

CHAPTER «ECONOMIC SCIENCES»

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Tetiana Biliak¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-531-0-27>

Abstract. *The subject* of the study is reduced to the study of modern aspects of the formation of business models for the development of retail enterprises in the context of digital transformations. The importance of integrating modern digital tools to increase the efficiency of business processes and improve interaction with customers is substantiated. It is determined that digital transformation is the key to achieving competitive advantages and flexibility in business. The process of forming business models requires a strategic approach, innovation and adaptation to a rapidly changing market. *The purpose* of the study is to study the essence, requirements and approaches to the formation of business models for the development of retail enterprises, as well as to develop a phased process for forming a business model for the development of retail enterprises in the context of digital transformations. *The research methodology* is based on a comprehensive approach, which includes the use of a set of general scientific methods for in-depth analysis of the problem. It includes such methods as literature analysis and theoretical concepts, comparative analysis, methods of comparison and abstraction for data processing, as

¹ Senior Lecturer, Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic University, Ukraine

well as a case method for studying specific examples. All these methods help to ensure the scientific reliability of the research results and to form substantiated conclusions and recommendations for the development of trading enterprises in modern conditions. *The results* of the study are that the author has identified key requirements for the formation of effective business models for the development of trading enterprises. It is substantiated that the business model of a trading enterprise is a structured approach to the organization, management and development of a business, which determines the method of creating, delivering and obtaining value in the process of commercial activity. It covers key elements such as the value proposition, target consumer segments, sales channels, interaction with partners, cost structure and sources of income. Also, the content of the main components of the formation of a trading enterprise business model in modern conditions has been determined. Modern approaches to the formation of business models of trading enterprises have been studied. The digital transformation of business models for the development of trading enterprises is presented as a process of integrating digital technologies into all aspects of the functioning of the enterprise, which contributes to the change and improvement of business processes, interaction with customers, as well as adaptation to new market conditions. The principles are substantiated and a description of the tools for digital transformation of the business model of a commercial enterprise is presented. It is proven that digital technologies provide the opportunity to reduce costs, increase the efficiency and accuracy of management decisions. It is important that the business model of the enterprise is flexible, able to quickly adapt to market changes and technological innovations. Innovation and the ability of the enterprise to quickly implement new technologies play a key role in this process in order to remain competitive. Therefore, the process of forming a business model should include both the optimization of traditional processes and the implementation of digital solutions, which allows for sustainable development. Therefore, the process of forming a business model in the context of digital transformations is necessary to ensure the successful and sustainable development of commercial enterprises in the future.

1. Вступ

У сучасних умовах динамічних економічних змін та глобальної перебудови товарних ринків формування ефективних бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності. Глобалізація, зміна споживчих уподобань і швидкий розвиток технологій вимагають від компаній адаптації до нових реалій ринку. Успішні торговельні підприємства впроваджують інноваційні стратегії, які поєднують традиційні методи ведення бізнесу з цифровими рішеннями. Важливу роль відіграють омніканальні моделі продажів, персоналізація пропозицій та впровадження штучного інтелекту для аналізу даних. Окрім цього, зростає значення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що стає важливим чинником формування лояльності споживачів. Гнучкість і адаптивність до змін визначають здатність підприємств залишатися успішними у довгостроковій перспективі. В умовах економічної нестабільності особливо актуальним стає використання аналітики для прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання. Бізнес-моделі, що враховують розвиток електронної комерції, автоматизацію процесів та цифровий маркетинг, забезпечують стабільне зростання підприємств. Таким чином, формування сучасних бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств є необхідною умовою їх ефективної діяльності в умовах глобальних трансформацій.

З огляду на зростаючу роль цифрових технологій у бізнес-середовищі, торговельні підприємства змушені здійснювати ґрунтовні трансформації своїх бізнес-моделей для збереження конкурентних позицій. Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації операційної діяльності, покращення клієнтського досвіду та підвищення ефективності управлінських процесів. Використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та хмарних технологій дає змогу автоматизувати процеси закупівлі, логістики та продажів, знижуючи витрати та прискорюючи обслуговування клієнтів. Розвиток електронної комерції та мобільних платформ стимулює компанії впроваджувати управлінські рішення, що забезпечують безперервну взаємодію з покупцями через різні цифрові канали.

Водночас, цифрова трансформація вимагає від підприємств не лише технологічних змін, а й перегляду стратегічних підходів до ведення

бізнесу. Головним викликом стає адаптація організаційної культури, навчання персоналу та впровадження нових моделей управління, які базуються на гнучкості та швидкому прийнятті рішень. Інтеграція цифрових технологій у торговельний бізнес дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, розробити персоналізовані пропозиції для клієнтів та покращити процес прийняття рішень. Окрім цього, зростає важливість кібербезпеки та захисту даних, адже цифровізація спричиняє нові загрози та ризики для підприємств.

Таким чином, трансформація бізнес-моделей торговельних підприємств у напрямі цифровізації є не просто трендом, а стратегічною необхідністю. Лише компанії, які своєчасно адаптуються до нових умов, зможуть забезпечити сталий розвиток, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних позицій у глобальному середовищі.

2. Сутність, вимоги та підходи до формування бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств

Торгівельний бізнес відіграє ключову роль у глобальному економічному розвитку, забезпечуючи обмін товарами та послугами між країнами та регіонами. Він сприяє зростанню ВВП, створенню робочих місць та залученню інвестицій, що є важливими чинниками економічної стабільності. Завдяки розвитку міжнародної торгівлі підприємства отримують доступ до нових ринків, розширюють свою клієнтську базу та підвищують конкурентоспроможність. Торгівля також сприяє впровадженню інновацій, адже компанії змушені адаптуватися до змін у споживчих перевагах та технологічному прогресі. Цифровізація та електронна комерція значно прискорили розвиток торговельного бізнесу, надаючи споживачам зручні способи купівлі товарів та послуг [5; 7].

