

В. Я. Гавран¹, І. І. Грибик², Ю. О. Комар³
Національний університет “Львівська політехніка”,
^{1,2} кафедра менеджменту організацій
³ кафедра менеджменту та міжнародного підприємництва,
ORCID: ¹ 0000-0002-6833-941X, ² 0000-0002-8726-509X, ³ 0009-0001-6753-7393

ДОСЛІДЖЕННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА СТИЛЮ БІЗНЕСУ ПРОВІДНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ (ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАКОРДОННІ ПРАКТИКИ)

<http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

© Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О., 2025

Глобалізація та цифрова трансформація докорінно змінюють бізнес-середовище, створюючи нові виклики та можливості для підприємств сфери торгівлі. Сучасні компанії змушені адаптуватися до швидких змін у споживчих перевагах, застосовувати інноваційні технології та формувати стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. Тому актуалізується дослідження нових бізнес-моделей провідних торговельних підприємств світу та можливостей їх адаптації до умов українського ринку. *Методи.* У дослідженні використано комплексний підхід, що передбачає аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз бізнес-моделей міжнародних і вітчизняних торговельних компаній, а також методи економічного моделювання для оцінювання ефективності різних стратегій. Звернено увагу на вивчення факторів успіху глобальних гравців у сфері торгівлі, їхніх стратегій цифровізації та підходів до управління клієнтськими взаємовідносинами. *Результати.* Аналіз світових тенденцій розвитку торговельних підприємств показав, що успішні компанії застосовують омніканальні бізнес-моделі, активно використовують аналітику великих даних для персоналізації послуг та впроваджують автоматизовані системи управління. Дослідження досвіду провідних міжнародних компаній свідчить про важливість стратегічної гнучкості, цифрових технологій і сталого розвитку у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Результати цього дослідження становлять інтерес для науковців, економістів, підприємців та політиків, які займаються питаннями цифрової трансформації бізнес-моделей, стратегічного розвитку підприємств та впровадження інновацій у сферу торгівлі. *Наукова новизна.* Дослідження підкреслює цінність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, оскільки вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, ефективності управління та адаптації підприємств до глобалізаційних викликів.

Ключові слова: цифровізація, конкурентоспроможність, омніканальність, міжнародний досвід, глобалізація.

Постановка проблеми

Сучасний розвиток сфери торгівлі визначається складними процесами трансформації бізнес-моделей під впливом глобалізаційних викликів, технологічних інновацій та зміни споживчих трендів. Динамічні зміни економічного середовища, що супроводжуються цифровізацією, розвит-

ком e-commerce, омніканальними продажами та автоматизацією бізнес-процесів, змушують провідні торговельні підприємства шукати нові підходи до ведення бізнесу.

Національні та міжнародні компанії все частіше впроваджують інноваційні стратегії, які дають змогу підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до мінливих ринкових умов. Разом із тим, українські підприємства сфери торгівлі стикаються із низкою проблем, спричинених недостатнім рівнем технологічного забезпечення, бар'єрами для масштабування бізнесу та необхідністю адаптації до нових реалій ринку. Вивчення світових практик, аналіз ефективності впроваджених бізнес-моделей та їх адаптації до умов національної економіки важливе для підвищення стійкості та розвитку торговельних компаній.

Із урахуванням зазначеного дослідження нових бізнес-моделей та стилю ведення бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці набуває особливої актуальності. Це дасть змогу не лише визначити ключові фактори успішного функціонування компаній, а й сформулювати рекомендації щодо впровадження найкращих практик для підвищення ефективності торговельного сектору в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється вивченню трансформації бізнес-моделей у сфері торгівлі в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Провідні світові компанії активно впроваджують інноваційні стратегії, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, розвиток омніканальних продажів та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Дослідження О. Пурденко, В. Мельник [1], І. Гамова [2] підкреслюють роль цифрових платформ, аналітики великих даних (big data) та автоматизації у формуванні сучасних бізнес-моделей торговельних підприємств. Розглядають також концепцію коопетиції, що дає змогу компаніям ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, застосовуючи одночасно стратегії співпраці та суперництва. Водночас роботи О. Кавун-Мошковської [3], А. Касич, І. Рафальської [4] акцентують на важливості стратегічного планування та адаптації до мінливих споживчих уподобань як основних факторів успіху у сфері роздрібної торгівлі.

Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, залишається низка відкритих питань, зокрема щодо впливу сучасних технологій на структуру бізнес-моделей торговельних підприємств, їхньої адаптації до нестабільності ринку та ефективності різних стратегій управління в умовах глобальних викликів. Важливість цього дослідження полягає у заповненні зазначених прогалин на підставі систематичного аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду трансформації бізнес-моделей у сфері торгівлі.

