис. 2.2.

Підсумовуючи, можна відмітити наступне. Зоомагазини повинні розглядати різні способи утримання клієнтів, демонструючи товари чи послуги, які неможливо знайти в іншому місці. Утримання клієнтів є важливим для зоомагазинів, оскільки тривалість життя власників домашніх тварин для однієї тварини може перевищувати десятиліття повторюваних продажів. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що після п'яти років володіння домашнім улюбленцем власники витратять у середньому у 3 рази більше коштів порівняно з витратами у перший рік володіння. Коли йдеться про утримання клієнтів, зоомагазини повинні розуміти, хто вони. Клієнтів можна розділити на категорії і кожна буде мати свої характеристики. Наприклад, лояльних клієнтів найлегше утримати, оскільки вони мають стосунки з бізнесом і купували товари протягом тривалого періоду. Інші сегменти включають імпульсивних, транзакційних клієнтів і клієнтів, що базуються на потребах, яких можна постійно утримувати, але необхідно буде витратити певний час, щоб зробити їх лояльними до зоомагазину.

<p>Схеми лояльності</p>	<p>Ключем до утримання клієнтів є схеми лояльності. Зоомагазини насамперед прагнуть, щоб їхні клієнти залишалися лояльними довше. Але вони також шукають способи змусити їх витратити поступово довше на свій бізнес. Саме тут схема лояльності може бути надзвичайно корисною, пропонуючи спеціальні стимули для утримання клієнтів і заохочення. Прикладом того, як зоомагазин може запропонувати схему лояльності, є винагорода своїх клієнтів за купівлю певних продуктів з часом. Так, наприклад, вони могли купити дев'ять мішків корму для тварин і отримати десятий мішок безкоштовно. За даними Nielsen, 84% клієнтів сказали, що вони з більшою ймовірністю залишаться в бізнесі, який пропонує програму лояльності. Тоді як Accenture виявив, що учасник програми лояльності витратить на 57% більше в компанії, ніж не учасник.</p>
<p>Моделі підписки</p>	<p>Впровадження моделі підписки — це один дієвий спосіб утримати клієнтів у зоомагазині. Він працює, коли клієнти сплачують щотижневу, щомісячну або річну плату в обмін на продукти. Як результат, це гарантує, що клієнти продовжуватимуть робити покупки. За допомогою моделі підписки можна отримувати інформацію про клієнтів і націлювати їх на останні пропозиції у магазині. Підписка вигідна як для бізнесу, так і для клієнтів; це тому, що клієнтам подобається вона за зручність, оскільки економить їхній час на дослідження нових продуктів. У той час як компанії люблять підписки, тому що вони гарантують, що постійно матимуть запаси в магазині. Прикладом того, як зоомагазин може керувати підписками, щоб утримувати клієнтів, є надання їм можливості неодноразово купувати щотижневий корм для домашніх тварин без необхідності пам'ятати про покупку. Ще одна перевага полягає в тому, що можна рекламувати останні пропозиції, які є у магазині.</p>
<p>Обслуговування клієнтів</p>	<p>Обслуговування клієнтів є однією з найефективніших стратегій утримання клієнтів багатьох компаній. Якщо клієнт задоволений послугами, він, швидше за все, залишиться лояльним до зоомагазину та продовжить робити повторні покупки в майбутньому. Крім того, вони можуть поширювати інформацію серед сім'ї та друзів, що є чудовим стимулом для нового бізнесу. За даними Oracle, 86% споживачів будуть платити більше за кращий клієнтський досвід, а 73% хочуть мати доброзичливих співробітників або представників служби підтримки клієнтів. Персонал зоомагазину повинен взаємодіяти з клієнтами. Надавати їм допомогу у виборі товару. Радити товари для домашніх тварин. Усе це допоможе налагодити стосунки з клієнтами та справити на них враження. Ще один спосіб продемонструвати досвід роботи з клієнтами — переконатися, що колеги розуміють унікальну перевагу зоомагазину. Якщо всі мають послідовний обмін повідомленнями, інформація, яка надається клієнтам, буде послідовною та високоякісною.</p>
<p>Контент, створений користувачами через соціальні мережі та сайт</p>	<p>Контент, створений користувачами, так званий UGC, відіграє значну роль в утриманні клієнтів. Він сприяє підвищенню лояльності до бренду, але також впливає на рішення про купівлю інших клієнтів. UGC впливає на рішення щодо покупок 90% покупців. UGC не лише є безкоштовною рекламою для бізнесу, але й спонукає інших відвідувати магазин, щоб побачити, що пропонується. Наприклад, є зоомагазин із каналом або веб-сайтом у соціальних мережах. У цьому випадку можна відрізнитися від онлайн-магазинів, розміщуючи фотографії домашніх тварин клієнтів у магазині, які взаємодіють із товарами. Це те, що онлайн-магазини не можуть запропонувати своїм клієнтам, і це збільшує шанси на продаж, якщо контент позитивно відгукується про зоомагазин.</p>
<p>Пропозиція товару</p>	<p>Пропозиція продукту є ключовою для утримання клієнтів, з кількома факторами, на які слід звернути увагу. По-перше, необхідно з'ясувати чи магазин може запропонувати клієнтам щось нове. Чи можна змусити їх переглядати та купувати більше продуктів, ніж зазвичай. Що змусить їх продовжувати відвідувати магазин. Досягнете цього призведе до збільшення продажів у довгостроковій перспективі. Іншим фактором, на який слід звернути увагу, є мерчандайзинг магазину. Це має бути пріоритетом номер один і працювати паралельно з пропозицією продуктів, починаючи з забезпечення чистоти у магазині та відсутності порожніх полиць. Чим більше вдасться зацікавити клієнтів своїми продуктами, тим більша ймовірність, що вони купуватимуть і повертатимуться. Якщо у магазині є відкриті полиці, клієнти шукатимуть деінде.</p>

Рис. 2.2. Методи утримання клієнтів магазину зоотоварів

*Джерело: складено автором при використанні [***Ошибка! Источник ссылки не найден.***,* **Ошибка! Источник ссылки не найден.***,* **Ошибка! Источник ссылки не найден.***]*

Є кілька методів, які зоомагазини можуть використовувати, щоб утримати клієнтів. Поширеним способом зробити це є схеми лояльності, за якими клієнти отримують винагороду за зроблені ними покупки. Це може бути що завгодно: від клієнта, який купує корм для тварин і отримує знижки, до накопичення балів, які можна обміняти. Застосування моделі передплати для бізнесу має кілька переваг для магазину і клієнтів, зокрема отримання інформації про клієнтів і можливість націлити на них конкретні пропозиції. Для клієнтів це зручно, оскільки вони витрачають менше часу на дослідження нових продуктів. Обслуговування клієнтів має важливе значення для утримання клієнтів, оскільки якщо клієнт задоволений своїм досвідом, він, швидше за все, повернеться, але також порекомендує магазин іншим через усну інформацію або створений користувачами контент.

Бізнес-модель магазину зоотоварів

Зообізнес – це торгівля зоотоварами, починаючи від корму для тварин і закінчуючи засобами гігієни та іграшками, це значні можливості діяльності завдяки широкому асортименту та великому попиту на товари для тварин.

Магазини зоотоварів на сьогоднішній день мають значний попит, адже все більше людей заводять собі домашніх улюбленців. І кожен намагається дати своєму вихованцю найкраще: смачний і корисний корм, затишне місце, іграшки, вітаміни та інші товари, які призначені для тварин, птахів, гризунів.

Торгівля зоотоварами дозволяє самостійно формувати асортименти з різних брендів та продуктів, а також брати орієнтир на розвиток у напрямку використання товарів лише одного виробника. До того ж можна орієнтуватися на вузьке коло споживачів, наприклад, власників собак або

захопити широку аудиторію і пропонувати товари для тварин, гризунів, птахів.

Проект передбачає створення магазину зоотоварів (разом з функціонуванням Інтернет-магазину, сторінок в соціальних мережах та доставкою товарів) в регіоні Західної Європи, а саме у місті Люксембург (франкомовний регіон) з широким товарним асортиментом і без продажу тварин. Локація зоомагазину – біля центру міста, а саме в районі Grund, Luxembourg.

Магазин планує пропонувати широкий вибір зоотоварів: корми, ласощі, вітаміни та добавки, амуніцію, товари для догляду та грумінгу, м'які місця, посуд, обладнання, ветеринарні препарати. Проте **основа товарів** – корма для собак, котів, птахів і гризунів, за виключенням екзотичних.

Товари для тварин є досить вигідною та прибутковою нішею у товарному бізнесі. З такою продукцією як зоотовари забезпеченими є систематичний прибуток та приплив клієнтів. Однак, перш ніж відкрити бізнес зоотоварів, слід провести деяку роботу:

1. Вивчити ринок та попит на продукцію. Так як розглядається ідея з відкриття бізнесу зоотоварів, можна відразу сказати, що дана продукція користується високим попитом.
2. Провести аналіз конкурентів, які зустрінуться на ринку. Бізнес має бути конкурентоспроможним і окупним. Найкращим варіантом буде не демпінг цін чи несумлінна конкуренція, а залучення лояльних клієнтів.
3. Здійснити пошук постачальників продукції за вигідними цінами, укладання довгострокових контрактів за оптовими цінами.
4. Сформувати бізнес-план, який включає докладний розрахунок всіх витрат і очікуваних доходів, розрахунок періоду окупності бізнесу.
5. Провести оцінку ризиків, що стосуються природних, екологічних, політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних факторів у світі та певній місцевості, де має знаходитися

територіально зоомагазин. Якщо говорити про попит на зоотовари, то на них відбувається мінімальний вплив сезонності.

6. Здійснити пошук вдалого місця розташування магазину, який буде зручним для відвідування і перебуватиме в зоні прохідної активності.

7. Розробити маркетингову стратегію, до якої відносять рекламу, методи залучення нових клієнтів, пізнаваність бренду. Кожен магазин повинен мати свій логотип, назву, що робить його впізнаваним для людей.

8. Здійснити підбір та навчання персоналу.

Це лише основні пункти, які необхідно виконати перед відкриттям будь-якого бізнесу, включаючи торгівлю товарами для тварин. Дані правила допоможуть грамотно розрахувати прибутковість бізнесу та вивести його на стадію зростання з перших місяців після відкриття.

