

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2020 ПРОСКУРНИНА Н. В.

УДК 330.341.1:339.17

JEL: L81; M31; O10

Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних засад трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації економіки. 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. За моделлю Графа і Шнайдера визначено ланцюжок створення вартості, який ґрунтується на таких первинних видах діяльності: постачання (асортимент, орієнтований на попит); презентація продукту (фото товару, лістинг, рекомендації, текст); маркетинг і збут (офлайн-маркетинг, онлайн-маркетинг, канали збуту); оформлення купівлі-продажу (виписка чеку, способи оплати, аналіз ризиків); логістика (доставка товару, управління поверненням товару); обслуговування клієнтів (діалог з клієнтом у соціальних мережах, гаряча лінія, чат, онлайн самообслуговування). Наведені детермінанти в руслі створення вартості можуть реалізовуватися на основі інноваційних підходів, за допомогою багатоканального збуту, використання брендів, управління ціноутворенням, інтеграції клієнтів у різні процеси та шоппер-маркетингу (купівельного маркетингу), який дозволяє зосередити увагу на процесі прийняття рішення з першої думки споживача про покупку товару і далі, протягом його вибору. Зазначено, що швидка реакція на зміни, проактивний пошук нових ідей і висока готовність до цифровізації є тригерами успішної трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової революції. Основними компетенціями на підприємстві роздрібною торгівлі визначено інноваційність, цифровий інтелект і персоналізацію, які необхідно адекватно використовувати, щоб перемогти в конкурентній боротьбі.

Ключові слова: бізнес-модель, роздрібна торгівля, цифрова економіка, підприємство, омніканальність, канали комунікації та збуту.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Проскурніна Надія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: nadiyaproskurnina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8587-0467>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/O-1881-2018>

UDC 330.341.1:339.17

JEL: L81; M31; O10

Proskurnina N. V. Transformation of Business Models of Retail Enterprises in the Conditions of Digitalization

The article is aimed at generalizing the theoretical and practical principles of transformation of business models of retail enterprises in the digitalization of the economy. The determinants of innovative transformation of retail business models are characterized, which allow, based on internal and external conditions, to critically rethink and adjust the basic principle by which value is created. The need to search for ideas of the latest business models of retail trade, on the basis of which enterprises will be able to be successful and grow rapidly in the conditions of digitalization, is proved. A scientific generalization and systematization of business models of value creation in both off-line and on-line channels is carried out. According to the model of Graf and Schneider, a value chain is defined, which is based on the following primary activities: supply (range, focused on demand); presentation of the product (photo of the product, listing, recommendations, text); marketing and sales (off-line marketing, on-line marketing, sales channels); executing sale and purchase (issue of check, payment methods, risk analysis); logistics (delivery of goods, management of return of goods); customer service (dialogue with the client in social networks, hot-line, chat, on-line self-service). These determinants in the course of value creation can be materialized on the basis of innovative approaches, through multichannel sales, use of brands, pricing management, integration of customers into various processes and shopper marketing (buying marketing), which allows to focus on the decision-making process from the first opinion of the consumer about the purchase of goods and further on, during making the choice. It is noted that the rapid response to changes, the proactive search for new ideas and high readiness for digitalization are triggers of the successful transformation of the business model of retailers in the digital revolution. As the main competencies at the retail enterprises the author defines innovation, digital intelligence and personalization, which must be adequately used to win the competition.

Keywords: business model, retail trade, digital economy, enterprise, omnichannel, communication and sales channels.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

Proskurnina Nadiia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of International Economics and Management FEA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: nadiyaproskurnina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8587-0467>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/O-1881-2018>

Цифрова трансформація зумовляє глибокі зміни в усіх галузях і сферах життя. Роздрібна торгівля також зазнає фундаментальних змін, які обумовлені інноваційними процесами, пов'язаними з впровадженням новітніх цифрових технологій. Унаслідок процесів цифровізації трансформуються функції роздрібно-ї торгівлі, урізноманітнюються канали комунікації, розвиваються методи збуту, утворюються нові можливості взаємодії з покупцями. У зв'язку з цим актуалізуються питання пошуку та впровадження інструментів, методів, технологій забезпечення інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібно-ї торгівлі в умовах інформатизації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Теоретичні та практичні питання щодо формування бізнес-моделей та їх трансформації в умовах цифровізації досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Л. Ганущак-Єфіменко [1], В. Скриль [7], О.Ткач, І. Баланюк, Ю. Копчак, С. Баланюк [8], А. Граф, Х. Шнайдер [12], А. Остервальдер, І. Піньо [13], М. Портер [14], Б. Віртц [16]. У результаті огляду наукових публікацій встановлено, що значну увагу науковцями приділено розвитку теоретичних і практичних засад трансформації бізнес-моделей роздрібно-ї торгівлі. Серед вітчизняних учених у цьому напрямі проводили дослідження Л. Гліненко, Ю. Дайновський [2], В. Гросул, С. Зубков [3], О. Жегус [4], Н. Ільченко [5], А. Розман [6], Л. Федулова [10], Н. Савицька [11].