Отже, у цій статті буде здійснено комплексне дослідження сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств, визначено ключові фактори їхньої успішності та запропоновано рекомендації щодо адаптації ефективних міжнародних практик до умов українського ринку. Це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність національних компаній та сприяти їх інтеграції у глобальну економічну систему.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Метою статті є дослідження та аналіз сучасних бізнес-моделей і стилю ведення бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі для виявлення ефективних підходів до підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку.

Для досягнення цієї мети у статті поставлено такі завдання:

- виокремити сучасні світові тренди у розвитку торговельних підприємств;
- проаналізувати досвід провідних міжнародних компаній у сфері торгівлі та їхні підходи до ведення бізнесу, а також визначити ключові фактори їхньої успішності;
- сформулювати рекомендації щодо адаптації ефективних міжнародних практик до умов українського ринку з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Методи дослідження

Для дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних вітчизняних та закордонних підприємств сфери торгівлі застосовано кілька методів дослідження, що забезпечили комплексний підхід до аналізу цієї теми.

Порівняльний аналіз став важливим етапом дослідження, що передбачав порівняння бізнес-моделей провідних підприємств різних країн. Це дало змогу виявити ключові відмінності в підходах до організації бізнесу, а також подібності, які можна перенести на інші ринки, виявивши найуспішніші практики.

Ще одним методом став кейс-стаді, який передбачав глибоке вивчення реальних випадків із практики провідних підприємств. Дослідження конкретних компаній, що застосовували інноваційні бізнес-моделі, дало змогу не лише теоретично описати ці моделі, але й простежити їх практичну реалізацію, ефективність та адаптацію до змінних ринкових умов.

Застосування методу контент-аналізу дозволило проаналізувати публікації в засобах масової інформації, маркетингові звіти, прес-релізи та інші матеріали, що висвітлюють стратегії провідних підприємств. Це дало можливість зрозуміти, які інноваційні підходи застосовували компанії для залучення споживачів, зміцнення бренду та збільшення прибутковості.

Виклад основного матеріалу

З 2020 р. світ пережив дві серйозні кризи, що вплинули на економіку: пандемію COVID-19, яка спричинила глобальний економічний спад, та повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р., що призвело до зростання інфляції. Попри труднощі, міжнародна торгівля розвивається: у 2021 р. світовий експорт досяг 22,3 трлн доларів США проти 6,45 трлн у 2000 р. Глобальний ВВП, хоча й знизився у 2020 р., загалом зростає, і ця тенденція збережеться. За останнє століття частка експорту в світовому виробництві зросла з 10 % до майже 25 %, що підкреслює важливість міжнародної торгівлі [2, с. 28]. Сучасні міжнародні економічні відносини все більше формуються під впливом торговельної роздрібно-глобалізації, яка тісно пов'язана зі зростанням концентрації та транснаціоналізацією торговельного капіталу.

Одним із ключових інструментів управління таким капіталом є мережеві технології. Щоб розширити свій бізнес та отримати переваги від масштабів діяльності, роздрібні торговельні компанії активно виходять на міжнародні ринки. Масштаби їхньої експансії можна оцінити за часткою доходу, отриманого за межами країни походження, та кількістю держав, у яких вони працюють [3, с. 69].

За даними Євростату, у 2023 р. загальний оборот роздрібно-торгівлі в країнах Європейського Союзу зріс на 3 % порівняно із попереднім роком. У середньому в ЄС частка продовольчих товарів у роздрібному товарообороті становить 40 %, непродовольчих – 60 % [5]. За даними FAO, у 2023 р. обсяг світової торгівлі агропродовольчими товарами досяг 1,5 трлн доларів США, що на 2 % більше порівняно з 2022 р. Основні експортні товари: зернові культури, м'ясо та молочні продукти, що залишаються провідними товарами у світовій агропродовольчій торгівлі [6].

За даними Держстату, оборот роздрібно-торгівлі в Україні за 2023 р. становив приблизно 1,2 трлн грн, що на 5% більше порівняно з 2022 р. У 2023 р. в Україні налічувалося близько 50 000 підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля. Продовольчі товари становлять 45 % від загального обсягу роздрібного товарообороту, тоді як непродовольчі товари – 55 % [7].