Окрім цього, торгівля виконує соціальну функцію, забезпечуючи населення якісною продукцією та сприяючи підвищенню рівня життя. Зростаюча роль екологічної відповідальності у торговельному секторі стимулює впровадження сталих бізнес-практик та раціональне використання ресурсів. У сучасних умовах глобалізації торговельний бізнес є рушійною силою економічної інтеграції та співпраці між державами. Він сприяє зменшенню економічних диспропорцій, дозволяючи країнам спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у яких

вони мають конкурентні переваги. Таким чином, розвиток торгівлі є важливим чинником сталого економічного зростання та міжнародного партнерства.

В сучасних умовах процес бізнес-моделювання розвитку торговельних підприємств передбачає створення, аналіз і вдосконалення стратегічних підходів до ведення бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища. Він охоплює визначення ключових компонентів діяльності підприємства, таких як ціннісна пропозиція, цільові сегменти споживачів, канали збуту, джерела доходів та структура витрат. Важливим аспектом є адаптація бізнес-моделі до сучасних тенденцій, зокрема цифровізації, автоматизації та персоналізації обслуговування клієнтів. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, дозволяє удосконалювати процеси прийняття рішень та підвищувати ефективність управління. Бізнес-моделювання також включає аналіз конкурентного середовища, що дає змогу підприємствам визначати власні конкурентні переваги та знаходити нові можливості для зростання. Важливу роль відіграє фінансове планування та оцінка економічної доцільності обраної моделі розвитку. Гнучкість та здатність до трансформацій є критичними факторами успіху, оскільки ринок постійно змінюється. Ефективні бізнес-моделі сприяють не лише збільшенню прибутковості, а й формуванню довгострокових відносин із клієнтами та партнерами. Комплексний підхід до бізнес-моделювання дає можливість створювати стійкі й конкурентоспроможні торговельні підприємства. Таким чином, процес бізнес-моделювання є основою стратегічного розвитку та забезпечує підприємству стале функціонування в умовах сучасних викликів [2; 10].

Розвиток наукових досліджень українських вчених у сфері формування бізнес-моделей торговельних підприємств є важливим напрямом економічної науки. Вітчизняні дослідники постійно аналізують сучасні тенденції ринку, цифровізацію, зміни у споживчій поведінці та конкурентні стратегії, розробляючи ефективні підходи до побудови бізнес-моделей у сфері торгівлі. Значна увага приділяється адаптації світового досвіду до українських реалій, враховуючи особливості внутрішнього ринку та економічного середовища. Інноваційні бізнес-моделі, що поєднують традиційні методи з цифровими технологіями, сприяють підвищенню ефективності управління та конкурентоспро-

можності підприємств. Окремі вчені досліджують вплив технологічних змін, зокрема автоматизації, великих даних і штучного інтелекту, на процеси розвитку торгівлі. Результати наукових досліджень допомагають українським підприємствам впроваджувати гнучкі стратегії, що відповідають викликам глобалізації та економічних змін. Таким чином, наукова діяльність у цій сфері є важливим чинником модернізації торговельного бізнесу та його інтеграції у світову економіку.

Так, В. Гросул та С. Зубков у статті [1] досліджували методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. Авторами розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, обґрунтовано структурно-логічну схему комплексної оцінки конкурентоспроможності вказаної бізнес-моделі [1].

Л. Федулова акцентувала увагу на питаннях формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Зокрема, у науковій публікації [10] розкрито сутність бізнес-процесів та інноваційних бізнес-моделей сучасних підприємств, охарактеризовано їх типи та умови використання. Розроблено та обґрунтовано організаційно-структурну схему методології розбудови бізнес-моделей інноваційного розвитку торговельних підприємств. Запропоновано структуру складових класичної інноваційної бізнес-моделі та її змістовну характеристику для реально діючого в Україні торговельного підприємства [10].

Інший науковець А. Розман у публікації [7] зосередила увагу на питаннях узагальнення наукових положень щодо розуміння сутності поняття «бізнес-модель», систематизації методичних підходів до побудови бізнес-моделі підприємства. Водночас, автором також запропоновано методичні та практичні рекомендації щодо формування бізнес-моделі підприємства роздрібно́ї торгівлі [7].

Н. Ільченко досліджував актуальну проблематику моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Зокрема, автором статті [2] проведено дослідження особливостей формування бізнес-моделі підприємства. Доведено відмінність визначення бізнес-моделі та стратегії підприємства. Охарактеризовано функціональні та процесні підходи формування бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі [2].

Водночас, науковцем О. Тарасовою було розглянуто «використання процесних моделей у задачах управління бізнес-процесами торговель-

ного підприємства, що дозволяє відображувати структуру бізнес-процесів, а також потоки інформації, які пов'язують операції бізнес-процесів. Розглянутий підхід дав змогу враховувати потребу у використанні сучасних інформаційних технологій та інтегруватися в єдиний комплекс із ключовими службами кооперації – збутовими, логістичними, складськими тощо» [9].

Безпосередньо питання трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації було ґрунтовно досліджено Н. Проскурніною у фаховій статті [6]. Вченою було «охарактеризовано детермінанти інноваційної трансформації бізнес-моделей роздрібною торгівлі, які дозволяють, спираючись на внутрішні та зовнішні умови, критично переосмислити та скоригувати основний принцип, за яким створюється вартість. Доведено необхідність пошуку ідей новітніх бізнес-моделей роздрібною торгівлі, на основі яких підприємства зможуть бути успішними та швидко зростати в умовах цифровізації. Здійснено наукове узагальнення та систематизацію бізнес-моделей створення вартості в офлайн та онлайн каналах» [6].