Основні та допоміжні процеси в діяльності зоомагазину

Наступним етапом варто визначити **основні та допоміжні процеси в діяльності зоомагазину**. Основні та допоміжні процеси діяльності зоомагазину можна розділити на кілька категорій. Основні процеси пов'язані з безпосередньою роботою з клієнтами та товарами, а допоміжні підтримують ефективність основних операцій.

Основні процеси:

1. Продаж товарів:

1.1. Прийом замовлень (онлайн або офлайн).

1.2. Обслуговування клієнтів на касі.

1.3. Консультації щодо вибору товарів (корм, аксесуари, іграшки, ветеринарні препарати).

1.4. Продаж супутніх послуг (грумінг, стрижка тварин тощо).

2. Закупівля товарів:

2.1. Пошук та робота з постачальниками.

2.2. Оформлення замовлень на товари.

2.3. Контроль якості та кількості отриманого товару.

3. Управління запасами:

3.1. Облік товарів на складі.

3.2. Інвентаризація.

3.3. Ротація товарів з урахуванням терміну придатності.

4. Прийом товарів:

4.1. Перевірка отриманого товару (кількість, якість).

4.2. Розміщення товару в торговій зоні або на складі.

5. Робота з клієнтами:

5.1. Консультації з питань догляду за тваринами.

5.2. Обробка скарг та пропозицій.

Допоміжні процеси:

1. Маркетинг та реклама:

1.1. Організація рекламних кампаній (онлайн та офлайн).

1.2. Ведення соціальних мереж та сайту магазину.

1.3. Програми лояльності, акції, спеціальні пропозиції.

2. Логістика і доставка:

2.1. Організація доставки товарів до клієнтів.

2.2. Оптимізація маршрутів доставки.

3. Бухгалтерія та фінансовий облік:

3.1. Облік доходів та витрат.

3.2. Виплата зарплати співробітникам.

3.3. Оплата постачальникам та інші фінансові операції.

4. Персонал і навчання:

4.1. Підбір і навчання персоналу.

4.2. Контроль за якістю обслуговування.

4.3. Мотивація та розвиток співробітників.

5. Управління приміщенням та обладнанням:

5.1. Технічне обслуговування обладнання (каси, холодильники).

5.2. Очищення та санітарія приміщення.

6. Юридичні та нормативні аспекти:

6.1. Дотримання ветеринарних та санітарних норм.

6.2. Ведення документації відповідно до законодавства.

Кожен із цих процесів є важливим для успішної роботи зоомагазину та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Більш наглядно перелік основних і допоміжних процесів діяльності зоомагазину представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Перелік основних і допоміжних процесів діяльності зоомагазину

Джерело: розроблено автором

Окремо можна визначити більш детально **ключові** основні та допоміжні процеси функціонування магазину зоотоварів **Trois Amis**. Так, до основних процесів входять такі:

1. Продаж кормів, ласощів, вітамінів і добавок для собак, котів, птахів, гризунів.

2. Продаж обладнання, аксесуарів, посуду і товарів для догляду за тваринами та грумінгу.

3. Продаж ветеринарних препаратів для тварин.

4. Надання консультаційних послуг клієнтам.

Допоміжні ключові процеси діяльності зоомагазину включають наступні:

1. Забезпечення магазину товарами, продукцією.

2. Оформлення замовлень і доставка товарів клієнтам.

3. Маркетингова і рекламна діяльність.

4. Ведення контенту інтернет-магазину та соціальних сторінок.

Перелічені ключові процеси в діяльності зоомагазину є надважливими, тож необхідно організувати їх належне виконання та контроль.

Бізнес-модель зоомагазину

Дослідження бізнес-моделей зоомагазинів, які вже існують на ринку товарів для тварин в регіоні Західної Європи, а також їх порівняння з бізнес-моделлю досліджуваного зоомагазину було здійснено на основі використання методу М. Трейсі і Ф. Вірсема (трикутник Трейсі&Вірсема).

Так, Майкл Трейсі і Фред Вірсема у своїй моделі пропонували спиратися на один із трьох ціннісних критеріїв, наявність яких дозволить організації приносити користь своїм власникам і клієнтам:

✓ операційна досконалість, що досягається під час оптимізації поточних витрат;

✓ лідерство з продукції, що дозволяє пропонувати на ринку кращий продукт (кращий технічно та з використанням новітніх технологій), а найголовніше – бути першим, хто його таким пропонує;

✓ близькість до клієнтів, завдяки якій зоомагазин може пропонувати їм найкраще рішення; цього можна досягти, якщо уважно ставитись до запитів своїх клієнтів та оперативно на них реагувати [**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Автори цієї моделі, Трейсі та Вірсема, стверджують, що лідери ринку досягають успіху, тому що вони не намагаються отримувати високі оцінки з усіх трьох зазначених ціннісних критеріїв одночасно. Незважаючи на те, що орієнтація на три ціннісні критерії є можливою, вона може спричинити внутрішні конфлікти та ускладнення, внаслідок чого ефективність такої політики знизиться. Тому Трейсі та Вірсема заявляють, що потрібно обов'язково **обрати якийсь один вид цінності і зробити на нього ставку**. Вчені вважають, що загальна спрямованість докладання зусиль у ході створення цінності, якщо вона обдуманно обрана від самого початку, а потім наполегливо реалізується, може принести компанії велику користь [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Був проведений аналіз особливостей роботи зоомагазинів, що вже працюють на ринку Західної Європи та безпосередньо в Люксембурзі (тобто **основних конкурентів**), а саме таких їх характеристик, як: асортимент, цінова політика, локація, обслуговування, інновації, що дало можливість виявити їх відмінності за ціннісними критеріями. Детальний опис характеристик основних конкурентів зоомагазину наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Опис характеристик основних конкурентів зоомагазину

Категорія і назва конкурентів	Опис характеристик конкурентів
Великі мережі зоотоварів (наприклад, Zooplus, Махі Zoo)	<ul style="list-style-type: none"> • Асортимент: Дуже широкий, включає всі категорії товарів. • Цінова політика: Широкий ціновий діапазон. • Локація: Мережа магазинів + потужний онлайн-продаж. • Обслуговування: Висока клієнтоорієнтованість, програми лояльності.

	<ul style="list-style-type: none"> • Інновації: Акцент на інновації, екологічні продукти присутні.
Онлайн-рітейлери (наприклад, Amazon)	<ul style="list-style-type: none"> • Асортимент: Дуже широкий. • Цінова політика: Часто нижчі ціни завдяки економії на логістиці. • Локація: Онлайн-платформа, висока доступність. • Обслуговування: Швидка доставка, зручний інтерфейс. • Інновації: Високий рівень автоматизації, екологічні продукти доступні.
Місцеві магазини зоотоварів (Fressnap)	<ul style="list-style-type: none"> • Асортимент: Вузький, часто спеціалізований. • Цінова політика: Залежить від місця, частіше середній сегмент. • Локація: Локальна присутність, обмежені онлайн-можливості. • Обслуговування: Персоналізоване обслуговування, сильні зв'язки з клієнтами. • Інновації: Менш інноваційні, акцент на традиційні продукти.
Спеціалізовані бутики для домашніх тварин	<ul style="list-style-type: none"> • Асортимент: Вузький, високоякісний. • Цінова політика: Преміум-сегмент. • Локація: Обмежена кількість локацій, іноді з онлайн-продажами. • Обслуговування: Дуже персоналізоване, унікальний підхід до кожного клієнта. • Інновації: Часто просувають екологічність і унікальність.

Джерело: розроблено автором

Карту конкурентів наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Карта конкурентів на ринку зоотоварів в регіоні Західної Європи

Джерело: розроблено автором

За результатами дослідження було здійснено розробку діаграм бізнес-моделей зоомагазинів, що вже працюють на ринку Західної Європи та безпосередньо в Люксембурзі (рис. 2.5 (а)), а також бізнес-модель зоомагазину, який планується відкрити (рис. 2.5 (б)).

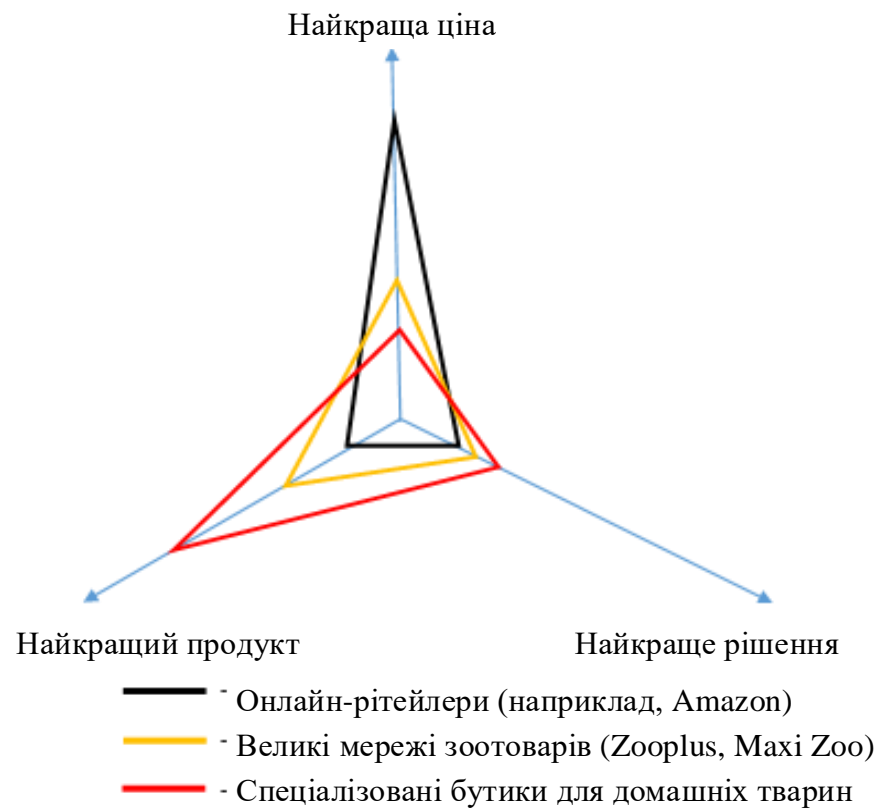
Як видно з рисунку (а), онлайн-рітейлери (наприклад, Amazon) працюють за ціннісним критерієм дотримання **найкращої ціни**, вони пропонують часто нижчі ціни завдяки економії на логістиці. Великі мережі зоотоварів (наприклад, Zooplus, Maxi Zoo) діють за ціннісним критерієм **найкращий продукт**, роблять акцент на інноваційність товарів, до того ж екологічні продукти є присутніми у їх асортименті. Спеціалізовані бутики для домашніх тварин також переслідують політику **найкращого продукту**, вони часто просувають екологічність і унікальність продукції.