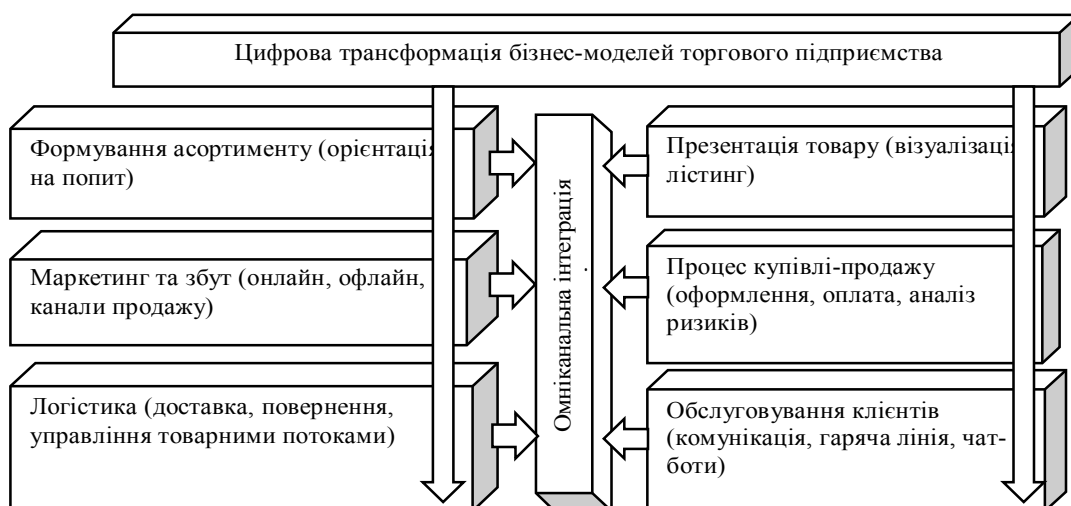
Сучасні торговельні компанії зміцнюють свою конкурентоспроможність, вдосконалюючи бізнес-моделі як ефективний інструмент інноваційного розвитку. Дослідження цих моделей допомагає виявити їхні переваги й недоліки, визначити прогалини в діяльності підприємств, а також зрозуміти, як управлінські рішення впливають на стійкість і розвиток бізнесу. Вперше термін “бізнес-модель” з'явився у середині XX ст.. в наукових колах, а згодом бізнес-моделювання стало окремим напрямом у теорії менеджменту. Попри багаторічні дослідження, науковці досі не виробили єдиного визначення цього поняття. За визначенням Гарвардської школи бізнесу, бізнес-

модель – це сукупність управлінських рішень, а також компромісів і стратегічних поступок, які компанія використовує для отримання прибутку [4, с. 84].

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції бізнес-модель кожного підприємства перебуває під постійним впливом стратегій конкурентів. Тому одним із ключових завдань менеджменту є створення гнучкої бізнес-моделі, яка дає змогу швидко адаптуватися до змін економічного середовища, оперативно перебудовувати бізнес-процеси та підтримувати стабільність компанії в умовах ринкових викликів.

Сучасні ринки з розвинутою економікою обслуговують нове покоління споживачів – покупців 2.0 і 3.0, які приймають рішення, спираючись на відгуки, коментарі та рекомендації в інтернет-спільнотах. Вони цінують реальну користь товару, зручність, екологічність і економію часу, зберігаючи орієнтацію на бренд. У таких умовах роздрібним підприємствам необхідно переглядати свої бізнес-моделі, зокрема маркетингові та збутові стратегії. Ключовим принципом стає омніканальність – інтеграція усіх цифрових технологій для забезпечення безшовної взаємодії між каналами комунікації та продажу [8, с. 385]. Створення торговими підприємствами бізнес-моделей із широким залученням цифрових технологій надає споживачам максимальні можливості для пошуку товару, ознайомлення із пропозиціями, вибору, замовлення та оплати.

Традиційний ланцюжок створення вартості поступово переходить у цифровий формат, що зумовлює цифрову трансформацію бізнес-моделей торгового підприємства, інтегруючи нові канали взаємодії, щоб відповідати принципам омніканальності (див. рисунок).



Цифрова трансформація бізнес-моделей торгового підприємства

Джерело: сформували автори на основі [8, с. 385].

Дослідження показують, що частину функцій зі створення вартості тепер виконують представники інших галузей, наприклад, служби доставки, або навіть самі споживачі. Такі зміни зумовлені впровадженням новітніх технологій і трансформацією споживчої поведінки.

Пандемія COVID-19 істотно пришвидшила впровадження цифрових технологій, змінивши бізнес-моделі на кілька років уперед. Понад 70 % компаній активізували зусилля щодо цифрової трансформації, приділяючи особливу увагу онлайн-взаємодії із клієнтами та рішенням для віддаленої роботи. Світові витрати на ІТ у 2023 р. зросли до 4,5 трлн доларів, що на 5,5 % більше ніж у 2022 р. Основними драйверами цього зростання стали інвестиції в хмарні технології, штучний інтелект та цифрову модернізацію бізнесу. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем цифрової зрілості на понад 20 % прибутковіші за конкурентів із менш розвинутою цифровою інфраструктурою. Вони також демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів і покращені показники операційної

ефективності. Водночас цифрова трансформація створює й серйозні виклики: 70 % ініціатив у цій сфері не досягають очікуваних результатів [9, с. 386]. Причинами невдач найчастіше стають відсутність чіткої стратегії, недостатнє фінансування та опір змінам з боку персоналу.