Високі темпи науково-технічного прогресу, розвитку цифрових засобів та інформаційно-комунікаційних технологій зумовляють необхідність швидкого реагування та своєчасного вдосконалення бізнес-моделей підприємств роздрібно-ї торгівлі та забезпечення на цій основі нових можливостей їх розвитку, тому важливим є розвиток теоретичних засад і практичних рекомендацій.

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних засад трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібно-ї торгівлі в умовах цифровізації економіки.

Аналіз стану економіки показує, що інноваційні підходи в роздрібній торгівлі потребують систематизації. При розгляді бізнес-моделей важливо дослідити, як у ході фундаментальних змін, цифрової трансформації створюються нові форми господарювання, коли з появою нових торговельних мереж і маркетингових каналів

шлях споживача до здійснення покупки став більш складним. Споживач стає вимогливим, високообізнаним і розвиненим у галузі використання комп'ютерної техніки та мобільних пристроїв. Тепер він може вивчати одночасно кілька брендів, порівнюючи ціни та пропозиції, перш ніж прийняти остаточне рішення відносно покупки, користуючись при цьому різними цифровими каналами.

Слід урахувати, що на насичені ринки з розвинутою економікою вже вийшли покупці нового покоління, так званий формат Покупець 2.0. та Покупець 3.0. Він приймає рішення на основі відгуків, коментарів, рекомендацій у мережних співтовариствах, його мета – функціональний попит, тобто пошук реальної, а не символічної цінності, але при цьому орієнтація на бренд залишається, а найвищу цінність має зручність, екологічність і економія часу [11]. У зв'язку із зазначеним удосконалення бізнес-моделі підприємств роздрібно-ї торгівлі має відбуватися шляхом перегляду маркетингової та функціональних стратегій, зокрема комунікаційної та збутової, пріоритетним принципом при цьому стає омніканальність, що передбачає використання всіх можливих цифрових технологій і засобів комунікації, взаємодії та продажу. При цьому кожен із каналів повинен максимально взаємоузгоджуватися із іншими каналами і надавати необмежені можливості для пошуку товару, ознайомлення із пропозиціями продавця, здійснення вибору, замовлення, оплати [4].

Вомніканальній торгівлі шлях клієнта до покупки ускладнюється. Це пов'язано з використанням великої кількості новітніх мобільних застосунків, пристроїв і технологій. При цьому не всі новації маркетингу стають інноваціями та реалізують завершальну стадію інноваційного процесу – комерціалізацію. У цих умовах інновації в маркетингу роздрібно-ї торгівлі не характеризуються цілісністю та системністю. Тому необхідний перегляд засад традиційної маркетингової концепції роздрібно-ї торгівлі з позицій впровадження новітніх інформаційних технологій і диференціації з урахуванням інноваційно-цілісного підходу та виявлення ключових детермінант.

З цих позицій доцільно використовувати такі концепції:

- ✦ *концепцію інновацій в маркетингу* (як драйвер розробки новітніх інноваційних інструментів маркетингу);

- ✦ *концепцію холістичного маркетингу* (як теоретичне та прикладне підґрунтя забезпечення цілісності);
- ✦ *концепцію маркетингу повного циклу* (з позицій теоретичної та практичної реалізації повного циклу воронки продажів), адже у сучасних умовах підприємства роздрібною торгівлі вимушені вдаватися до диференціації в рамках конкурентної боротьби.

Однак перенасичені ринки не допускають можливості диференціації шляхом безперервної оптимізації існуючих форм бізнесу. Практично єдиною можливим видом диференціації залишається впровадження нових бізнес-моделей, рушієм для яких є глобальні комп'ютерні мережі. Таким чином, на сьогоднішній день не тільки онлайн-торгівля вимагає розвитку нових бізнес-моделей, але і самі багатоканальні підприємства потребують нових моделей, за допомогою яких вони можуть задовольнити потреби клієнтів і зміцнити зв'язки з ними в рамках роздрібною торгівлі.