На рисунку можна візуально відстежити наслідування існуючими зоомагазинами певних (одного з трьох) ціннісних критеріїв у своїй діяльності. Проте на практиці вже доведено, що справжні лідери ринку не лише домагаються досконалості в одній ціннісній категорії, а й уміють конкурувати за всіма іншими напрямками забезпечення цінності, а іноді взагалі ініціюють появу нової ціннісної координати, наприклад, сталого розвитку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

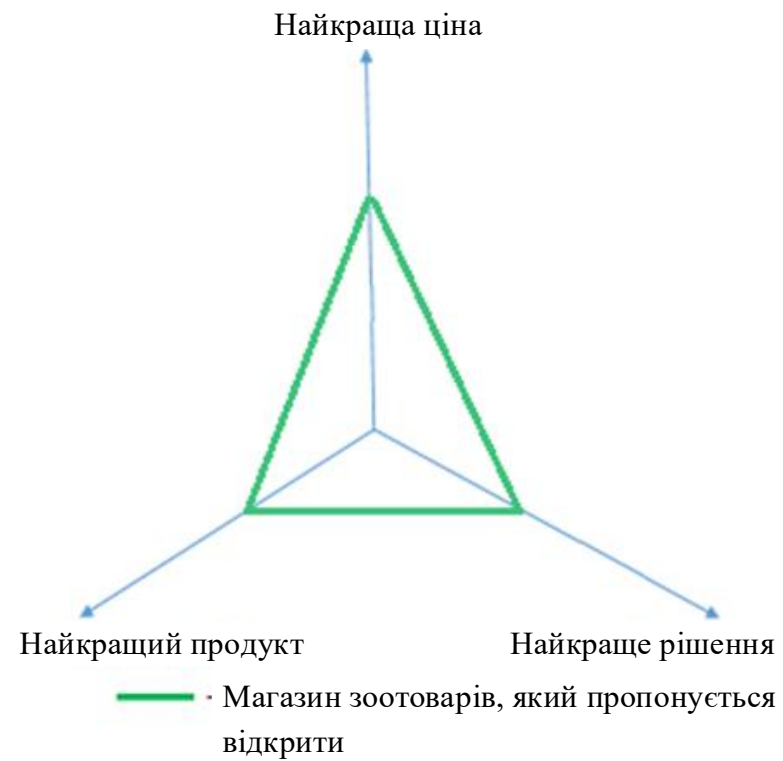
Таким чином, у діяльності магазину зоотоварів планується використання моделі бізнесу, зорієнтованої на забезпечення найкращого рішення, яка включає такі можливі варіанти:

1). Оптимізація процесу відкриття магазину зоотоварів та спрощення процесів його функціонування (використання готового алгоритму по відкриттю бізнесу для українців у регіоні, а також переваг тимчасового

захисту переселенців у Європі), що дозволить зекономити час і кошти на реалізацію цих процесів.



а) Існуючі на ринку Західної Європи та Люксембургу бізнес-моделі зоомагазинів



б) Модель бізнесу зоомагазину, який пропонується відкрити, зорієнтована на забезпечення найкращого рішення

Рис. 2.5. Діаграми існуючих на ринку Західної Європи та Люксембургу бізнес-моделей зоомагазинів та бізнес-моделі магазину зоотоварів, який пропонується відкрити

Джерело: розроблено автором

2). Використання цифрових каналів продажів через онлайн-платформи та чат-боти з автоматизованим обслуговуванням клієнтів, наданням консультацій та прийому замовлень, що значно зменшить витрати часу і фінансових ресурсів порівняно зі звичайним процесом продаж та може охопити більш широкий ринок збуту, що забезпечить нелінійний дохід.

Проте критерії найкращої ціни та найкращого продукту теж приймаються до уваги.

SWOT-аналіз магазину зоотоварів Trois Amis

Для оцінки перспектив діяльності зоомагазину на ринку товарів для домашніх улюбленців регіону Західної Європи варто розглянути його слабкі і сильні сторони, а також загрози і можливості. SWOT-матрицю бізнес-проекту зоомагазину наведено на рис. 2.6.

<p style="text-align: center;"><u>Strengths (Сильні сторони)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий ринок 2. Високий рівень обслуговування 3. Асортимент екологічно чистих продуктів 4. Місцевий підхід 	<p style="text-align: center;"><u>Weaknesses (Слабкі сторони)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відчутна конкуренція 2. Залежність від місцевих постачальників 3. Витрати на логістику та складування 4. Необхідність значних інвестицій
<p style="text-align: center;"><u>Opportunities (Можливості)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту послуг 2. Розвиток онлайн-продажів 3. Партнерство з місцевими виробниками 4. Тренд на екологічність та сталість 	<p style="text-align: center;"><u>Threats (Загрози)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність 2. Зміна регуляторних вимог 3. Коливання цін на сировину 4. Сильна конкуренція з онлайн-платформами

Рис. 2.6. SWOT-матриця бізнес-проекту зоомагазину

Джерело: розроблено автором

Так, **загрозами** для успішної, результативної та ефективної роботи зоомагазину можуть бути такі процеси:

1. Економічна нестабільність.
2. Зміна регуляторних вимог.
3. Коливання цін на сировину.
4. Сильна конкуренція з онлайн-платформами.

Слабкі сторони діяльності магазину зоотоварів включають:

1. Відчутність конкуренції.
2. Залежність від місцевих постачальників.
3. Витрати на логістику та складування.
4. Необхідність значних інвестицій.

Проте наявними на ринку зоотоварів Західної Європи є такі **можливості** у діяльності зоомагазину:

1. Розширення асортименту послуг.
2. Розвиток онлайн-продажів.
3. Партнерство з місцевими виробниками.
4. Тренд на екологічність та сталий розвиток.

Сильними сторонами діяльності зоомагазину є такі аспекти:

1. Зростаючий ринок.
2. Високий рівень обслуговування.
3. Асортимент екологічно чистих продуктів.
4. Місцевий підхід.

2.3. Організаційне забезпечення діяльності магазину зоотоварів

Організаційна структура зоомагазину

Для організації діяльності магазину зоотоварів необхідно розробити його структуру. Оскільки підприємство являє собою певну систему з внутрішніми процесами, вхідними та вихідними потоками даних, варто враховувати, що однією з ознак системи є структурованість. Це означає, що система (зоомагазин) є певним чином організованою сукупністю, має певну

структуру, як набір елементів, організованих на різних рівнях і взаємопов'язаних між собою. Структура забезпечує об'єднання елементів системи таким чином, щоб дане об'єднання мало свою якісну визначеність, цілісність [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Структурованість у випадку розробки системи організації діяльності зоомагазину використовується для поєднання ієрархічно різнорівневих та функціонально різнонаправлених процесів, необхідних для реалізації у комплексі.

Від того на скільки продуманою буде взаємодія і підпорядкованість структурних підрозділів і посад керівництву компанії залежить успішність та ефективність її діяльності. Важливо чітко виокремити і розділити функціональні зони відповідальності працівників за напрямками роботи зоомагазину. Це здійснюється з метою реалізації всіх завдань підприємства та виключення конфліктів, непорозумінь, відсутності можливості знайти відповідального за реалізацію процесів, а також дублювання функцій.

Організаційна структура магазину зоотоварів повинна будуватися на основі принципів оптимальності та ефективності як за виконуваними обов'язками, так і за витратами на її утримання. Процеси, що здійснюються підрозділами або окремими працівниками підприємства, повинні бути регламентовані та організовані з урахуванням якісного їх виконання, ключові процеси зазвичай прописуються у положеннях про підрозділи та посадових і робочих інструкціях персоналу для їх реалізації та контролю виконання.

На основі використання вище перелічених принципів у розробці організаційної структури підприємства, а також враховуючи вимоги і специфіку діяльності з організації виконання продажів товарів для тварин, було розроблено організаційну структуру для зоомагазину, яку наведено на рис. 2.7.

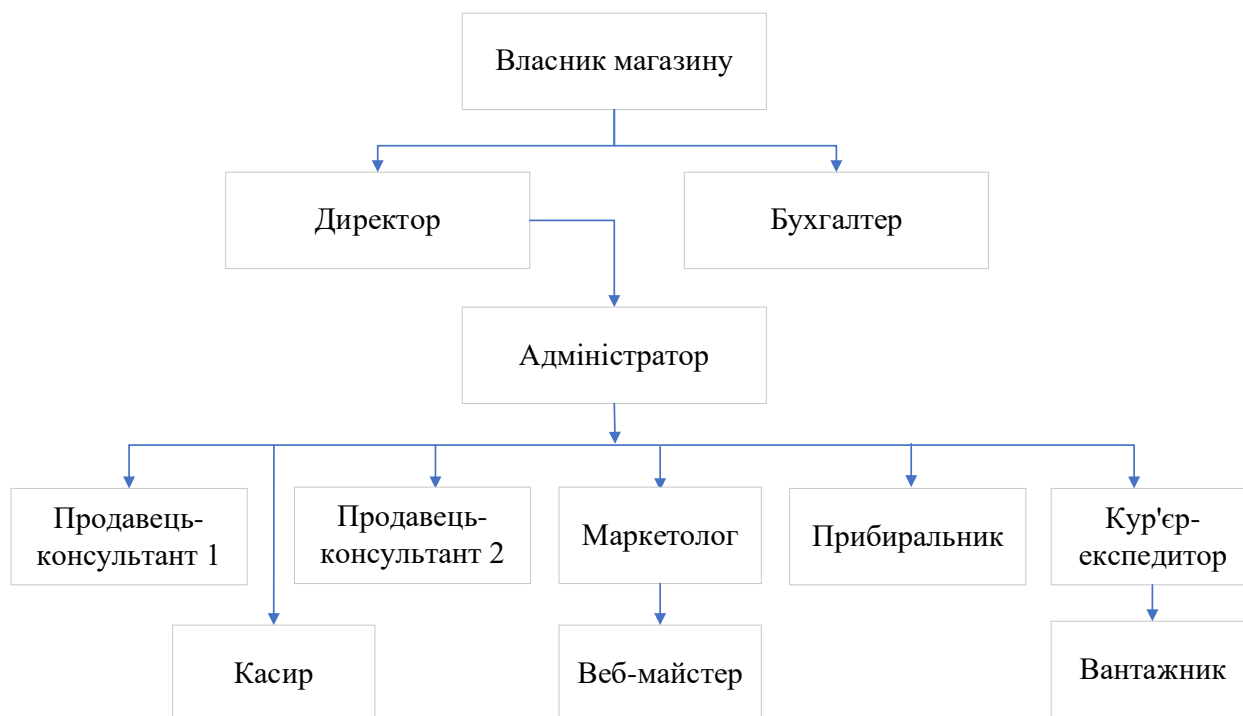


Рис. 2.7. Організаційна структура зоомагазину

Джерело: розроблено автором

Так, головним в організаційній структурі є власник магазину, якому підпорядковуються безпосередньо директор і бухгалтер. Директору зоомагазину підпорядковується адміністратор. А вже до прямої підпорядкованості адміністратору віднесено такі функціональні групи посад:

- 1) торгова група:
 - 1.1) продавець-консультант 1;
 - 1.2) продавець-консультант 2;
 - 1.3) касир;
- 2) група маркетингу:
 - 2.1) маркетолог;
 - 2.2) веб-майстер;
- 3) господарська група:
 - 3.1) прибиральник;
- 4) транспортна група:

4.1) кур'єр-експедитор;

4.2) вантажник.