В Україні цифрова трансформація підприємств відбувається повільніше, ніж у світі, й істотно залежить від галузі та масштабу бізнесу. Темпи впровадження ІТ-рішень у різних секторах економіки суттєво відрізняються. Найвищий рівень доступу працівників до інтернету спостерігається у сфері туризму – 91,1 %. Другою за цифровою інтеграцією є галузь комп'ютерного програмування та консалтингу (85,2 %), а третє місце посідає телекомунікаційний сектор (78,2 %). Водночас машинобудування, пов'язане із інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), поки не розкрило свій цифровий потенціал. Середній рівень доступу працівників до інтернету тут становить лише 21 %, що свідчить про низький рівень цифровізації у цій сфері. У сфері торгівлі рівень впровадження цифрових технологій залишається низьким порівняно з іншими галузями. Лише близько 10 % підприємств активно використовують сучасні ІТ-рішення, що обмежує їхню ефективність, конкурентоспроможність і можливості для розвитку продажів [6, с. 388]. Основні напрями цифрової трансформації в Україні націлені на підтримку бізнесу, його відновлення та розвиток в умовах війни та післявоєнної відбудови. Впровадження сучасних технологій допоможе підприємствам адаптуватися до нових викликів, підвищити ефективність і забезпечити стійке зростання економіки. У табл. 1 систематизовано деякі кроки цифрової трансформації бізнес-моделей, що можуть бути корисними для вітчизняних торговельних підприємств.

Таблиця 1

**Пріоритетні напрями цифрової трансформації бізнес-моделей
для торговельних підприємств в Україні**

Напрямок цифрової трансформації	Вплив на бізнес-моделі	Очікувані результати
Модернізація ІТ-інфраструктури	Перехід до гнучких бізнес-моделей із підвищеною стабільністю ІТ-ресурсів	Безперебійність роботи, захист даних, підвищена продуктивність
Хмарні технології	Розвиток підписних бізнес-моделей та дистанційного управління	Гнучкість, зниження витрат, масштабованість
Автоматизація бізнес-процесів	Цифрові бізнес-моделі для зменшення обсягу ручної роботи	Пришвидшення процесів, мінімізація помилок
Дистанційний формат праці	Гібридні моделі роботи та управління командами онлайн	Гнучкість, економія на офісах, розширення доступу до талантів
Оmnіканальні продажі	Поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажів	Збільшення охоплення клієнтів, підвищена лояльність
Аналітика даних та AI	Моделі Data-Driven для точного прогнозування	Оптимізація витрат, персоналізація обслуговування
Кібербезпека	Зміцнення довіри до цифрових бізнес-моделей	Захист від атак, репутаційна стійкість
Кризове управління	Інтеграція гнучких моделей для ризик-менеджменту	Оперативне реагування, оптимізація ресурсів
Інноваційні рішення	Моделі відкритих інновацій та співпраці зі стартапами	Швидке впровадження технологій, конкурентні переваги
Навчання персоналу	Безперервне навчання як частина бізнес-моделі	Адаптація до нових технологій, підвищена ефективність
Цифрова логістика	Industry 4.0 та автоматизація ланцюгів постачання	Прискорена доставка, зниження витрат
Інтерактивні бізнес-моделі	Персоналізація послуг через цифрові технології	Покращення клієнтського досвіду, збільшені продажі
Цифрові платформи	Моделі, що ґрунтуються на мобільних додатках та онлайн-сервісах	Доступність послуг, спрощена взаємодія із клієнтами

Джерело: склали автори на основі [9, с. 391; 10, с. 54].

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації бізнес-моделей українських підприємств. Інтеграція таких інновацій, як аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн та хмарні обчислення, дає змогу компаніям ефективніше керувати процесами, автоматизувати операції та відкривати нові джерела прибутку [11, с. 107]. Завдяки цифровим рішенням підприємства не лише адаптуються до змін, а й отримують можливість для масштабування, виходу на міжнародні ринки та оптимізації ресурсів. Використання сучасних технологій забезпечить не тільки збереження конкурентоспроможності, а й зміцнення позицій у динамічному бізнес-середовищі.