На основі проведених досліджень та з урахуванням представлених у вищенаведених та інших наукових працях результатів наукових пошуків українських вчених та фахівців вважаємо за доцільне навести авторське визначення. Отже, вважаємо, що бізнес-модель торговельного підприємства – це структурований підхід до організації, управління та розвитку бізнесу, який визначає спосіб створення, доставки та отримання цінності в процесі комерційної діяльності. Вона охоплює ключові елементи, такі як ціннісна пропозиція, цільові сегменти споживачів, канали збуту, взаємодію з партнерами, структуру витрат і джерела доходу.

Сучасна бізнес-модель торговельного підприємства враховує цифровізацію, автоматизацію процесів, використання великих даних та адаптацію до змін у поведінці споживачів. Гнучкість і здатність до трансформацій є критичними факторами її успішності, що забезпечують підприємству конкурентні переваги та стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

У сучасних умовах швидких змін ринкових тенденцій та розвитку технологій ефективні бізнес-моделі стають основою успіху торговельних підприємств. Врахування ключових вимог до їх формування

дозволяє компаніям забезпечити конкурентні переваги, підвищити ефективність управлінських процесів та адаптуватися до змін. Оптимізація ресурсів, гнучкість у реагуванні на потреби споживачів, а також використання інноваційних підходів дозволяють зберігати стійкість і прибутковість підприємства. Тому розробка та впровадження таких моделей є важливим елементом стратегічного управління в умовах цифровізації та глобалізації економіки.

Ключові вимоги до формування ефективних бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств можуть бути представлені наступним чином:

1. Орієнтація на споживача:

- бізнес-модель має враховувати потреби, очікування та поведінку цільової аудиторії;
- використання інструментів персоналізації, програм лояльності та аналітики клієнтських даних.

2. Гнучкість та адаптивність:

- можливість швидко змінювати стратегію відповідно до ринкових тенденцій та конкурентного середовища;
- використання цифрових технологій для оперативного оновлення товарного асортименту та маркетингових підходів.

3. Інноваційність та цифровізація:

- впровадження сучасних технологій (онлайн-торгівля, мобільні додатки, AI-аналітика, CRM-системи);
- використання автоматизації процесів для підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Оптимізація ресурсів та витрат:

- раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів;
- мінімізація витрат шляхом впровадження ефективних логістичних рішень, управління запасами та аутсорсингу.

5. Конкурентоспроможність розвитку:

- формування унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє підприємство від конкурентів;
- використання маркетингових стратегій для зміцнення позицій на ринку.

6. Економічна стійкість та фінансова ефективність:

- формування стабільних джерел доходу та управління фінансовими ризиками;

- забезпечення ліквідності та прогнозованості фінансових потоків.

7. Екологічна та соціальна відповідальність:

- дотримання принципів сталого розвитку (екологічно безпечні товари, мінімізація відходів, етична торгівля);

- врахування соціального впливу бізнесу на громаду та співробітників.

8. Ефективна взаємодія з партнерами та постачальниками:

- побудова надійних відносин з виробниками, логістичними компаніями та фінансовими партнерами;

- використання моделі стратегічного партнерства для розширення бізнесу.

Дотримання визначених вимог забезпечує стійкий розвиток торговельного підприємства, підвищує його прибутковість та конкурентоспроможність у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Успішне формування бізнес-моделі торговельного підприємства вимагає чіткого розуміння основних складових, які визначають стратегію розвитку компанії. Узагальнення змісту цих складових дозволяє створити цілісну картину бізнес-процесів та оптимізувати взаємодію з різними елементами, такими як споживачі, постачальники та партнери. Це також сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню витрат і покращенню фінансових результатів. Окрім цього, чітке визначення кожної складової забезпечує адаптивність бізнес-моделі до змін ринку та технологічних інновацій. Таким чином, узагальнене бачення цих складових є важливим етапом для розвитку стабільної та конкурентоспроможної бізнес-моделі торговельного підприємства.

Зміст основних складових формування бізнес-моделі торговельного підприємства в сучасних умовах узагальнено у табл. 1.

Визначені складові охоплюють ключові аспекти, такі як ціннісна пропозиція, яка забезпечує унікальність товарів для споживачів, а також правильний вибір цільових сегментів клієнтів. Канали збуту і взаємодія з клієнтами сприяють оптимізації процесу доставки товарів та підвищенню лояльності покупців. Визначення джерел доходу, ключових ресурсів та видів діяльності дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні можливості для досягнення фінансової ста-

більності. Крім того, наявність надійних партнерів і правильно побудована структура витрат є важливими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку торговельного бізнесу.