Не дивлячись на невелику чисельність персоналу зоомагазину, як видно, організаційна структура компанії є складною, функціонально спрямованою. Вона поєднує різноманітні функціональні складові та напрями діяльності магазину, різнорівневу підпорядкованість персоналу, що вказує на високу вірогідність дублювання, перетину його функцій та відповідальності і вимагає використання сучасних та ефективних методів і підходів до організації діяльності магазину з торгівлі зоотоварами.

Штатний розпис і план витрат на персонал

Відповідно до організаційної структури зоомагазину було розроблено його штатний розпис (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Проект штатного розпису магазину зоотоварів

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних посад	Розмір заробітної плати на місяць, євро	Фонд заробітної плати на рік, євро
1	Директор	1	4556	54672
2	Бухгалтер	1	3376	40512
3	Адміністратор	1	2926	35112
4	Продавець-консультант	2	2541	30492
5	Касир	1	2178	26136
6	Маркетолог	1	3111	37332
7	Веб-майстер	1	2926	35112
8	Прибиральник	1	1541	18492
9	Кур'єр-експедитор	1	2741	32892
10	Вантажник	1	1967	23604
Всього		11	27863	334356

Джерело: розроблено автором

Загалом кількість персоналу, необхідного для забезпечення діяльності зоомагазину, становить 11 штатних посад. Плановий фонд заробітної плати на місяць складає 27 863 євро, фонд заробітної плати на рік 334 356 євро.

Таким чином, дослідження місцевої специфіки та особливостей регіону Західної Європи, зокрема Люксембургу, дозволило виявити ключові передумови для успішного ведення бізнесу в цій країні. Люксембург, як країна з високим рівнем життя, стабільною економікою та сприятливим законодавством для підприємців, пропонує чіткі процедури реєстрації бізнесу і привабливі податкові умови. Крім того, у країні відзначається зростаючий попит на товари та послуги для домашніх тварин, що створює сприятливе середовище для відкриття зоомагазину. Зважаючи на ці фактори, організація такого бізнесу в Люксембурзі є доцільною, оскільки місцевий ринок забезпечує широкий потенціал для зростання, а споживачі активно цікавляться товарами для тварин та супутніми послугами.

У розробленому бізнес-проекті зоомагазину в місті Люксембург окреслено основні елементи його функціонування, включаючи місію, цінності, бізнес-модель та аналіз можливостей і ризиків (SWOT-аналіз). Місія проекту полягає в наданні якісних товарів для тварин, забезпечуючи комфорт для клієнтів через інтеграцію офлайн та онлайн-платформ, що відповідає сучасним тенденціям розвитку бізнесу. Основна бізнес-модель передбачає відкриття фізичного магазину в районі Grund, неподалік центру міста, що гарантує зручність доступу для покупців. Важливою складовою проекту є функціонування інтернет-магазину, присутність у соціальних мережах та організація доставки товарів, що розширить охоплення клієнтів і знизить витрати на утримання торгових площ. Додатково, використання цифрових каналів продажів, таких як онлайн-платформи та чат-боти для консультацій і прийому замовлень, дозволить автоматизувати процеси, знизити витрати на обслуговування та збільшити прибуток, особливо у довгостроковій перспективі. Такий підхід дає можливість зоомагазину

охопити більший ринок збуту і отримати нелінійний дохід завдяки розширенню цифрових продажів, водночас оптимізуючи ресурси та зменшуючи витрати на традиційні операційні процеси.

У рамках організаційного забезпечення діяльності зоомагазину розроблено ефективну організаційну структуру, що базується на сучасних принципах управління та враховує специфіку продажів товарів для тварин. Основна мета цієї структури – забезпечення безперебійної роботи магазину та оптимізація всіх бізнес-процесів. На основі цієї структури було розроблено штатний розпис з урахуванням обов'язків кожної посади та визначено план витрат на персонал. Такий підхід до організації дозволяє забезпечити ефективне функціонування зоомагазину і контроль над усіма бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 3.
ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ І РИЗИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ ЗООТОВАРІВ В РЕГІОНІ ЗАХІДНОЇ
ЄВРОПИ

3.1. Розрахунок фінансових показників магазину зоотоварів

Для формування фінансового плану і прогнозу показників діяльності зоомагазину необхідно:

1) визначити вартість процедури відкриття магазину та розміру інвестицій для старту його діяльності (встановити орендну плату за приміщення, врахувати витрати на ремонт, оцінити витрати на придбання необхідного обладнання та інвентаря для зоомагазину);

2) здійснити розрахунок поточних постійних і змінних витрат на діяльність магазину зоотоварів (оплата праці, комунальні платежі, маркетингові витрати, оренда, закупка товару);

3) визначити джерела фінансування зоомагазину (особисті кошти, кредити, інвестори);

4) розрахувати прогноз продажів товарів у зоомагазині на основі аналізу динаміки місцевого ринку;

5) розрахувати прогноз дохідності та прибутку магазину зоотоварів та показників повернення інвестицій.

Отже, першочерговим етапом є визначення витрат на відкриття зоомагазину, тобто встановлення вартості придбання необхідного обладнання та інвентаря для магазину. Такі витрати залежать від площі магазину товарів для тварин. Можна відкрити як невеликий кіоск, так і магазин у форматі міні-маркету або спеціалізованого магазину з преміум товарами. Крім того, необхідно оцінити розмір інвестицій у відкриття

магазину, а також треба закупити товари для продажу (а це ще додаткові витрати) - чим ширший та глибший буде асортимент, тим більше витрат.

Заздалегідь необхідно подбати про команду персоналу для зоомагазину: кількість працівників, їх обов'язки, і звичайно рівень заробітної плати. До того ж необхідно пам'ятати про витрати на маркетинг та рекламу, комунальні послуги, податки та інші, пов'язані з розвитком бізнесу, витрати.

Так, перелік і розмір витрат на придбання необхідного обладнання та інвентаря для зоомагазину наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на придбання необхідного обладнання та інвентаря для зоомагазину

Назва	Кількість, одиниць	Ціна за 1 одиницю, євро	Загальна вартість, євро
Торгівельне обладнання			
Стелаж	5	250,0	1250,0
Стілець	5	130,0	650,0
Вітрина	5	180,0	900,0
Ваги для продажу вагових кормів	2	100,0	200,0
Касовий апарат	2	120,0	240,0
Клітка виставкова	3	130,0	390,0
Устаткування для утримання товару			
Холодильник для зберігання препаратів	1	1000,0	1000,0
Клітка для собак	4	130,0	520,0
Клітка для котів	4	80,0	320,0
Клітка для зберігання гризунів	5	65,0	325,0
Клітка для зберігання птахів	3	50,0	150,0
Контейнери для зберігання сухого корму	10	37,0	370,0
Ємність для зберігання води для тварин	8	43,0	344,0

Меблі та інвентар для персоналу			
Шафа для одягу	1	400,0	400,0
Стіл	1	300,0	300,0
Мікрохвильова піч	1	100,0	100,0
Електричний чайник	1	50,0	50,0
Разом			7509,0

Джерело: розроблено автором

Як видно, до переліку торгівельного обладнання для зоомагазину увійшли: стелажі, стільці, вітрини, ваги для продажу вагових кормів, касові апарати, клітки виставкові. Устаткування для утримання товару включає: холодильник для зберігання препаратів, клітки для собак, клітки для котів, клітки для зберігання гризунів, клітки для зберігання птахів, контейнери для зберігання сухого корму, ємність для зберігання води для тварин. Меблі та інвентар для персоналу складаються з: шафи для одягу, стола, мікрохвильової печі, електричного чайнику. На придбання цього обладнання та інвентаря зоомагазину необхідно витратити 7509,0 євро.

Наступним етапом є визначення інвестицій у відкриття зоомагазину. Як вже зазначено, для роботи магазину необхідними є обладнання та інвентар. Також потрібно враховувати суму оренди за приміщення магазину та витрати на його ремонт. Обов'язково враховуються витрати на першу закупівлю товарів, яких має вистачити на 2 місяці роботи. Також законодавство Люксембургу передбачає наявність статутного капіталу для магазину у сумі 12000 євро. Необхідними для успішної діяльності зоомагазину є розкрутка зоомагазину в соц. мережі, створення та розкрутка сайту, а також придбання вивіски для магазину. До складу інвестицій у відкриття зоомагазину також входить амортизація, яку розподілено на 5 років його роботи з річною сумою 8842 євро. Перелік інвестицій у відкриття зоомагазину наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиції у відкриття зоомагазину

Назва	Кількість, одиниць	Ціна за 1 одиницю, євро	Загальна вартість, євро
Обладнання та інвентар			7509,0
Оренда і ремонт приміщення	1	8000	8000
Закупка товару			10000
Внесок у статутний капітал		12000	12000
Розкрутка зоомагазину в соц. мережі	1	2500	2500
Створення та розкрутка сайту	1	3000	3000
Вивіска для магазину	1	1200	1200
Разом			44209,0
Амортизація (5 років)		737 (1 місяць)	8842 (1 рік)

Джерело: розроблено автором

Поточні витрати зоомагазину, а саме постійні та змінні виглядають таким чином (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Поточні витрати зоомагазину Trois Amis

Назва	Витрати за 1 місяць, євро	Витрати за 1 рік, євро
Постійні витрати		
Оренда магазину	2000,0	24000,0
Комунальні платежі	450,0	5400,0
Реклама, маркетинг	1200,0	14400,0
Всього постійних витрат	3650,0	43800,0
Змінні витрати		
Заробітна плата	27863,0	334356,0
Відрахування від заробітної плати 12%	3343,6	40122,7
Закупка товару	10000,0	120000,0
Всього змінних витрат	41206,6	494478,7
Разом витрат	44856,6	538278,7

Джерело: розроблено автором

Постійні витрати зоомагазину за 1 місяць становлять 3650 євро, а за рік – 43800 євро. Змінні витрати на діяльність магазину необхідні у розмірі 41206,6 євро на місяць або 494478,7 євро – на рік. Разом поточні витрати зоомагазину складають 44856,6 євро на місяць і 538278,7 євро на рік.