Згідно з А. Остервальдером та І. Піньо [13], бізнес-модель має своїм завданням опис основного принципу, «за яким організація створює, передає та враховує вартість». При цьому шаблон бізнес-моделей описує бізнес-модель, спираючись на дев'ять основних елементів.

На основі шаблону бізнес-моделі можна виділити чотири епіцентри інновацій [4]:

- ✦ інновації бізнес-моделей, обумовлені ресурсами, складаються зі змін ключових ресурсів і ключових видів діяльності та доповнюють або змінюють сукупну бізнес-модель;
- ✦ інновації бізнес-моделей, обумовлені пропозицією, стосуються змін, виникають у зв'язку зі створенням нових ціннісних пропозицій;
- ✦ інновації бізнес-моделей, обумовлені клієнтами, складаються з одного чи кількох ринкових елементів, таких як «сегменти клієнтів», «взаємини з клієнтами», а також «канали», і впливають на інші елементи бізнес-моделі;
- ✦ інновації бізнес-моделей, обумовлені фінансовою складовою, складаються в результаті зміни структури витрат і доходів і впливають на сукупну бізнес-модель.

Усі перераховані інновації пов'язані з елементами омніканальності роздрібною торгівлі та

використанням додаткових каналів комунікації та збуту. Як традиційні магазини, так і Інтернет-магазини стали додатково використовувати відповідно онлайн або фізичний канал як ключові ресурси.

Прикладом інновацій бізнес-моделей, обумовлених ресурсами, можна назвати запровадження платформ хмарних вебсервісів компанією Amazon. Зміна потреб досвідчених клієнтів виражається в тому, що споживачі все частіше здійснюють покупки залежно від ситуацій і потреб, або в онлайн-магазині, або у офлайн-магазині, щоб використовувати переваги обох каналів. Логічна послідовність подібних змін потреб клієнтів являє собою злиття різних каналів і створення нової ціннісної пропозиції у формі особливого позитивного досвіду від покупки через перехресні канали [10]. Відповідно змінюється структура витрат і доходів, що впливає на ефективність сукупної бізнес-моделі.

Систематизацію бізнес-моделей створення вартості у офлайн- та онлайн-каналах виконано в *табл. 1*.

З урахуванням виконаної систематизації бізнес-моделей створення вартості в офлайн- та онлайн-каналах, на основі використання літературних джерел вітчизняних і зарубіжних авторів, визначимо детермінанти інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі.

1. Прихід на ринок нових компаній зі своїми інноваційними бізнес-моделями, змушує існуючі підприємства роздрібною торгівлі адаптувати свою бізнес-модель до умов цифрового середовища. Результати дослідження, проведеного Л. Федуловою, показують, що наразі практично в будь-якій галузі, незалежно від ступеня її зрілості, існує велика ймовірність появи конкурентних новацій, які радикально змінюють «правила гри» на ринку завдяки впровадженню нових бізнес-моделей [10]. Підприємства роздрібною торгівлі, що не здатні адаптувати свою бізнес-модель до мінливих умов цифрової економіки, у середньостроковій перспективі повинні залишити ринок. Подібний висновок поширюється не тільки на підприємства, але і на окремі торговельні структури та мережі роздрібною торгівлі.

2. Системний підхід до ідентифікації архітектури бізнес-моделей роздрібною торгівлі базується на деконструкції (порушенні стереотипу) та реконструкції (корінній перебудові) лан-