Таблиця 1

**Зміст основних складових формування бізнес-моделі
торговельного підприємства в сучасних умовах**

Складова бізнес-моделі	Зміст
Ціннісна пропозиція	Унікальні переваги та вигоди, які підприємство пропонує споживачам (якість продукції, широкий асортимент, зручність обслуговування, ексклюзивні товари, ціна тощо).
Цільові сегменти споживачів	Групи клієнтів, на яких орієнтоване підприємство, з урахуванням їхніх потреб, вподобань, рівня доходу та поведінкових характеристик.
Канали збуту	Способи доставки товарів до споживачів, зокрема роздрібні магазини, інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні додатки, франчайзинг тощо.
Взаємодія з клієнтами	Методи встановлення та підтримки відносин із клієнтами, включаючи програми лояльності, персоналізовані пропозиції, післяпродажне обслуговування, використання CRM-систем.
Джерела доходу	Основні способи отримання прибутку, зокрема продаж товарів, підписки, додаткові послуги, реклама, співпраця з постачальниками.
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, людські та технологічні ресурси, необхідні для функціонування бізнес-моделі (торгові площі, складські приміщення, логістика, IT-рішення, персонал).
Ключові види діяльності	Основні бізнес-процеси, що забезпечують реалізацію моделі (постачання товарів, маркетинг, управління запасами, логістика, обслуговування клієнтів).
Ключові партнери	Постачальники, логістичні компанії, фінансові установи, IT-провайдери, маркетингові агентства, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства.
Структура витрат	Основні статті витрат, пов'язані з веденням діяльності (оренда, заробітна плата, закупівля товарів, реклама, логістика, технічне забезпечення).

Джерело: узагальнено автором за [3; 4; 8]

У сучасному діловому світі бізнес-моделі торговельних підприємств постійно еволюціонують, оскільки ринки стають все більш динамічними, а споживачі – вимогливішими. Залежно від специфіки ринку, конкурентного середовища, технологічних можливостей і стратегічних цілей підприємства можуть бути запропоновані різноманітні підходи до формування бізнес-моделей. Кожен із цих підходів орієнтований на різні аспекти бізнесу – від оптимізації внутрішніх процесів до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Однак, через швидкі зміни в економічних і технологічних умовах, немає універсальної моделі, яка б однаково добре працювала для всіх підприємств. Це призводить до неоднозначності в підходах, де одні стратегії є ефективними для великих корпорацій, а інші – для малих або стартапів. Крім того, вплив цифровізації, глобалізації та зміни споживчих переваг змушують компанії експериментувати з різними варіантами бізнес-моделей. Підприємства можуть обирати стратегії, що поєднують традиційні методи з інноваційними технологіями або навіть повністю змінюють підходи до взаємодії з клієнтами та постачальниками. З іншого боку, складність у виборі оптимальної моделі полягає в необхідності враховувати численні фактори, такі як культура підприємства, ресурси та ринкові умови. Тому розуміння різноманітних підходів до формування бізнес-моделей є важливим для адаптації підприємства до змінюваного середовища. Визначення найефективнішої стратегії є ключовим етапом для забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності торговельного підприємства [5].

Сучасні підходи до формування бізнес-моделей торговельних підприємств представлено у табл. 2.

За результатами проведеного дослідження, можна зазначити, що кожен з розглянутих підходів має свої переваги та недоліки. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей та ресурсів. Так, функціональний та процесний підходи є базовими та дозволяють структурувати діяльність підприємства, визначити відповідальність та оптимізувати процеси. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні наявних ресурсів, що є важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Клієнтоорієнтований підхід є ключовим для досягнення конкурентних переваг та лояльності клієнтів. Інноваційний підхід забезпечує дина-

мічний розвиток та лідерство на ринку. Цифровий підхід є необхідним в сучасних умовах для розширення можливостей, автоматизації процесів та залучення клієнтів.

Таблиця 2

**Сучасні підходи до формування бізнес-моделей
торговельних підприємств**

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональний	Орієнтований на окремі функції підприємства (маркетинг, продаж, логістика тощо).	Простота та зрозумілість, чітке визначення відповідальності.	Не враховує комплексності бізнесу, можливі конфлікти між функціями.
Процесний	Описує бізнес як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта.	Комплексний погляд на бізнес, можливість оптимізації процесів.	Потребує детального опису процесів, складнощі в управлінні.
Ресурсний	Виходить з наявних ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, кадрові) та їх ефективного використання.	Акцент на сильних сторонах підприємства, можливість залучення інвестицій.	Обмеженість ресурсів може стримувати розвиток, складнощі в адаптації до змін.
Клієнтоорієнтований	Зосереджений на потребах та цінностях клієнтів, побудова бізнесу навколо них.	Висока лояльність клієнтів, конкурентні переваги.	Потребує глибокого розуміння потреб клієнтів, маркетингових досліджень.
Інноваційний	Передбачає постійний пошук та впровадження нових ідей, технологій, продуктів.	Швидке зростання та розвиток, лідерство на ринку.	Високі ризики, потреба в інвестиціях та кваліфікованих кадрах.
Цифровий	Використання цифрових технологій для створення та розвитку бізнесу, оптимізації процесів, залучення клієнтів.	Розширення можливостей, автоматизація, персоналізація, аналіз даних.	Потребує інвестицій в технології, кібербезпека, залежність від технологій.

Джерело: узагальнено автором за [2; 3; 5]

Вважаємо, що у сучасному світі, де ІТ-технології проникають у всі сфери життя, цифровий підхід до трансформації бізнес-моделей торговельних підприємств є не просто бажаним, а й необхідним для успіху та конкурентоспроможності. Він дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, розширити канали збуту, покращити взаємодію з клієнтами та отримати конкурентні переваги. Ігнорування цифрових можливостей може призвести до втрати ринкових позицій та відставання від конкурентів. Тому, цифрова трансформація є ключовим фактором успіху для сучасних торговельних підприємств, що дозволяє їм адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та задовольняти потреби сучасних споживачів.

3. Процес формування бізнес-моделі розвитку торговельних підприємств в умовах цифрових трансформацій

Цифрова трансформація стала необхідним етапом розвитку бізнес-моделей сучасних торговельних підприємств у відповідь на швидкі зміни в технологічному середовищі та потреби споживачів. Впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям значно покращити ефективність операцій, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. В умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємства змушені адаптувати свої моделі, інтегруючи новітні технології для досягнення стійкої конкурентної переваги. Цифровізація дає можливість розширити канали збуту, підвищити персоналізацію сервісу та прискорити процеси управління запасами й логістики. Важливими складовими цього процесу є автоматизація бізнес-процесів, аналіз великих даних та використання штучного інтелекту для прогнозування потреб споживачів [2; 10].