Прибутковість зоомагазину

Щоб розрахувати дохід зоомагазину, необхідно розуміти всі деталі його фінансово-економічної діяльності – дохід, витрати та прибуток. Основним джерелом доходу для зоомагазину є продаж різних товарів для домашніх тварин, таких як корм, іграшки, аксесуари, клітки і так далі. Успішність зоомагазину в цій галузі залежить від кількості клієнтів, конкуренції на ринку, асортименту товарів, цінової політики та ефективності управління запасами.

Розмір доходу і прибутку зоомагазину також залежить від кошти діяльності персоналу. Продавці повинні бути добре ознайомленими з різними видами домашніх тварин, їхніми потребами, особливостями харчування, догляду та лікування. Вони повинні бути готовими відповісти на запитання клієнтів та надати рекомендації щодо правильного догляду за тваринами. Якщо клієнт має будь-які претензії або незадоволення, продавець повинен вміти ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Він може прислухатися до скарг клієнта, запропонувати компенсацію або заміну товару, а також надати клієнту відчуття, що його проблема вирішується належним чином. Важливо, щоб продавець був доброзичливим, відповідальним та підготовленим до роботи з різними типами клієнтів. Дотримання високих стандартів обслуговування та надання професійної допомоги є ключовими для забезпечення задоволення клієнтів, успіху зоомагазину та отримання ним доходу і прибутку.

Більш детально прогноз фінансових показників діяльності зоомагазину на 5 років наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогноз фінансових показників діяльності зоомагазину на 5 років, євро

Назва показника	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Виручка	272400	618348	927522	1576787	3311254
Змінні витрати	494479	605374	681512	984828	1502717
Заробітна плата	334356	401227	441350	662025	1059240
Відрахування від заробітної плати 12%	40123	48147	52962	79443	127109
Закупка товару	120000	156000	187200	243360	316368
Постійні витрати	52642	52642	52642	52642	52642
Оренда магазину, у т.ч. податки (муніципальний бізнес-податок 6,75% у м. Люксембург)	24000	24000	24000	24000	24000
Комунальні платежі	5400	5400	5400	5400	5400
Реклама, маркетинг	14400	14400	14400	14400	14400
Амортизація (5 років)	8842	8842	8842	8842	8842
Всього витрат	547121	658016	734154	1037470	1555358
Прибуток до оподаткування	-274721	-39668	193368	539318	1755895
Корпоративний податок на прибуток (15%)	0	0	29005	80898	263384
Чистий прибуток	-274721	-39668	164363	458420	1492511
ЕВІТДА (ЧП з урахуванням податків та амортизації)	-225756	17321	226167	546705	1628461
ЕВІТ (ЧП з урахуванням податків)	-234598	8479	217325	537863	1619620
Нарощений Cash Flow (з урахуванням початкових інвестицій)	-318930	-75035	137838	440736	1483669
Чистий прибуток наростаючим підсумком	-274721	-314389	-150026	308394	1800905

Джерело: розроблено автором

Амортизація нараховується лінійним способом протягом 5 років. Загальна сума початкових інвестицій становить 44209 євро. Продаж здійснюватиметься за такими основними категоріями товарів: корми, медикаменти, вітаміни, обладнання для тварин, аксесуари.

Дані таблиці розраховані з середніх цін на кожен із груп товарів. Як видно з наданих даних, точка беззбитковості зоомагазину настане на третій рік запуску проекту, при цьому повністю інвестиції буде повернуто на четвертому році роботи зоомагазину. Згідно з планом продажів, найбільшу виручку зоомагазину приносить реалізація корму та медикаментів, з місяця на місяць, з року в рік продажі цих товарів зростатимуть. При цьому згодом можна буде знизити витрати на рекламу, тому що через рік зоомагазин буде впізнаваним, і необхідність активної маркетингової політики відпаде. Передбачається, що закупленого спочатку товару вистачить на два місяці роботи, починаючи з третього місяця необхідно замовляти новий товар для реалізації.

Таким чином, прогнольні фінансові показники діяльності зоомагазину показують, що власникам бізнесу необхідно заручитися витримкою та фінансовими коштами для супроводження функціонування зоомагазину на протязі 2 перших років, коли його діяльність буде збитковою. І лише з третього року магазин має отримати чистий прибуток у розмірі 164363 євро.

Досвід роботи різних суб'єктів господарювання показує, що не дивлячись на активну підготовку до старту у роботі та використання популярних методів підтримки розвитку бізнесу, на практиці можуть виникнути ризики та загрози діяльності зоомагазину. Тож необхідно дослідити ті з них, які притаманні Західній Європі та профілю і специфіки функціонування магазину зоотоварів **Trois Amis**.

3.2. Виявлення і аналіз ризиків діяльності магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи

Особливості ринку товарів для тварин, надання зоосервісу і діяльності магазинів зоотоварів в регіоні Західної Європи вказують на наявність певних ризиків під час функціонування підприємства. Для аналізу зовнішнього бізнес-середовища використовують такий інструмент як PESTLE-аналіз. У маркетинговій сфері PESTLE застосовують, щоб уникнути невдалого відкриття бізнесу, запуску продукту та визначення пріоритетів для рекламної діяльності [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. PESTLE-аналіз включає такі категорії факторів-ризиків:

- ✓ політичні (Political);
- ✓ економічні (Economic);
- ✓ соціальні (Social);
- ✓ технологічні (Technological);
- ✓ юридичні (Legal);
- ✓ екологічні (фактори навколишнього середовища) (Environmental).

До переліченого комплексу факторів зовнішнього середовища можна віднести такі ризики у діяльності зоомагазину:

1. Зменшення попиту, обсягів продажів зоотоварів або відсутність замовлень.
2. Збільшення рівня заробітних плат на ринку праці.
3. Збільшення закупівельних цін на зоотовари та обладнання для тварин у постачальників.
4. Погіршення умов підтримки малого бізнесу.
5. Зміна профільного, податкового законодавства, митної політики.
6. Підвищення екологічних вимог, вимог до енергоефективності та утилізації відходів.
7. Посилена конкуренція на ринку, економічна нестабільність.

8. Зміна попиту на екологічні продукти, поява нових еко-трендів у зооіндустрії.

9. Зміна державних регуляцій щодо утримання тварин.

10. Дефіцит кадрового ресурсу.

11. Значна активізація цифровізації, розвиток e-commerce, інновацій у продуктах.

12. Непопулярність домашніх тварин.

Графічну карту ризиків зоомагазину представлено на рис. 3.1. На ній наведено ризики за їх впливом на діяльність компанії, ймовірності виникнення та величини збитків, які вони можуть нанести для підприємства. Більш детально характеристику ризиків зоомагазину наведено в табл. 3.5.

Таким чином, враховуючи можливе виникнення вищенаведених ризиків у діяльності зоомагазину, важливо зосередитися на впровадженні заходів з їх нейтралізації.

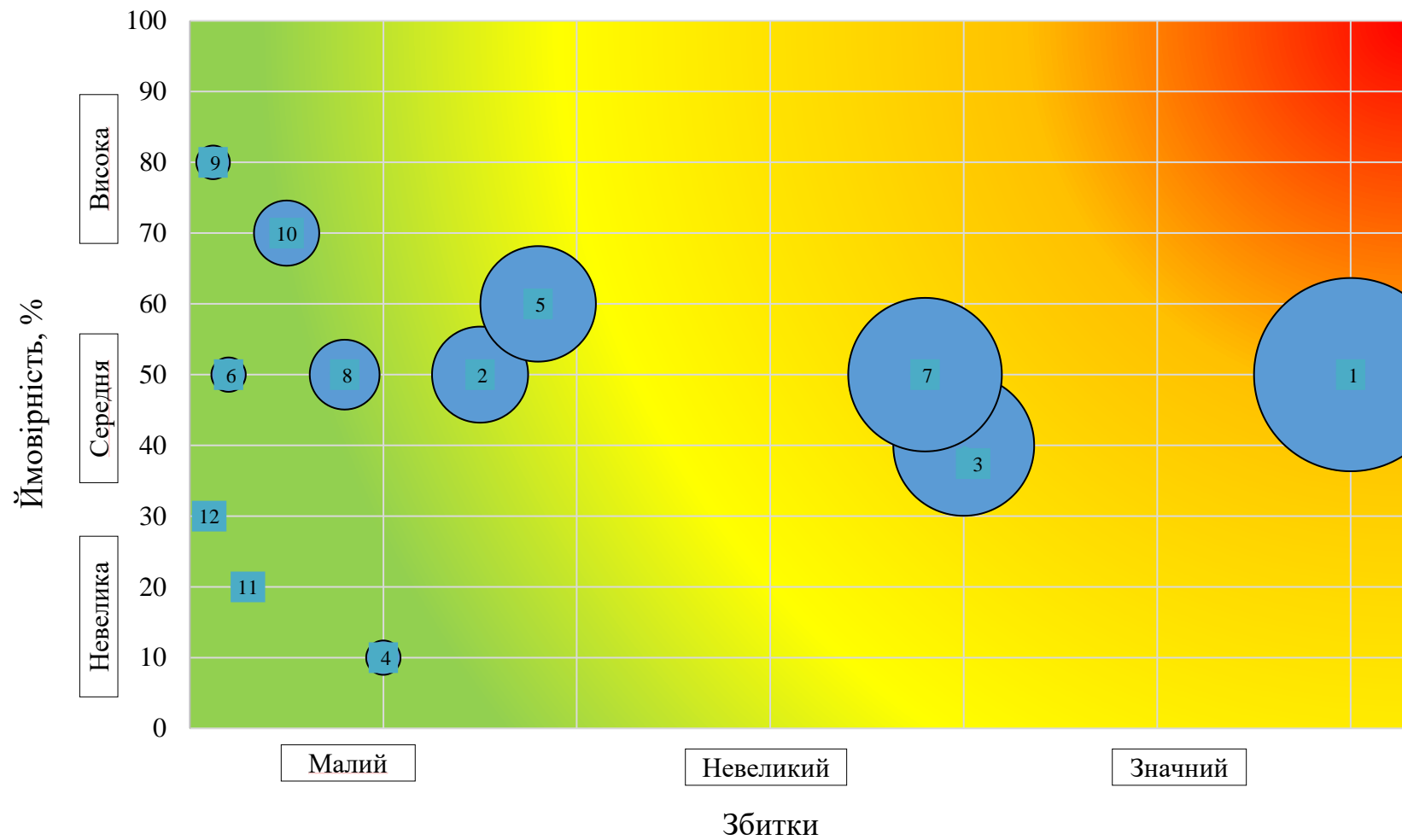


Рис. 3.1. Карта ризиків магазину зоотоварів **Trois Amis**

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 – Перелік і характеристика ризиків магазину зоотоварів Trois Amis