Таблиця 1

Бізнес-моделі створення вартості у офлайн- та онлайн-каналах

Назва моделі		Компоненти моделі					
Модель традиційного (офлайн) ланцюжка створення вартості Портера [14]	Підтримуючі види діяльності						
	Інфраструктура підприємства Кадрова служба Розробка технологій Постачання	Виробництво		Маркетинг і збут	Вихідна логістика	Служба підтримки клієнтів	
	Первинні види діяльності						
Модель створення вартості в онлайн-торгівлі (Граф і Шнайдер) [12]	Підтримуючі види діяльності						
	Мережевий аналіз і бізнес-аналітика, реалізація системи постійного вдосконалення. Структура та вдосконалення електронної комерційної платформи (компоненти, взаємодія, удосконалення)						
	Первинні види діяльності	Маркетинг і збут <i>Маркетингові канали Канали збуту</i>		Оформлення купівлі-продажу	Логістика	Обслуговування клієнтів	
Інтегрована модель електронного бізнесу Віртца [16]	Постачання	Презентація продукту	Маркетинг і збут <i>Маркетингові канали Канали збуту</i>		Оформлення надання послуг	Обслуговування клієнтів	
	Модель конкуренції	Модель ринку	Модель постачання	Модель пропонування послуг	Модель збуту	Модель капіталу	Модель отримання прибутку
	Ключові партнери	Модель попиту	Ціннісні пропозиції		Взаємовідносини з клієнтами		Споживчі сегменти
Шаблон бізнес-моделі (офлайн та онлайн) Остервальдера та Піньо [13]	Ключові види діяльності		Ключові ресурси		Канали збуту		Потоки надходження доходів
	Ключові ресурси		Структура витрат				

цюжка створення вартості та визначенні його елементів, а також виявленні можливих шляхів інтеграції інформації про весь ланцюжок.

3. Ступінь трансформації окремих бізнес-моделей, в умовах цифрових тенденцій, залежить від відповідного асортименту товарів та послуг. У той час, як у таких напрямках, як мода і стиль, а також побутова техніка й електротовари, завдяки цифровій трансформації, вже був досягнутий певний рівень розвитку, інші галузі, наприклад виробництво продовольчих товарів, товарів повсякденного вжитку або меблів, значно від них відстали [10].

4. Класичні функції торгівлі переоцінюються. Раніше, до цифрової трансформації, продукт проходив всі ланцюжки створення вартості за класичною схемою: промислове виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, і нарешті – кінцевий споживач. Однак завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій традиційна форма створення вартості, заснована на поділі праці, зазнала значних змін.

5. Роздрібна торгівля розглядається не з точки зору інститутів, а з точки зору виконуваних функцій. Це є наслідком переоцінки та зміщення функцій роздрібною торгівлі. Реалізація цих функцій пов'язана із: передачею окремих завдань торгівлі клієнтам, створенням і прийняттям торгівлею на себе нових функцій, із залученням торгівлею нових учасників у ланцюжок доданої вартості [9].

6. У роздрібній торгівлі реалізуються процеси дезінтермедіації та реінтермедіації, що впливають на трансформацію бізнес-моделі підприємства. Коли виробники вибирають прямі продажі та поступово виключають торгівлю як посередника з ланцюжка доданої вартості, відбувається дезінтермедіація. Дезінтермедіація пов'язана, перш за все, зі зниженням трансакційних витрат у бізнесі, що виникають завдяки технологічним досягненням.

7. За моделлю Портера первинними видами діяльності підприємства є: вхідна логістика, виробництво, маркетинг і збут, вихідна логістика, служба підтримки клієнтів [1]. Головною вимогою до створення вартості в сучасній роздрібній торгівлі залишається адаптація до змін ринкових умов, особливо враховуючи постійні зміни потреб клієнтів, технологічні розробки й умови конкурентного середовища. Майже всі первинні та допоміжні види діяльності в ланцюжку створення вартості в ході цифрової трансформації

породили нові бізнес-моделі та обіцяють більш ефективну побудову ланцюжків зі створення вартості за рахунок сильної спеціалізації [13].

8. Класичний ланцюжок створення вартості все більше переходить у площину віртуальних каналів, доповнюється новими процесами інтеграції каналів, щоб відповідати вимогам омніканальності. Відбувається процес руху від класичного ланцюжка створення вартості Портера до її омніканальної версії. У ході дослідження встановлено, що окремі функції створення вартості беруть на себе економічні суб'єкти інших галузей (доставка товару) або ж здійснюються самими споживачами, а тенденції розвитку викликані використанням нових технологій і зміною поведінки покупців [12]. Зокрема, основні функції управління асортиментом здійснюються інформаційними посередниками, які тим самим відбирають у торгівлі істотну частину діяльності зі створення вартості. Подібна тенденція посилено розвивається завдяки збільшенню офлайн- та онлайн-каналів, розвитку соціальних мереж і все більш зростаючій активності та самоорганізації омніканальних споживачів.