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для залучення клієнтів через онлайн-канали, що є критично важливим в умовах сучасних трендів споживчої поведінки. Однак успішна інтеграція цифрових інструментів потребує значних інвестицій та трансформаційної готовності підприємства. Тому важливо враховувати як технологічні, так і організаційні аспекти цифрової трансформації для забезпечення її ефективності. Цифровізація бізнес-моделей також сприяє розвитку інновацій у ритейлі та забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміни на ринку. Таким чином, цифрова трансформація є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі.

човим фактором для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку торговельних підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Вважаємо, що цифрова трансформація бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств - це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти функціонування підприємства, що сприяє зміні та вдосконаленню бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, а також адаптації до нових умов ринку. Вона включає впровадження новітніх ІТ-рішень для автоматизації операцій, аналізу даних, онлайн-продажів, управління ланцюгами постачання та оптимізації клієнтських відносин.

Основною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнесу, поліпшення обслуговування клієнтів, збільшення доходів та створення нових каналів взаємодії зі споживачами. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни на ринку, пропонувати персоналізовані продукти та послуги, а також ефективніше конкурувати на глобальному рівні.

На нашу думку, завдання цифрової трансформації бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств охоплюють кілька ключових напрямків, спрямованих на оптимізацію і модернізацію діяльності підприємства, серед яких доцільно виділити наступні:

- автоматизація бізнес-процесів. Впровадження технологій для автоматизації рутинних процесів, таких як управління запасами, обробка замовлень, фінансовий облік та звітність, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи;

- оптимізація взаємодії з клієнтами. Створення багатоканальних платформ (онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі) для покращення доступності послуг та товарів, а також забезпечення персоналізованого підходу через CRM-системи та аналітику даних;

- використання великих даних. Аналіз і обробка великих обсягів даних для отримання відгуків про споживчі уподобання, тенденції ринку та ефективність маркетингових кампаній, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- інтеграція інтернету речей. Використання сенсорних технологій для моніторингу стану товарів, контролю за умовами зберігання та покращення ланцюгів постачання, що забезпечує точність і своєчасність операцій;

– розвиток мобільних та онлайн-каналів збуту. Перехід на онлайн-продажі через інтернет-магазини, маркетплейси та мобільні додатки, що дозволяє досягати ширшої аудиторії та підвищити зручність для споживачів;

– інноваційні платформи для співпраці з партнерами. Використання цифрових платформ для полегшення взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами та іншими бізнес-партнерами, що дає змогу знизити транзакційні витрати та прискорити процеси постачання;

– інвестування в технології для розвитку нових продуктів і послуг. Використання цифрових інструментів для розвитку нових продуктів та послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку та очікуванням споживачів;

– покращення аналізу та прогнозування попиту. Використання алгоритмів штучного інтелекту для точного прогнозування потреб клієнтів, що допомагає планувати асортимент, обсяги виробництва та знижує ризики нестачі товарів;

– забезпечення безпеки та захисту даних. Впровадження технологій для захисту персональних даних клієнтів та забезпечення кібербезпеки, що підвищує довіру до підприємства;

– підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу. Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреби споживачів завдяки використанню цифрових інструментів для оперативного коригування стратегії та тактики підприємства.

Визначені завдання сприяють не лише вдосконаленню внутрішніх процесів, але й відкривають нові можливості для розвитку торговельних підприємств в умовах сучасних економічних та технологічних змін.

Дотримання принципів ефективної цифрової трансформації є ключовим фактором успішного розвитку бізнес-моделей торговельних підприємств в умовах цифрової ери. Цифровізація бізнесу дозволяє підвищити ефективність операцій, оптимізувати взаємодію з клієнтами та забезпечити зростання конкурентоспроможності. Важливими принципами є орієнтація на клієнта, використання новітніх технологій, забезпечення гнучкості та швидкості адаптації до змін, а також сталий розвиток цифрових інструментів для довгострокових результатів. Ключовим аспектом є системний підхід до впровадження цифрових технологій, що дозволяє досягати не тільки технічної ефективності,

але й економічної вигоди. Дотримання цих принципів забезпечує торговельним підприємствам успішну цифрову трансформацію, яка є основою для сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Принципи цифрової трансформації бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств узагальнено у табл. 3.

Таблиця 3

Принципи цифрової трансформації бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств

Принцип	Характеристика
Орієнтація на клієнта	Зосередження на потребах і бажаннях споживачів, використання персоналізованих підходів, покращення обслуговування через цифрові канали (CRM, аналітика даних).
Інноваційність	Використання новітніх цифрових технологій для створення конкурентних переваг, розробка нових продуктів і послуг, інтеграція інновацій у всі аспекти бізнесу.
Гнучкість	Швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі, здатність швидко впроваджувати нові технології та коригувати стратегію залежно від умов ринку.
Системний підхід	Комплексне впровадження цифрових технологій на всіх етапах бізнес-процесів: від виробництва до взаємодії з клієнтами, забезпечення взаємодії між всіма підсистемами.
Дані як стратегічний ресурс	Використання великих даних, аналітики та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування попиту, управління запасами та маркетингом.
Безпека та захист даних	Забезпечення високого рівня кібербезпеки та конфіденційності персональних даних клієнтів, захисту від кіберзагроз та дотримання законодавства з приводу обробки даних.
Інтеграція каналів збуту	Впровадження омніканальних стратегій для досягнення клієнтів через різні платформи: онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові канали.
Автоматизація процесів	Автоматизація рутинних бізнес-процесів, таких як управління запасами, обробка замовлень, бухгалтерія та інші для зниження витрат і підвищення ефективності.
Постійне вдосконалення	Оцінка ефективності цифрових інструментів і технологій, постійний моніторинг і вдосконалення процесів для забезпечення сталого розвитку.
Сталий розвиток	Використання екологічно чистих і соціально відповідальних технологій, інтеграція принципів сталого розвитку в цифрові бізнес-моделі.