Особливої уваги у розвитку бізнес-моделей торгових організацій потребує штучний інтелект. Машинне навчання відіграє ключову роль у прогнозуванні попиту, допомагаючи компаніям оптимізувати запаси, зменшувати витрати та швидко реагувати на зміни ринку. Amazon активно застосовує ці технології, що підвищує ефективність її логістики та продажів. Доповнена реальність (AR) трансформує ритейл через віртуальні приміряльні, які дають покупцям змогу випробовувати товари онлайн. Sephora, Kendra Scott, Etsy успішно використовують AR, що сприяє зростанню конверсії покупців. Магазины без персоналу та кас набувають популярності через попит на безконтактний шопінг. Amazon Walk Just застосовує IoT та розпізнавання обличчя, що автоматично списує кошти за покупки [1, с. 81]. Чітко сформована бізнес-модель – ключ до успішного розвитку підприємства. Науковці виділяють декілька типів бізнес-моделей у сфері торгівлі (табл. 2), які дають змогу зрозуміти, як компанія створює та використовує цінність, що допомагає приймати стратегічно обґрунтовані рішення, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокове зростання.

Таблиця 2

Типи бізнес-моделей у сфері торгівлі

Тип бізнес-моделі	Опис	Приклади	Переваги	Недоліки
B2C (Business-to-Consumer)	Продаж товарів / послуг кінцевому споживачу	Онлайн-магазини, ресторани, фітнес-центри	Великий потенціал ринку, масштабування	Висока конкуренція, залежність від трендів
B2B (Business-to-Business)	Продаж товарів / послуг компаніям	SaaS, консалтинг, постачальники обладнання	Довготривалі контракти, стабільні продажі	Довший цикл продажів, складні угоди
Підпискова модель	Надання доступу за регулярну плату	Netflix, Spotify, SaaS-сервіси	Стабільний дохід, висока лояльність	Ризик відмови, залежність від якості
Фріміум	Безкоштовний продукт із платними функціями	Dropbox, Zoom, мобільні додатки	Привабливість для нових користувачів	Ризик низької конверсії в платних користувачів.
Прямі продажі	Продаж без посередників	Oriflame, Amway	Контроль продажів, лояльні клієнти	Залежність від мотивації консультантів
Дропшипінг	Продаж без власного складу	Багато інтернет-магазинів	Низькі інвестиції, широкий асортимент	Низька маржинальність, залежність від постачальників
Партнерський маркетинг	Залучення клієнтів через партнерів	Amazon Associates, блогери	Низькі витрати на маркетинг	Нестабільний дохід, залежність від партнерів
C2C (Consumer-to-Consumer)	Продаж між споживачами	eBay, Etsy, OLX	Великий вибір, низькі комісії	Можливе шахрайство, немає гарантій

Джерело: склали автори на основі [12].

Коли структура бізнесу чітка та продумана, підприємство здатне швидко адаптуватися до змін ринку, ефективно реагувати на запити споживачів і впроваджувати інновації. У сучасній цифровій економіці це не просто перевага, а необхідність для сталого розвитку. Такий підхід не лише підвищує шанси на успіх, а й відкриває нові можливості для розширення та відповідності сучасним викликам.

У період глобальних змін у сфері роздрібної торгівлі бізнес-моделі міжнародних компаній стали орієнтиром для багатьох українських торговельних мереж, які намагалися відтворити успішні підходи. Однак сучасний ринок потребує інновацій, і нові бізнес-моделі дедалі частіше формують як альтернативу усталеним підходам, змінюючи традиційні правила гри та переосмислюючи формат магазинів. Яскравим прикладом такої трансформації є модель дисконтної торгівлі, започаткована мережею АТБ, яка стала основою для розвитку багатьох інших компаній у різних секторах. Водночас кожна роздрібна мережа адаптує бізнес-модель відповідно до власної стратегії. Наприклад, “Ашан” розширює асортимент, додаючи нові товарні категорії, які виходять за межі продуктової торгівлі, тоді як “Сільпо” робить акцент на збільшенні імпортного сегмента продуктів, розширюючи можливості для споживачів [13, с. 210]. Сучасна роздрібна торгівля в Україні розвивається не лише за міжнародними стандартами, а й через унікальні, інноваційні підходи, що враховують особливості локального ринку та запити споживачів.

Цифровізація в Україні активно розвивається, і багато підприємств впроваджують сучасні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Сьогодні бізнес широко використовує інтернет-ресурси для пошуку інформації, розміщення реклами та онлайн-продажів. Дедалі популярнішими стають електронні платежі, тендери, карткові розрахунки (зокрема для виплати зарплат), а також автоматизовані системи обліку та звітності. Для забезпечення безпеки компанії упроваджують системи електронного контролю, відеоспостереження та пожежного захисту. Крім того, активно розвиваються цифрові системи збирання даних, які використовують для моніторингу обладнання та автоматизації бізнес-процесів. Усе це сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і забезпеченню зручності як для компаній, так і для споживачів [14].