Ризик	Категорія ризику	Наслідки від реалізації ризику (вплив на NPV)	Вплив ризику	Ймовірність ризику	Важливість
1	2	3	4	5	6
1. Зменшення попиту, обсягів продажів зоотоварів або відсутність замовлень	Економічний	Негативний (не вихід на цільові показники)	1	0,5	0,8
2. Збільшення рівня заробітних плат на ринку праці	Економічний	Негативний (зменшення прибутковості проекту)	0,5	0,5	0,3
3. Збільшення закупівельних цін на зоотовари та обладнання для тварин у постачальників	Економічний	Негативний (зменшення прибутковості проекту)	1	0,4	1
4. Погіршення умов підтримки малого бізнесу	Політичний	Негативний	0,5	0,2	0,1
5. Зміна профільного, податкового законодавства, митної політики	Юридичний	Негативний	1	0,6	1
6. Підвищення екологічних вимог, вимог до енергоефективності та утилізації відходів	Екологічний	Негативний (зменшення прибутковості проекту, затримка реалізації проекту)	0,3	0,5	0,5
7. Посилена конкуренція на ринку, економічна нестабільність	Економічний	Негативний (зменшення прибутковості проекту)	0,7	0,5	0,3

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
8. Зміна попиту на екологічні продукти, поява нових еко-трендів у зооіндустрії	Екологічний	Негативний (потреба інвестувати в нові продукти)	0,3	0,1	0,2
9. Зміна державних регуляцій щодо утримання тварин	Політичний	Негативний	0,8	0,5	0,4
10. Дефіцит кадрового ресурсу	Економічний	Негативний (зменшення кількості працівників)	0,7	0,8	1
11. Значна активізація цифровізації, розвиток e-commerce, інновацій у продуктах	Технологічний	Негативний (потреба інвестувати в нові продукти, технології)	0,2	0,2	0,5
12. Непопулярність домашніх тварин	Соціальний	Негативний (зміна спрямованості проекту)	0,3	0,5	0,2

Джерело: розроблено автором

3.3. Заходи з нейтралізації факторів ризику для функціонування магазину зоотоварів Trois Amis

Наявність означених ризиків у діяльності зоомагазину потребує розробки планових заходів з їх нейтралізації. У таблиці 3.6 наведено перелік таких заходів у відповідності до кожного з ризиків.

Таблиця 3.6 – Перелік заходів з нейтралізації ризиків у діяльності зоомагазину

Ризик	План заходів з нейтралізації ризику
1	2
1. Зменшення попиту, обсягів продажів зоотоварів або відсутність замовлень	1) Перехід на альтернативні георинки. 2) Посилення маркетингової діяльності. 3) Впровадження методів підвищення лояльності клієнтів.
2. Збільшення рівня заробітних плат на ринку праці	1) Підняття заробітної плати за рахунок збільшення операційної ставки.
3. Збільшення закупівельних цін на зоотовари та обладнання для тварин у постачальників	1) Придбання в запас товарів, матеріалів та обладнання. 2) Заключення договорів на постачання з фіксуванням вартості товарів, матеріалів та обладнання.
4. Погіршення умов підтримки малого бізнесу	1) Завчасна зміна організаційної форми діяльності.
5. Зміна профільного, податкового законодавства, митної політики	1) Завчасне формування необхідних документів. 2) Залучення додаткового кадрового ресурсу – персоналу. 3) Заключення договорів з брокерськими компаніями.
6. Підвищення екологічних вимог, вимог до енергоефективності та утилізації відходів	1) Формування відповідності нововведенням. 2) Врахування нових вимог в діяльності.
7. Посилена конкуренція на ринку, економічна нестабільність	1) Перехід на інший географічний ринок. 2) Перехід на ринок інших товарів.

	3) Запровадження товарів нової генерації
8. Зміна попиту на екологічні продукти, поява нових еко-трендів у зооіндустрії	1)) Формування унікальної торгової пропозиції з елементами екологізації. 4) Введення нових категорій еко-товарів.
9. Зміна державних регуляцій щодо утримання тварин	1) Формування відповідності нововведенням. 2) Врахування нових вимог в діяльності.
10. Дефіцит кадрового ресурсу	1) Підняття заробітної плати за рахунок збільшення операційної ставки. 2) Підвищення знань працівників за рахунок компанії (семінари, тренінги, курси та ін.).
11. Значна активізація цифровізації, розвиток e-commerce, інновацій у продуктах	1) Завчасний розвиток цифрових каналів продажів. 2) Запровадження чат-ботів, автоматизації процесів діяльності. 3) Формування унікальної торгової пропозиції. 4) Введення нових категорій товарів.
12. Непопулярність домашніх тварин	1) Запуск абсолютно нових лінійок товарів, наприклад, продукти для фермерських тварин.

Джерело: складено автором

Більшість із наведених вище заходів з нейтралізації ризиків у діяльності магазину зоотоварів носять превентивний характер, тобто завчасно прийняті заходи можуть мінімізувати настання деяких ризиків. Наприклад, підвищення знань працівників за рахунок компанії (семінари, тренінги, курси та ін.); придбання в запас матеріалів та обладнання; заключення договорів на постачання з фіксуванням вартості матеріалів та обладнання тощо.

Мінімізація та нейтралізація ризиків у діяльності зоомагазину дозволить йому досягти ринкової і фінансово-економічної стабільності та ефективності функціонування, а також посилить ринкову позицію.

Враховуючи можливе виникнення вищенаведених ризиків у діяльності зоомагазину, важливо зосередитися на впровадженні таких рішень:

1. Створення унікальної торгової пропозиції з елементами екологізації.
2. Використання цифрових каналів продажів.
3. Формування надійного партнерства та робота з місцевими постачальниками.
4. Контроль юридичної відповідності.
5. Підтримка клієнтів та посилення їх лояльності.
6. Мотивація персоналу.

До того ж для недопущення економічних загроз та попередження ризиків на початку діяльності зоомагазину варто використовувати **концепцію мінімально життєздатного продукту – MVP (Minimum Viable Product)**, що передбачає створення продукту з мінімальною кількістю функцій, достатньою для валідації ключових припущень та отримання зворотного зв'язку від реальних користувачів. Гіпотеза про продукт – це припущення, яке пов'язане з самим продуктом, його функціональністю, користувацьким досвідом або цінністю для користувача. Вона висувається щодо того, яким чином продукт може вирішувати певну **проблему**, задовольняти певну **потребу** або надавати певну **цінність** [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Для створення MVP (Minimum Viable Product) магазину зоотоварів у Західній Європі важливо зосередитися на основних функціональних можливостях і пропозиціях, які задовольнятимуть ключові потреби клієнтів та дадуть змогу швидко протестувати нову бізнес-ідею на ринку.

Цілями MVP є такі:

- ✓ перевірка попиту на екологічні та органічні зоотовари;
- ✓ отримання зворотного зв'язку від клієнтів для покращення продукту та сервісу;
- ✓ оцінка ефективності бізнес-моделі та каналів продажів.

Ключовими метриками для MVP виступають наступні:

- ✓ кількість замовлень та середній чек: оцінка попиту та купівельної спроможності;
- ✓ рівень конверсії: відвідувачі сайту та локального магазину, які зробили покупку;
- ✓ задоволеність клієнтів: відгуки та оцінки після покупок.

Щоб знайти методи залучення нових клієнтів і збільшення прибутку, а також допомогти бізнесу вирішити, як рости та розширюватися використовується інструмент стратегічного планування Матриця Ансоффа [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Для магазину зоотоварів, який планується відкрити в регіоні Західної Європи, було розроблено Матрицю Ансоффа, яку зображено на рис. 3.2.

Вона включає чотири стратегії, а саме:

1. Проникнення на ринок.
2. Розвиток ринку.
3. Розробка продукту.
4. Диверсифікація.

Так, стратегія «**Проникнення на ринок**» має ціль збільшення частки на існуючому ринку за рахунок існуючих продуктів. А також такі заходи з реалізації: проведення рекламних кампаній, акцій, знижок для залучення нових клієнтів і збільшення продажів; покращення обслуговування клієнтів та програм лояльності, щоб збільшити повторні покупки; розширення присутності в соціальних мережах для збільшення впізнаваності бренду.