Джерело: узагальнено автором за [2; 6; 9]

Зазначені принципи цифрової трансформації бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств визначають ключові напрями для досягнення ефективності та стійкості у цифровому середовищі. Вони включають орієнтацію на клієнта, інтеграцію інновацій, гнучкість адаптації та використання даних як стратегічного ресурсу. Також важливими є забезпечення високої безпеки даних, автоматизація процесів і впровадження омніканальних стратегій для досягнення клієнтів через різні платформи. Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними, забезпечувати сталий розвиток та зростати у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства – це комплексний процес впровадження цифрових технологій і рішень для модернізації ключових аспектів діяльності підприємства. Він включає автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію новітніх технологій для взаємодії з клієнтами, оптимізацію управління запасами та ланцюгами постачання, а також розширення каналів збуту через онлайн-платформи. Цей процес дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищити ефективність та зменшити витрати. Завдяки цифровій трансформації, підприємства можуть не лише покращити свої внутрішні операції, а й створити більш персоналізований досвід для клієнтів, що в свою чергу забезпечує зростання їх конкурентоспроможності.

Етапи процесу цифрової трансформації бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства представлено на рис. 1.

Розглянемо зазначені ключові етапи процесу цифрової трансформації бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства більш детально:

1. Аналіз поточного стану та оцінка потреб. На першому етапі здійснюється детальний аналіз поточної бізнес-моделі підприємства, що включає оцінку існуючих технологій, інфраструктури та бізнес-процесів. Це допомагає виявити слабкі місця, такі як неефективні операції, недостатня автоматизація або проблеми у взаємодії з клієнтами. Проводиться вивчення ринку та потреб споживачів для визначення можливих напрямів для цифрової трансформації. Важливо також проаналізувати навички та готовність персоналу до змін. Результати цього етапу стають основою для розробки наступних кроків трансформації.

2. Розробка стратегії цифрової трансформації. Після проведення оцінки підприємства розробляється стратегічний план цифрової трансформації, який включає визначення цілей та ключових ініціатив. Стратегію створюють з урахуванням потреб ринку та можливостей використання нових технологій для покращення ефективності бізнесу. Важливо, щоб стратегія була гнучкою, здатною адаптуватися до змін в умовах зовнішнього середовища. Визначаються конкретні технологічні рішення, які будуть впроваджені для підтримки бізнес-моделі, а також ресурси, необхідні для реалізації плану. Цей етап також включає затвердження стратегії керівництвом та відповідальність за її реалізацію.

3. Вибір та впровадження технологій. На цьому етапі відбувається вибір технологічних рішень, які найбільше відповідають цілям і стратегії цифрової трансформації. Це можуть бути системи для автоматизації бізнес-процесів, CRM-системи для взаємодії з клієнтами, онлайн-платформи для продажу та маркетингу. Важливим моментом є інтеграція нових технологій з існуючими процесами та системами підприємства, що потребує ретельного тестування і налаштування. Підприємство повинно забезпечити достатню підтримку в процесі впровадження, включаючи співпрацю з постачальниками технологій та консультації з експертами. Після впровадження нових рішень проводиться тестування їхньої ефективності та коригування процесів для максимального використання технологій.

4. Підготовка та навчання персоналу. Підготовка персоналу є важливим етапом у процесі цифрової трансформації, оскільки успішне впровадження нових технологій залежить від здатності співробітників ефективно ними користуватися. Проводяться навчальні програми, тренінги та майстер-класи для покращення цифрових навичок персоналу. Співробітники повинні зрозуміти, як зміняться їхні робочі процеси, і які нові інструменти вони зможуть використовувати для покращення своєї продуктивності. Важливо також створити команду лідерів змін, які допоможуть мотивувати та підтримати решту співробітників. Підготовка персоналу є тривалим процесом, що включає постійне навчання та оновлення знань про нові технології.

5. Імплементация та тестування. Після завершення вибору технологій і підготовки персоналу відбувається їх безпосереднє впровадження

в бізнес-процеси підприємства. Це включає встановлення і налаштування програмного забезпечення, підключення нових систем до внутрішньої інфраструктури та організацію їхнього запуску. Важливим етапом є тестування на реальних даних і перевірка ефективності роботи нових рішень. Також тестування дозволяє виявити проблеми на ранніх етапах та оперативно їх усунути. Після успішного тестування технології масово впроваджуються в усі відповідні процеси підприємства.