9. Модель Портера отримала подальший розвиток для онлайн-торгівлі за моделлю Графа і Шнайдера [12]. У цій моделі збережено структуру моделі Портера і виділено у процесі первинні та допоміжні види діяльності. За моделлю Графа і Шнайдера визначено ланцюжок створення вартості, який ґрунтується на таких первинних видах діяльності:

- ✦ постачання (асортимент, орієнтований на попит);
- ✦ презентація продукту (фото товару, лістинг, рекомендації, текст);
- ✦ маркетинг і збут (офлайн-маркетинг, онлайн-маркетинг, канали збуту);
- ✦ оформлення купівлі-продажу (виписка чеку, способи оплати, аналіз ризиків);
- ✦ логістика (доставка товару, управління поверненням товару);
- ✦ обслуговування клієнтів (діалог з клієнтом у соціальних мережах, гаряча лінія, чат, онлайн-самообслуговування).

10. Електронний бізнес онлайн-торгівлі відрізняється від традиційних форм господарювання, тому для нього потрібна окрема бізнес-модель. Таку модель запропонував Б. Віртц [16]. Модель поділяється на субмоделі: капіталу, постачання, ринку, пропозиції послуг, надання послуг, а також збуту. При цьому модель ринку

складається з моделей конкуренції та попиту, а модель капіталу – з моделей фінансування та отримання прибутку.

11. Ланцюжок створення вартості, заснований на використанні інформаційних технологій, може створювати вартість у рамках існуючих процесів, встановивши тим самим зв'язок між офлайн- та онлайн-каналами. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у віртуальному ланцюжку створення вартості забезпечує реалізацію принципово нових бізнес-моделей і надання нових або змінених послуг, що було б неможливим у фізичному каналі.

Очевидним є той факт, що темпи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і науково-технічного прогресу в цілому будуть підвищуватися, унаслідок чого зміни відбуватимуться все швидше, а трансформація стане більш глибокою. Для забезпечення сталого розвитку менеджери та маркетологи підприємств роздрібною торгівлі мають адекватно реагувати та забезпечувати своєчасну трансформацію бізнес-моделі, підвищувати її конкурентоспроможність. Саме конкурентоспроможна бізнес-модель дозволяє сформувати міцне підґрунтя для перебудови бізнесу з метою розкриття нових можливостей його розвитку та забезпечує високий рівень стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища [3].

Засновуючись на цьому, визначимо основні тригери успішної трансформації бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі в умовах цифровізації (рис. 1), забезпечення яких дозволить швидко адаптуватися та підвищувати її конкурентоспроможність. Серед зазначених тригерів особливої уваги потребує формування нових компетентностей на підприємствах роздрібною торгівлі, пов'язаних з готовністю до цифровізації на даному етапі (впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процеси) та цифрової трансформації в найближчому майбутньому (оновлення парадигми бізнес-мислення). Максимальні зусилля на підприємствах роздрібною торгівлі наразі потрібно спрямовувати на сучасні інформаційні технології Big Data, а саме – прискорення пошуку, збору, аналізу та обробки інформації, збільшення її обсягу та видів, чітке структурування та підготовку для прийняття управлінських рішень, які мають забезпечити максимальну ефективність і конкурентоспроможність інноваційної бізнес-моделі, заснованої на інтеграції всіх можливих новітніх цифрових засобів, інструментів і технологій цифрового маркетингу.

Цифрова революція диктує нові глобальні тренди у сфері роздрібною торгівлі. Цінова конкуренція все більше поступається конкуренції, заснованій на інноваційних бізнес-моделях. Саме ті підприємства роздрібною торгівлі, які швидше впровадять омніканальну стратегію, персональ-



Рис. 1. Тригери успішної трансформації бізнес-моделі підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації

ну комунікацію та взаємодію, високоякісний сервіс та в цілому посилять креатив, будуть приваблювати покупців, впливати на їх прихильність і лояльність.

ВИСНОВКИ

Концепція бізнес-моделей, у тій її частині, що визначається наведеними детермінантами, укладається в шаблон бізнес-моделей А. Остервальдера та І. Пінью і впроваджена у практику діяльності молодих стартапів, підходить і для давно існуючих підприємств. Ця концепція дозволяє їм, спираючись на внутрішні та зовнішні умови, критично переосмислити та, за необхідності, скоригувати основний принцип, за яким створюється, передається та враховується вартість.