Проникнення на ринок (Market Penetration)	Розвиток продукту (Product Development)
<ul style="list-style-type: none"> • Ціль: Збільшення частки на існуючому ринку за рахунок існуючих продуктів. • Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • Проведення рекламних кампаній, акцій, знижок для залучення нових клієнтів і збільшення продажів. • Покращення обслуговування клієнтів та програм лояльності, щоб збільшити повторні покупки. • Розширення присутності в соціальних мережах для збільшення впізнаваності бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ціль: Розробка нових продуктів для існуючого ринку. • Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • Введення нових категорій товарів, таких як органічні корми або інноваційні аксесуари для тварин. • Розробка власних марок продуктів, щоб запропонувати унікальні товари, які не доступні у конкурентів. • Додавання послуг, наприклад, онлайн-консультації з ветеринарами або грумінг-послуги.
Розвиток ринку (Market Development)	Диверсифікація (Diversification)
<ul style="list-style-type: none"> • Ціль: Вихід на нові ринки з існуючими продуктами. • Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • Розширення географії продажів через онлайн-платформи, щоб залучити клієнтів з інших регіонів або країн. • Відкриття нових фізичних магазинів у сусідніх містах або регіонах. • Орієнтація на нові сегменти клієнтів, наприклад, розробка пропозицій для заводчиків або професійних клубів тварин. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ціль: Введення нових продуктів на нові ринки. • Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • Запуск абсолютно нових лінійок товарів, наприклад, продукти для фермерських тварин або акваріумістики. • Створення додаткових сервісів, таких як спеціалізовані тренінги для власників тварин чи розважальні заходи для домашніх улюбленців. • Вихід на міжнародний ринок із продуктами, адаптованими до специфіки інших країн або культур.

Рис. 3.2. Матриця Ансоффа для магазину зоотоварів **Trois Amis**

Джерело: розроблено автором

Стратегія «**Розвиток ринку**» спрямована на вихід на нові ринки з існуючими продуктами за рахунок: розширення географії продажів через онлайн-платформи, щоб залучити клієнтів з інших регіонів або країн; відкриття нових фізичних магазинів у сусідніх містах або регіонах; орієнтації на нові сегменти клієнтів, наприклад, розробка пропозицій для заводчиків або професійних клубів тварин.

Стратегія «**Розробка продукту**» має спрямованість на розробку нових продуктів для існуючого ринку. Вона включає такі інструменти її досягнення: введення нових категорій товарів, таких як органічні корми або інноваційні аксесуари для тварин; розробку власних марок продуктів, щоб запропонувати унікальні товари, які не доступні у конкурентів; додавання послуг, наприклад, онлайн-консультацій з ветеринарами або грумінг-послуги.

Четвертою стратегією Матриці Ансоффа є «**Диверсифікація**», ціль якої введення нових продуктів на нові ринки. Вона включає такі напрями реалізації: запуск абсолютно нових лінійок товарів, наприклад, продукти для фермерських тварин або акваріумістики; створення додаткових сервісів, таких як спеціалізовані тренінги для власників тварин чи розважальні заходи для домашніх улюбленців; вихід на міжнародний ринок із продуктами, адаптованими до специфіки інших країн або культур.

Таким чином, запропоновані заходи з нейтралізації ризиків у діяльності зоомагазину, цілі і ключові метрики концепції мінімально життєздатного продукту (MVP), а також стратегії Матриці Ансоффа і заходи досягнення росту та розширення функціонування магазину зоотоварів становлять комплекс інструментів забезпечення успішного становлення та розвитку досліджуваного зообізнесу в регіоні Західної Європи.

Загалом у процесі розрахунку фінансових показників зоомагазину було сформовано модель доходів і витрат, що враховує всі ключові аспекти діяльності, такі як закупівля товарів, витрати на персонал, оренду приміщення, маркетинг, доставку та обслуговування інтернет-магазину. На основі цих

даних проведено аналіз прибутковості компанії. Згідно з прогнозом, зоомагазин досягне точки беззбитковості на третій рік роботи, що означає, що виручка покриє всі операційні витрати на цьому етапі. Повне повернення інвестицій очікується на четвертому році діяльності, після чого компанія почне генерувати чистий прибуток. Прогноз фінансових показників на 5 років передбачає стабільне зростання доходів завдяки розширенню клієнтської бази, використанню онлайн-каналів збуту та збільшенню попиту на товари для домашніх тварин. Це свідчить про перспективність проєкту і доцільність вкладення ресурсів у відкриття зоомагазину, оскільки бізнес планує стати рентабельним у середньостроковій перспективі.

Під час аналізу ризиків діяльності зоомагазину було виявлено шість основних категорій ризиків: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні. Для кожної з категорій було оцінено можливий вплив на роботу магазину та ймовірність настання ризикових подій. Графічна карта ризиків показує ризики відповідно до їхнього впливу на діяльність магазину, ймовірності виникнення та потенційних збитків. Найбільший вплив можуть мати економічні та технологічні ризики, оскільки вони можуть суттєво вплинути на фінансові показники і роботу цифрових платформ магазину. Соціальні та політичні ризики також важливі, але з меншою ймовірністю настання критичних подій.

Для забезпечення успішного функціонування та розвитку зоомагазину в регіоні Західної Європи було розроблено комплекс заходів з нейтралізації факторів ризику, стратегії росту відповідно до Матриці Ансоффа. Також визначено ключові метрики концепції мінімально життєздатного продукту (MVP), які допоможуть забезпечити ефективний старт бізнесу. Цей комплекс заходів дозволить зоомагазину успішно стартувати, знизити вплив ризиків і створити умови для сталого зростання та розширення в Західній Європі.

ІННОВАЦІЙНІСТЬ РОБОТИ

1. Готовий алгоритм по відкриттю бізнесу для Українців у регіоні.
2. Ноухау з використання тимчасового укр захисту для спрощення процесів.
3. Адаптація до культури довіри і поваги.
4. Врахування тенденції до продажів товарів нової генерації: БАДи, стероїди, афродізіаки, спортивні костюми, індивідуальних програми тренувань і тд.
5. Врахування тенденції до гуманізації тварин. Випадки оформлення спадщини.
6. Врахування тенденції поширення тварин емоційної підтримки.

ВИСНОВКИ

За результатами підготовки дипломної роботи можна зробити такі висновки:

1. У процесі дослідження ринку зоотоварів в регіоні Західної Європи було визначено сутність та специфіку діяльності у сфері торгівлі зоотоварами. Встановлено, що зообізнес – це торгівля зоотоварами, починаючи від корму для тварин і закінчуючи засобами гігієни та іграшками. Бізнес у вигляді зоомагазину – це значні можливості діяльності завдяки широкому асортименту та великому попиту на товари для тварин. Виявлено, що існують різноманітні варіанти відкриття власної справи у ніші зоотоварів (фізичний бізнес, інтернет-магазин, комбінований варіант, зоомагазин на умовах франшизи, дропшипінг). Ера інформаційно-комунікаційних технологій і програмних засобів породжує дедалі більше онлайн-опцій функціонування, однак використовуються і традиційні форми діяльності. А найдосвідченіші можуть застосовувати комбіновані варіанти, щоб залучити якомога більше клієнтів.

2. Проаналізовано сучасні тенденції функціонування європейського ринку товарів для тварин. Встановлено, що на сьогодні європейський ринок кормів для домашніх тварин складає більше 22 млрд. доларів на рік, у США продається кормів понад 11 млрд. доларів на рік, а в Польщі на них витрачають близько 1 млрд. доларів щорічно. Для порівняння, український ринок кормів для котів і собак складає близько 300 млн. доларів на рік. Виявлено, що незважаючи на те, що зообізнес останніми роками показує стрімке зростання і може виступити одним із перспективних видів діяльності в економіці, існує багато нез'ясованих питань, які створюють об'єктивну необхідність для дослідження питань функціонування ринку кормів для домашніх тварин і визначення шляхів для забезпечення його успішного розвитку та можливості ефективної роботи на ньому нових представників бізнесу у цій сфері.

Загалом дослідження європейського ринку зоотоварів і відношення до тварин показав такі їх особливості: наявність більш дружнього ставлення до тварин; обов'язкова реєстрація та страхування для тварин; перевага продажів аксесуарів, надання косметичних послуг та послуг зооготелів, вигулювачів, психологів для тварин; наявність мультикультурного середовища – персонал зоомагазинів повинен володіти 2-3 мовами. Врахування особливостей функціонування і тенденцій розвитку європейського ринку зоотоварів дозволить вдало відкрити зоомагазин та забезпечити йому ефективну та прибуткову діяльність.

3. Наведено ключові етапи процедури створення магазину зоотоварів в регіоні Західної Європи, а саме в Люксембурзі. Представлено комплекс законів і нормативних актів, які встановлюють правила і процедури для різних типів юридичних осіб та видів діяльності при реєстрації бізнесу у Люксембурзі. Для ведення діяльності було обрано форму приватної компанії - SARL - це капітальна компанія, яка достатньо гнучко влаштована, не надто дорого обходиться і з її створенням немає особливих проблем. Було визначено порядок реєстрації магазину в Люксембурзі. Встановлено та систематизовано інформацію про строки процесу реєстрації бізнесу, його податкове навантаження та додаткові регламентаційні аспекти роботи в даному регіоні. Такий сформований порядок створення магазину зоотоварів, послідовність його реєстрації та встановлення податкового і нормативного забезпечення дозволить більш оперативно здійснити процедуру відкриття магазину з найменшими часовими, фінансовими та трудовими витратами для власників бізнесу.

4. Дослідження місцевої специфіки і різноманітних особливостей регіону Західної Європи, а особливо Люксембургу дозволили визначити передумови функціонування бізнесу у цій країні, а також обґрунтувати доцільність організації відкриття зоомагазину.

5. Сформовано бізнес-проект зоомагазину, в якому представлено його місію та цінності, бізнес-модель, здійснено опис ключових процесів і SWOT-аналіз діяльності. Проект передбачає створення магазину зоотоварів (разом з функціонуванням Інтернет-магазину, сторінок в соціальних мережах та доставкою товарів) в регіоні Західної Європи, а саме у місті Люксембург (франкомовний регіон) з широким товарним асортиментом і без продажу тварин. Локація зоомагазину – біля центру міста, а саме в районі Grund, Luxembourg. Запропоновано такі варіанти моделі бізнесу зоомагазину: оптимізація процесу відкриття магазину зоотоварів та спрощення процесів його функціонування; використання цифрових каналів продажів через онлайн-платформи та чат-боти з автоматизованим обслуговуванням клієнтів, наданням консультацій та прийому замовлень, що значно зменшить витрати часу і фінансових ресурсів порівняно зі звичайним процесом продаж та може охопити більш широкий ринок збуту, що забезпечить нелінійний дохід.

6. Розроблено організаційне забезпечення діяльності зоомагазину. На основі використання організаційних принципів, а також враховуючи вимоги і специфіку діяльності з організації виконання продажів товарів для тварин, було розроблено організаційну структуру для зоомагазину. Відповідно до організаційної структури компанії було розроблено її штатний розпис і план витрат на персонал.