Окрім технологічної трансформації, сучасні бізнес-моделі підприємств у сфері торгівлі повинні враховувати принципи сталого розвитку, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у свою діяльність. Поєднання цифрових інновацій, співпраці, безпеки та сталого розвитку створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств у новій цифровій економіці [15, с. 190]. Електронна комерція активно розвивається, спрощуючи процес купівлі товарів і послуг та виводячи торгівлю на новий рівень. Українці дедалі частіше купують онлайн побутову техніку, косметику, одяг, електроніку та продукти харчування, відповідно до світових трендів. Зростання обсягів інтернет-продажів свідчить про стрімку цифровізацію економіки, і вже в найближчі 15 років до 95 % усіх покупок можуть здійснюватися онлайн [16].

Діджиталізація кардинально змінює світ, бізнес і спосіб ведення підприємницької діяльності. Вона впливає на галузі, компанії та їхні бізнес-моделі, змушуючи підприємства адаптуватися до нових реалій. Керівництву важливо оперативно реагувати на ці зміни, оптимізуючи виробничі процеси та впроваджуючи інноваційні підходи. Цифрова трансформація не лише змінює асортимент продукції та зменшує життєвий цикл товарів, а й стимулює перегляд і оновлення бізнес-моделей, відкриваючи нові можливості для зростання та розвитку.

Критично важливо для сучасного бізнесу у сфері торгівлі вдосконалювати логістичні процеси, що дає змогу підвищувати цінність продукції та забезпечувати стабільність поставок. Ефективне управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) є ключовим фактором успішної взаємодії компаній з постачальниками та клієнтами. Це комплексний процес, який інтегрує основні бізнес-функції – від отримання сировини до доставки готового продукту кінцевому споживачу [17, с. 127].

Сучасні логістичні інновації активно змінюють підхід до управління та впровадження нових бізнес-моделей у сфері торгівлі. Уже сьогодні компанії впроваджують бізнес-аналітику, мобільні технології, електромобілі, омніканальну логістику, безпілотні транспортні засоби та дрони. У майбутньому все більше значення матимуть 3D-друк, автономні вантажні автомобілі та інтелек-

туальні системи групування транспорту, що дадуть змогу оптимізувати витрати та підвищити ефективність поставок. Інновації у логістиці не тільки роблять процеси швидшими та гнучкішими, а й сприяють сталому розвитку бізнесу, мінімізуючи екологічне навантаження.

Цифрова трансформація змінила торгівлю та сферу послуг, зробивши їх доступнішими. Платформи Amazon, Alibaba, Uber відкрили нові ринки та спростили купівлю товарів і послуг. Популярності набули моделі підписки (Netflix, Spotify, Adobe), які забезпечують компаніям стабільний дохід та персоналізований підхід до клієнтів. Розвиток економіки спільного споживання (Airbnb, Zipcar) дає змогу ефективніше використовувати ресурси через оренду та спільне користування. Цифрові бізнес-моделі оптимізують процеси, підвищують зручність для споживачів і відкривають нові можливості для підприємств [18, с. 459].

В Україні також є успішні приклади цифрової трансформації, які змінили бізнес-моделі компаній та сприяли розвитку нових ринків [19]. Rozetka розпочала свою діяльність як продавець електроніки, але завдяки цифровим технологіям перетворилася на найбільшу платформу електронної комерції. Використовуючи аналітику великих даних, автоматизацію маркетингу та персоналізовані пропозиції, компанія істотно розширила асортимент товарів і збільшила клієнтську базу. Prom.ua став ключовою платформою для малого та середнього бізнесу, допомагаючи підприємцям створювати онлайн-магазини, інтегрувати платіжні системи та ефективно просувати свої товари. Завдяки цьому тисячі українських компаній змогли розширити ринки збуту та вийти на міжнародний рівень. “Нова Пошта” здійснила цифрову революцію у сфері логістики, запровадивши автоматизовані системи трекінгу та оптимізації доставки. Це підвищило ефективність обслуговування та дало змогу швидко поширити мережу по всій країні. Компанія також активно співпрацює із платформами Rozetka та Prom.ua, сприяючи зростанню електронної комерції в Україні [20, с. 460]. Ці приклади демонструють, як цифрові інновації допомагають компаніям адаптуватися до сучасних викликів, покращувати клієнтський досвід та розширювати ринки.