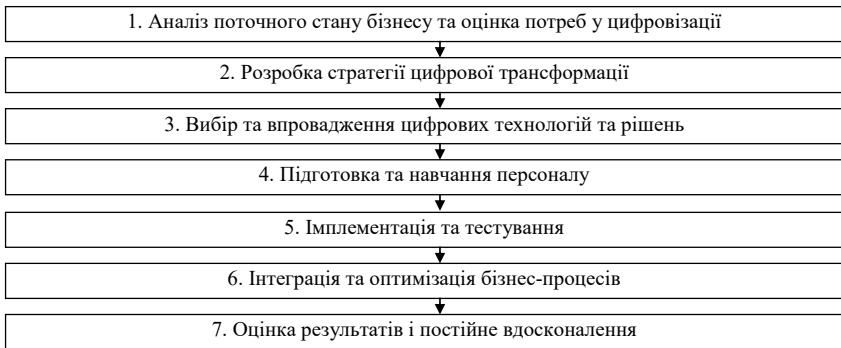


Рис. 1. Етапи процесу цифрової трансформації бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором

Одним з найважливіших аспектів адаптації торговельних підприємств до сучасних умов є використання сучасних інструментів цифрової трансформації, які дозволяють оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Цифрові інструменти, такі як CRM-системи, ERP-системи, платформи електронної комерції та аналітичні технології, дають змогу покращити взаємодію з клієнтами, управління ресурсами та досягнення високого рівня автоматизації. Вони також сприяють збільшенню прибутковості завдяки кращому управлінню даними, точнішій аналітиці та можливості швидше реагувати на зміни ринку. Важливим є і використання інструментів для маркетингу, таких як автоматизація маркетингових

кампаній та персоналізація пропозицій. Застосування таких технологій не тільки підвищує ефективність торговельних підприємств, але й дає їм можливість досягати більш високих рівнів задоволення клієнтів, що є важливим чинником для розвитку на конкурентних ринках. Ось чому використання сучасних інструментів цифрової трансформації є необхідним для забезпечення сталого росту та інноваційного розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації економіки.

Характеристика інструментів цифрової трансформації бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства представлена у табл. 4.

Таблиця 4

**Характеристика інструментів цифрової трансформації
бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства**

Інструмент цифрової трансформації	Характеристика
CRM-системи (Customer Relationship Management)	CRM-системи дозволяють торговельним підприємствам управляти взаємодією з клієнтами, аналізувати їхні вподобання, поведінку та історію покупок. Це допомагає покращити персоналізацію сервісу, підтримувати лояльність клієнтів та підвищити ефективність маркетингових кампаній.
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	ERP-системи інтегрують різні бізнес-процеси підприємства, такі як фінанси, управління запасами, логістика та закупівлі в єдину систему. Вони допомагають автоматизувати і оптимізувати внутрішні операції, знижуючи витрати та покращуючи управлінські рішення.
Платформи для електронної комерції	Платформи для онлайн-продажів (як-от інтернет-магазини або маркетплейси) дозволяють підприємствам здійснювати продаж товарів та послуг в Інтернеті, забезпечуючи доступ до глобального ринку та зручність покупок для споживачів.
Big Data та аналітичні інструменти	Використання великих даних та аналітичних інструментів дозволяє збирати та аналізувати величезні обсяги інформації про клієнтів, ринок і продукцію. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, асортименту та стратегій маркетингу.
Інтернет речей (IoT)	IoT-технології дозволяють з'єднувати фізичні об'єкти (наприклад, товарні позиції чи обладнання) з Інтернетом, що дозволяє автоматизувати процеси моніторингу запасів, обробки замовлень і контролю логістики в режимі реального часу.

Мобільні додатки для клієнтів	Мобільні додатки для покупців забезпечують зручний доступ до товарів і послуг, а також персоналізовані пропозиції, акції, програми лояльності та можливість здійснювати покупки прямо через смартфон, що підвищує зручність для клієнтів і залучає нових покупців.
Автоматизація маркетингу (MarTech)	Інструменти автоматизації маркетингу допомагають персоналізувати взаємодію з клієнтами через різні канали (емейл, соцмережі, веб-сайти). Вони дозволяють автоматизувати маркетингові кампанії, сегментувати аудиторію та аналізувати ефективність рекламних активностей.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Хмарні технології дозволяють зберігати дані та програмне забезпечення в Інтернеті, що забезпечує доступ до ресурсів з будь-якої точки світу, знижує витрати на інфраструктуру та дає можливість швидкої масштабованості бізнес-процесів.
Блокчейн	Блокчейн-технології використовуються для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, наприклад, для здійснення безпечних платежів або підтвердження автентичності товарів в ланцюгу постачань, що важливо для забезпечення довіри клієнтів.
Інструменти для управління ланцюгами постачання	Системи для управління ланцюгами постачання автоматизують і оптимізують усі етапи – від отримання товару від постачальника до доставки клієнту. Це покращує ефективність логістики, знижує витрати та мінімізує ризики дефіциту товарів.

Джерело: розроблено автором

Отже, сучасні інструменти цифрової трансформації бізнес-моделей торговельних підприємств охоплюють широкий спектр технологій, які оптимізують внутрішні процеси та підвищують ефективність взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють автоматизувати маркетингові кампанії, покращувати управління ресурсами через ERP-системи та забезпечувати більш точне прогнозування та аналіз даних через Big Data та аналітичні інструменти. Платформи для електронної комерції та мобільні додатки відкривають нові канали продажу, дозволяючи бізнесу виходити на глобальний ринок. Впровадження CRM-систем дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність і задоволення. Всі ці інструменти сприяють не лише зростанню прибутковості, але й забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

4. Висновки

В процесі дослідження було встановлено, що формування бізнес-моделі розвитку торговельного підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки вона визначає основні напрямки діяльності, взаємодію з клієнтами, партнерами та постачальниками, а також механізми отримання доходу. Сутність бізнес-моделі полягає в створенні цінності для споживачів через пропозицію товарів чи послуг, які відповідають їхнім потребам і вимогам. Враховуючи сучасні умови розвитку ринку, бізнес-моделі повинні бути гнучкими і здатними адаптуватися до швидких змін в економічному середовищі.