Важливо знайти відповідь на питання стосовно новітніх бізнес-моделей, на основі яких підприємства роздрібної торгівлі зможуть бути успішними та швидко зростати. Споживачі хочуть робити покупки через перехресні канали, але реалізація цієї вимоги в рамках одного підприємства буде вкрай витратною. Децентралізована модель, така як франшиза, більше не підходить, оскільки в цьому випадку омніканальна торгівля через перехресні канали не може здійснюватися повною мірою. Пріоритетними компетенціями на підприємстві роздрібної торгівлі є інноваційність, цифровий інтелект і персоналізація, які необхідно адекватно використовувати у своїй бізнес-моделі, щоб перемогти в конкурентній боротьбі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 81–93.
2. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83–102. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
3. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-252_258.pdf
4. Жегус О. В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 62–72. DOI: [10.21272/mmi.2017.1-06](http://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06)

5. 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.
6. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 3. С. 15–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf>
7. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490–497.
8. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. Т. 2. С. 291–296.
9. Українські виробники шукають нові методи просування товарів. URL: <http://uanews.kharkiv.ua/economy/2015/04/08/79774.htm>
10. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf>
11. Savytska N., Zhehus O.V., Afanasieva O.P. Trade marketing modern tools and technologies // *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*. 1st ed. / Prague Institute for Qualification Enhancement. Prague, 2016. P. 545–554.
12. Graf A., Schneider H. *Das E-Commerce Buch*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt, 2015. 307 S.
13. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
14. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980.
15. Reinartz W. J., Kauferle M. Wertschopfung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive // In: Reinartz W. J., Kauferle M. (Hrsg.): *Wertschopfung im Handel*. Kohlhammer, Stuttgart, 2014. S. 36–61.
16. Wirtz B.W., Becker D. R. *Geschäftsmodelle im Electronic Business* // In: Weiber R. (ed.) *Handbuch Electronic Business*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002. P. 909–925. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-96349-9_37

REFERENCES

- Fedulova, L. I. "Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli" [Business Models of the Innovative Development of Trading Companies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu*. 2017. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf>
- Graf, A., and Schneider, H. *Das E-Commerce Buch*. Frankfurt: Deutscher Fachverlag, 2015.

- Hanushchak-Yefimenko, L. M. "Biznes-model upravlinnia innovatsiino aktyvnymy pidpriemstvamy na rynku" [Business Model of Management of Innovatively Active Enterprises in the Market]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2010): 81-93.
- Hlinenko, L. K., and Dainovskyi, Yu. A. "Stan i perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli Ukrainy" [State of art and Prospects of Development of Ukrainian Electronic Commerce]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 83-102.
DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
- Hrosul, V. A., and Zubkov, S. O. "Metodychnyi instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovelnoho pidpriemstva" [The Methodical Instrumentarium for Assessing the Competitiveness of Business Model of Trade Enterprise]. *Biznes Inform*. 2017. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-252_258.pdf
- Ilchenko, N. B. "Modeliuvannia biznes-protseviv pidpriemstva optovoi torhivli" [Business Process Modeling in Wholesale Company]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 10 (2015): 88-91.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Reinartz, W. J., and Kauferle, M. "Wertschopfung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive". In *Wertschopfung im Handel*, 36-61. Stuttgart: Kohlhammer, 2014.
- Rozman, A. "Biznes-model pidpriemstva rozdribnoi torhivli" [Business Model of a Retail Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2014. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf>
- Savytska, N., Zhehus, O.V., and Afanasieva, O.P. "Trade marketing modern tools and technologies". In *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*, 545-554. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement, 2016.
- Skryl, V. V. "Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia" [Business Models of the Enterprise: Evolution and Classification]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 7 (2016): 490-497.
- Tkach, O. V. et al. "Marketynhovyi menedzhment u diialnosti pidpriemstv" [Marketing Management in the Activities of Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 2, no. 1 (2016): 291-296.
- "Ukrainski vyrobnyky shukaiut novi metody prosuvannia tovariv" [Ukrainian Manufacturers are Looking for New Methods of Promoting Goods]. <http://uanews.kharkiv.ua/economy/2015/04/08/79774.htm>
- Wirtz, B.W., and Becker, D. R. "Geschäftsmodelle im Electronic Business". In *Handbuch Electronic Business*, 909-925. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-96349-9_37
- Zhehus, O. V. "Intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii prodazhu v rozdribnii torhivli" [Integrated Approach to Organization of Sales in Retail]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2017): 62-72.
DOI: 10.21272/mmi.2017.1-06