Висновки

Дослідження сучасних світових трендів у сфері торгівлі засвідчує, що розвиток підприємств великою мірою визначається рівнем їхньої цифрової трансформації, упровадженням автоматизованих систем управління, аналітики великих даних та стратегій омніканального продажу. В умовах жорсткої міжнародної конкуренції компанії, які активно впроваджують інноваційні бізнес-моделі, забезпечують собі істотні переваги та можливості масштабування на глобальному ринку.

Аналіз досвіду провідних міжнародних компаній свідчить, що ключовими факторами їхньої успішності є гнучкість бізнес-моделі, стратегічна орієнтація на сталий розвиток, ефективне використання цифрових технологій та персоналізований підхід до клієнтів. Важливим аспектом є розвиток партнерських відносин та застосування коопетиційних стратегій, що допомагає зменшити ризики та оптимізувати витрати.

Українські торговельні підприємства, орієнтуючись на міжнародний досвід, повинні адаптувати сучасні бізнес-практики до специфіки національного ринку, враховуючи регуляторні, економічні та соціокультурні особливості. Впровадження цифрових рішень, розвиток клієнтоорієнтованих стратегій – ключові напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень охоплюють аналіз нових бізнес-моделей на ринках, що розвиваються, особливо в контексті нестабільних економічних умов. Вивчення успішних прикладів адаптації на таких ринках може дати цінні уроки для підприємств, що працюють у регіонах із високими економічними та соціальними ризиками.

1. Пурденко О., Мельник В. (2021). Інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, (3), 77–84. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)07)

2. Гамова І. (2023). Вплив е-торгівлі на глобалізаційні перетворення у світі та в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1(222), 27–33. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/4>

3. Кавун-Мошковська О. (2022). Глобалізаційні тренди розвитку лідерів світової роздрібно торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, (42), 69–73. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-12>
4. Касич А., Рафальська І. (2019). Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*, (37), 86–92. http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf
5. Євростат. (2025). Оборот роздрібно торгівлі в ЄС. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods>
6. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (2025). Світова торгівля агропродовольчими товарами. FAOSTAT. <https://www.fao.org/faostat>
7. Державна служба статистики України (2025). Внутрішня торгівля https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm
8. Проскурніна Н. В. (2020). Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібно торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнесінформ*, (10), 384–391. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>
9. Трофименко О., Бояринова К., & Мельничук, В. (2024). Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*, 34(2), 385–394. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385>
10. Омельченко А., Ченуша О. (2022). Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*, (21), 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
11. Шостак Л., Павлова С. (2024). Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*, (3), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.15>
12. Величко К., Цибульська Е. (2023). Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
13. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., & Мазур, В. М. (2021). Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібно торгівлі. *Бізнесінформ*, (3), 207–212. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-207-212>
14. Лінгур Л. (2020). Інтегровані підходи формування інформаційної системи КСВ для підприємств малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-38>
15. Шостак Л. В., Бегун С. І. (2024). Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*, (80), 187–191. <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>
16. Крилов Д. (2024). Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>
17. Харун О., Грицина Л. (2022). Вплив діджиталізації на розвиток інноваційних бізнес-моделей логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6)(1), 124–129. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-18](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-18)
18. Цюпак В., Боднар А., & Романюк А. (2024). Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*, 34(2), 465–479. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>
19. Павлов К. В., Павлова О. М., Шостак Л. В., & Романюк Д. А. (2021). Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 14, 90–95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>
20. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. (2024). Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*, 34(2), 453–464. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

Reference

1. Purdenko, O., Melnyk, V. (2021). Innovatsiini biznes-instrumenty u sferi torhivli [Innovative Business Tools in the Field of Trade]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, (3), 77–84. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)07)
2. Hamova, I. (2023). Vplyv e-torhivli na hlobalizatsiini peretvorennia u sviti ta v Ukraini [The Impact of E-Commerce on Globalization Transformations in the World and Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(222), 27–33. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/4>