Важливою вимогою до бізнес-моделей є їх орієнтація на інновації та впровадження нових технологій, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Крім того, ефективні бізнес-моделі повинні враховувати потреби цільових груп споживачів, канали збуту та способи взаємодії з клієнтами, що допомагає побудувати лояльність та збільшити прибутковість. Також важливим аспектом є здатність адаптуватися до умов цифровізації, що відкриває нові можливості для автоматизації процесів та зниження витрат.

Підходи до формування бізнес-моделей включають різноманітні стратегії, такі як орієнтація на інновації, диверсифікацію продуктового асортименту, створення ефективних каналів збуту та використання цифрових технологій. Кожен підхід має свої особливості і залежить від специфіки підприємства, його розміру, ресурсів та ринкової ніші. Зокрема, для малих та середніх підприємств важливим є фокус на гнучкості та швидкому реагуванні на зміну споживчих потреб, тоді як великі компанії можуть орієнтуватися на стабільні та довгострокові стратегії. Загалом, сучасні бізнес-моделі розвитку торговельних підприємств повинні бути комплексними, інтегруючи всі аспекти діяльності компанії та орієнтуючись на досягнення максимального ефекту за мінімальних витрат. Ключовим елементом є забезпечення балансу між інноваційністю, ефективністю та сталістю бізнес-процесів.

Визначено, що процес формування бізнес-моделі розвитку торговельних підприємств в умовах цифрових трансформацій є складним і багатограним завданням, яке вимагає ретельного планування та стратегічного підходу. Цифровізація суттєво змінює способи взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та оптимізації внутрішніх

бізнес-процесів, що вимагає від підприємств використання новітніх технологій і платформ. Важливою складовою процесу є інтеграція цифрових інструментів, таких як CRM-системи, автоматизація маркетингових кампаній, аналітичні платформи, а також платформи для електронної комерції, що дозволяють підприємствам забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифрові технології надають можливість знижувати витрати, підвищувати ефективність та точність управлінських рішень. Важливо, щоб бізнес-модель підприємства була гнучкою, здатною швидко адаптуватися до змін ринку та технологічних нововведень. Ключову роль у цьому процесі відіграють інновації та здатність підприємства швидко впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможним. Тому процес формування бізнес-моделі має включати як оптимізацію традиційних процесів, так і впровадження цифрових рішень, що дозволяє забезпечити сталий розвиток. Крім того, важливою частиною цифрової трансформації є зміна підходів до взаємодії з клієнтами та партнерами, що вимагає нових каналів збуту і методів комунікації. Всі ці зміни повинні бути спрямовані на досягнення максимального ефекту, збереження високого рівня обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Успішна цифрова трансформація передбачає також розвиток корпоративної культури, що стимулює інновації та постійне навчання персоналу. Отже, процес формування бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій є необхідним для забезпечення успішного та сталого розвитку торговельних підприємств у майбутньому.

Список літератури:

1. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017. № 10. С. 252–258.
2. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
3. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
4. Марченко В. В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 9. С. 109–112.

5. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2(61). С. 89–100.
6. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 10. С. 384–391.
7. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 3. С. 15–34.
8. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 490–497.
9. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172–178.
10. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64.

References:

1. Hrosul V. A., Zubkov S. O. (2017). Metodychnyy instrumentariy otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovel'noho pidpryyemstva [Methodological tools for assessing the competitiveness of a business model of a trading enterprise]. *BIZNESINFORM*, no. 10, pp. 252–258. (in Ukrainian)
2. Il'chenko N. B. (2015). Modelyuvannya biznes-protsesiv pidpryyemstva optovoyi torhivli [Modeling business processes of a wholesale trade enterprise]. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, no. 10, pp. 88–91. (in Ukrainian)
3. Kasych A. O., Rafal's'ka I. V. (2019). Biznes-modeli suchasnykh pidpryyemstv: ponyattya, vydy, zarubizhnyy dosvid [Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 37, pp. 86–92. (in Ukrainian)
4. Marchenko V. V. (2016). Sutnist' ta mistse biznes-modeli v stratehichnomu upravlinni mashynobudivnyimi pidpryyemstvamy Ukrayiny [The essence and place of the business model in the strategic management of machine-building enterprises of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 9, pp. 109–112. (in Ukrainian)
5. Nyenno I. M. (2016). Systematyzatsiya naukovykh pidkhdodiv do klasyfikatsiyi biznes-modeley pidpryyemstv [Systematization of scientific approaches to the classification of business models of enterprises]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no. 2(61), pp. 89–100. (in Ukrainian)
6. Proskurmina N. V. (2020). Transformatsiya biznes-modeley pidpryyemstv rozdrubnoyi torhivli v umovakh tsyfrovizatsiyi [Transformation of business models of retail enterprises in the context of digitalization]. *BIZNESINFORM*, no. 10, pp. 384–391. (in Ukrainian)

7. Rozman A. (2014). Biznes-model' pidpryyemstva rozdribnoyi torhivli [Business model of a retail enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, no. 3, pp. 15–34. (in Ukrainian)
8. Skryl' V. V. (2016). Biznes-modeli pidpryyemstva: evolyutsiya ta klasyfikatsiya [Business models of an enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 7, pp. 490–497. (in Ukrainian)
9. Tarasova O. O. (2013). Modelyuvannya biznes-protsesiv torhovel'noho pidpryyemstva z vykorystannyam standartu IDEF0 [Modeling business processes of a commercial enterprise using the IDEF0 standard]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika". Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, no. 776, pp. 172–178. (in Ukrainian)
10. Fedulova L. I. (2017). Biznes-modeli innovatsynoho rozvytku pidpryyemstv torhivli [Business models of innovative development of trade enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, no. 3, pp. 48–64. (in Ukrainian)