7. Розраховано фінансові показники магазину зоотоварів, сформовано доходи і витрати компанії, обчислено показники її прибутковості, здійснено прогноз фінансових показників діяльності зоомагазину на 5 років. Встановлено, що точка беззбитковості зоомагазину настане на третій рік запуску проекту, при цьому повністю інвестиції буде повернуто на четвертому році роботи зоомагазину.

8. Здійснено виявлення і аналіз ризиків діяльності магазину зоотоварів, визначено такі їх категорії: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні. Представлено графічну карту ризиків зоомагазину, де

наведено ризики за їх впливом на діяльність компанії, ймовірність виникнення та величину збитків для підприємства від їх настання. Здійснено детальну характеристику ризиків магазину.

9. Розроблено заходи з нейтралізації факторів ризику для функціонування зоомагазину, цілі і ключові метрики концепції мінімально життєздатного продукту (MVP), а також стратегії Матриці Ансоффа і заходи досягнення росту та розширення функціонування магазину зоотоварів, які становлять комплекс інструментів забезпечення успішного становлення та розвитку досліджуваного зообізнесу в регіоні Західної Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blank S, Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. PA: K & S Ranch, 2012. 571 p.
2. Graham P. Startupe quals. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html>.
3. Гавриш О., Дергачова В. Менеджмент стартап проєктів. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337с.
4. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. W: Crown Business, 2011. 332p.
5. Rainer L. The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company / Problems and Perspectives in Management. 2014. P. 213–220.
6. Startups & high-growth businesses/The U.S. Small Business Administration. SBA.gov. – www.sba.gov.
7. Пітер Тіль “Від нуля до одиниці. Як створити стартап, що змінить майбутнє. К.: Альпані. 2015. 179с.
8. Ситник Н. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація / Бізнес Інформ. - 2016. Вип 8. С. 64-68.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. S.: John Wiley and Sons, 2010. 288 p.
10. Drucker P. F. Theory of the Business. Harvard Business Review. 1994. URL:<https://www.hbsp.harvard.edu/product/94506-PDF-ENG?itemFindingMethod=>
11. Al-Debei M. M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. AMCIS 2008 Proceedings. 300. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/301364463.pdf>.
12. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. 2008. 12. URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

13. Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works O'Reilly Media, Inc. 240p.
- 14.Остервальдер А., Пін'є І., Бернанда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. К.: Наш формат. 2023. 350с.
- 15.The Top 12 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
16. Ханін Д. Юніт-економіка: рішення на даних для стартапів і бізнесу. М.: Видавничі рішення.2023. 156с.
17. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials). В.:Harper Business. 2008. 208p.
- 18.Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.В.: Free Press. 1998. 397p.
- 19.Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition. М.:Harvard Business Review. 2015. 290p.
20. Brunson R. Tajniki експерта. W.:Onepress. 2023. 344 str.
- 21.Blue Ocean Strategy: Definition, Example, Pros & Cons. URL: <https://parsadi.com/blue-ocean-strategy/>.
22. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. N.: Harvard Business Review Press. 2004. 454 p.
- 23.Minimum Viable Product: Define the Best-fit Type, Method, and Follow Simple Building Stages. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/minimum-viable-product-types-methods-and-building-stages/>.
- 24.Як швидко спланувати розвиток стартапу. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/planning-lean-startup-development-quickly>.

25. Куниця Т. С. Диверсифікація як стратегія підвищення ефективності діяльності підприємств на тривалу перспективу. 2019. Веб-сайт. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-32.html> (дата звернення 12.03.2024)
26. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №9. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612> (дата звернення 12.03.2024)
27. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. 2020. Веб-сайт. URL: <http://surl.li/hldvp> (дата звернення 12.03.2024)
28. SWOT-аналіз: види, особливості, плюси та мінуси і взагалі навіщо це потрібно. 2023. Веб-сайт. URL: <https://marketer.ua/ua/swot-analysis-types-features-pros-and-cons/> (дата звернення 12.03.2024)
29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. КНЕУ. 2004. С.248-271.
30. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. 2006. Модель М. Портера. Веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/44/3026.html> (дата звернення 12.03.2024)
31. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. №10. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424> (дата звернення 12.03.2024)
32. Момот В. Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2010. №11. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=403> (дата звернення 12.03.2024)
33. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни « Стратегія розвитку підприємства». *Житомир: ДУ «Житомирська Політехніка»*, 2021. 71-74с. Веб-сайт.

URL:

https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf (дата звернення 12.03.2024)

34. 5 причин, чому маркетингові дослідження важливі для вашого бізнесу. 2023. Веб-сайт. URL: <https://www.kantar.com/inspiration/research-services/why-marketing-research-is-important-pf> (дата звернення 12.03.2024)

35. Андрій Чорний. 7 прикладів бізнес-стратегій. 2024. Веб-сайт. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/business-strategy-examples/> (дата звернення 12.03.2024)

36. Дашевська Н. С. Формування стратегії диверсифікації для підприємств-виробників продукції тваринництва. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №9. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4336> (дата звернення 12.03.2024)

37. Віталій Кравченко. Матриця Ансоффа (матриця «продукція-ринки»). 2022. Веб-сайт. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/> (дата звернення 12.03.2024)

38. Крішна Сумеш. Диверсифікація бізнесу: фактори, які слід враховувати. <https://hlbhamt.com/insight/business-diversification-factors-to-consider/> (дата звернення 12.03.2024)

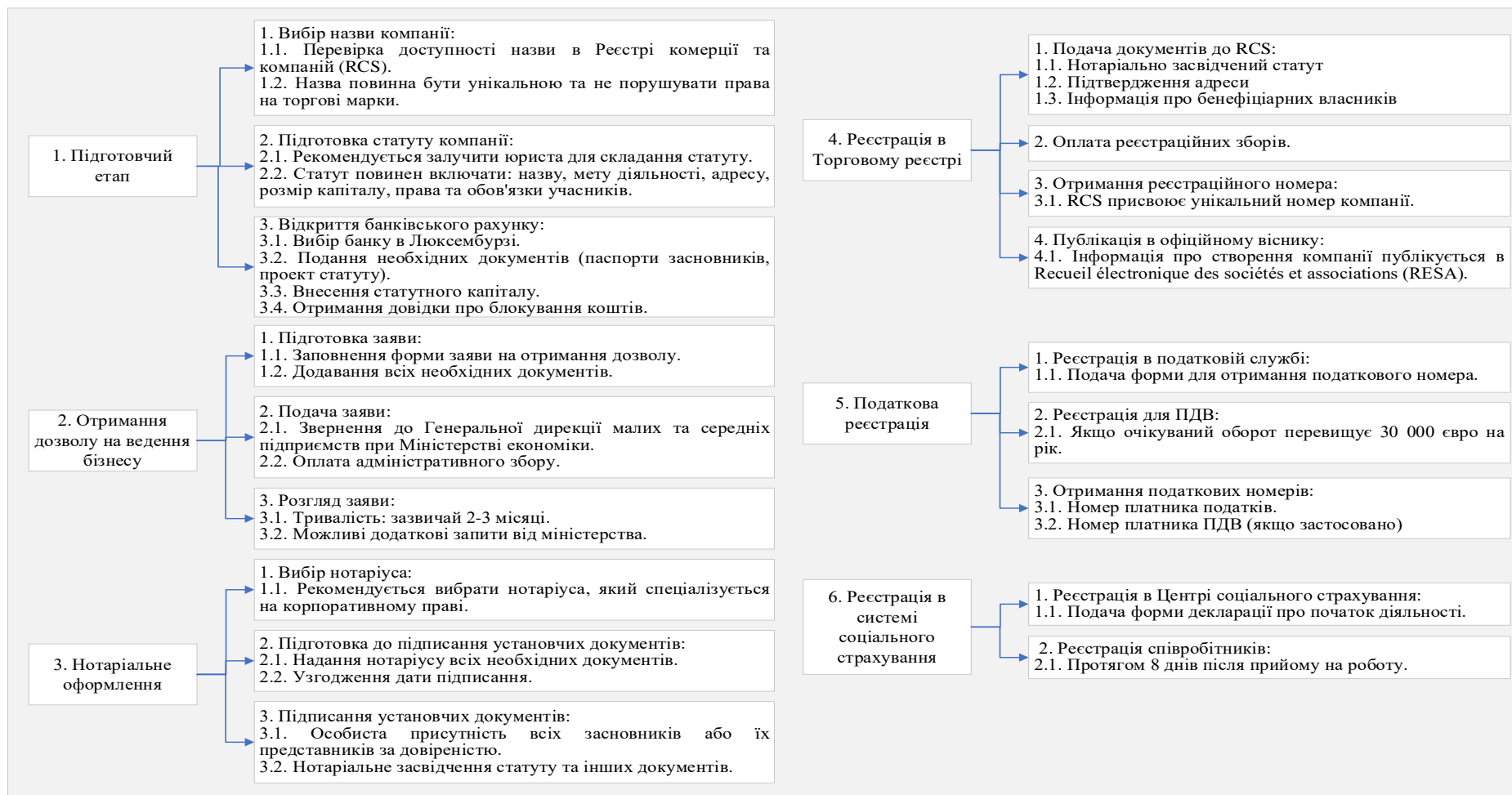
39. Дарина Проноза. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. Веб-сайт. 2020. URL: <https://laba.ua/blog/1618-cho-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu> (дата звернення 12.03.2024)

40. Кайл Пітерді. Матриця Ансоффа. Веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/> (дата звернення 12.03.2024)

41. Роман Корнилюк. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії, 2021.
Веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol%3Ayak-pereviryty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/>
(дата звернення 12.03.2024)
42. Лескова С. Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. 2023. Веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата звернення 12.03.2024)
43. Кіаран Волш. Ключові показники менеджменту. 2008. С.71
44. Джейсон Фернандо. Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE) і що це означає. 2024. Веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> (дата звернення 12.03.2024)
45. Фондовий ринок та біржі. ROE – рентабельність власного капіталу. 2020. Веб-сайт. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/74-roe> (дата звернення 12.03.2024)
46. Рентабельність загальних активів (ROTA). 2021. Веб-сайт. URL: https://ua.nesrakonk.ru/return_on_total_assets/ (дата звернення 12.03.2024)
47. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С.17-21.

ДОДАТКИ

Порядок реєстрації магазину в регіоні Західної Європи (Люксембурзі)



Джерело: складено автором