3. Kavun-Moshkovska, O. (2022). Hlobalizatsiini trendy rozvytku lideriv svitovoi rozdribnoi torhivli [Globalization Trends in the Development of World Retail Leaders]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (42), 69–73. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-12>
4. Kasych, A., Rafalska, I. (2019). Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyi dosvid [Business Models of Modern Enterprises: Concepts, Types, Foreign Experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (37), 86–92. http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf
5. Yevrostat (2025). Oborot rozdribnoi torhivli v YeS [Retail Trade Turnover in the EU]. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods>
6. Prodovolcha ta silskohospodarska orhanizatsiia OON (2025). Svitova torhivlia ahroprodovolchymy tovaramy [Global Trade in Agri-Food Products]. *FAOSTAT*. <https://www.fao.org/faostat>
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025). Vnutrishnia torhivlia [Domestic Trade]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm
8. Proskurnina, N. V. (2020). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of Retail Business Models in the Context of Digitalization]. *Biznesinform – Business Inform*, (10), 384–391. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>
9. Trofymenko, O., Boiarynova, K., & Melnychuk, V. (2024). Peredumovy ta stratehii tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv v Ukraini ta sviti [Prerequisites and Strategies of Digital Transformation of Enterprises in Ukraine and the World]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 34(2), 385–394. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385>
10. Omelchenko, A., Chenusha, O. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Innovative Business Models as a Tool for Strategic Enterprise Development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, (21), 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
11. Shostak, L., Pavlova, S. (2024). Formuvannia potentsialu biznes-modelei pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of the Business Model Potential of an Enterprise in the Context of Digitalization]. *Intelekt KhKhI – Intellect XXI*, (3), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.15>
12. Velychko, K., Tsybulska, E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of Company Business Models: Modern Challenges and Prospects in the Digital Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
13. Ivanchenko, N. O., Podskrebko, O. S., & Mazur, V. M. (2021). Biznes-modeli ta suchasni instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Business Models and Modern Tools for Improving the Efficiency of Retail Enterprises]. *Biznesinform – Business Inform*, (3), 207–212. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-207-212>
14. Linhur, L. (2020). Intehrovani pidkhody formuvannia informatsiinoi systemy KSV dlia pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Integrated Approaches to Forming a CSR Information System for Small and Medium-Sized Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-38>
15. Shostak, L. V., Behun, S. I. (2024). Osoblyvosti ta umovy formuvannia biznes-modelei pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Features and Conditions of Forming an Enterprise Business Model in the Context of Economic Digital Transformation]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (80), 187–191. <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>
16. Krylov, D. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of E-Commerce in Ukraine in Modern Conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations: Economy and Management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>
17. Kharun, O., Hrytsyna, L. (2022). Vplyv didzhitalizatsii na rozvytok innovatsiinykh biznes-modelei lohistychnoi sfery [Impact of Digitalization on the Development of Innovative Business Models in the Logistics Sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (6)(1), 124–129. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-18](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-18)
18. Tsiupak, V., Bodnar, A., & Romaniuk, A. (2024). Vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u upravlinnia pidpriemstvamy: mozhlyvosti ta vyklyky [Implementation of Digital Technologies in Enterprise Management: Opportunities and Challenges]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 34(2), 465–479. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>
19. Pavlov K. V., Pavlova O.M., Shostak L.V., & Romaniuk D.A. (2021). Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Strategic Directions for Increasing the Economic Potential

of an Enterprise]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economy. Country Studies. Tourism, 14, 90–95. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>

20. Zdrenyk, V., Hrod, A., Ocheretko, B., Bokhonskyi, V. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznes-modelei ta upravlinnia innovatsiynymy proektamy [Impact of Digital Technologies on Business Development: Business Model Transformation and Innovative Project Management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 34(2), 453–464. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

V. Gavran, I. Hrybyk, Yu. Komar

Lviv Polytechnic National University

Department of Organization Management,

Department of Management and International Business

volodymyr.y.gavran@lpnu.ua

ihor.i.grybyk@lpnu.ua

yurii.o.komar@lpnu.ua

RESEARCH INTO NEW BUSINESS MODELS AND BUSINESS STYLES OF LEADING ENTERPRISES IN THE TRADE SECTOR (DOMESTIC AND FOREIGN PRACTICES)

© Gavran V., Hrybyk I., Komar Yu., 2025

Purpose. The article is aimed at studying and analyzing current business models and management strategies of leading trading enterprises in order to identify effective methods of increasing competitiveness and adapting to rapid changes in the market environment. Globalization and digital transformation are fundamentally changing the business environment, creating new challenges and opportunities for enterprises in the trade sector. Modern companies are forced to adapt to rapid changes in consumer preferences, apply innovative technologies and form strategies to ensure competitiveness. In this regard, the study of new business models of leading trade enterprises in the world and the possibilities of their adaptation to the conditions of the Ukrainian market becomes relevant.

Methodology. The study uses a comprehensive approach, including an analysis of literary sources, a comparative analysis of business models of international and domestic trade companies, as well as economic modeling methods to assess the effectiveness of various strategies. Special attention is paid to the study of the success factors of global players in the trade sector, their digitalization strategies and approaches to customer relationship management.

Findings. Analysis of global trends in retail development has shown that successful companies are implementing omnichannel business models, actively using big data analytics to personalize services, and implementing automated management systems. A study of the experience of leading international companies demonstrates the importance of strategic flexibility, digital technologies, and sustainable development in ensuring long-term Competitiveness.

Practical implications. The results of this study are of interest to scholars, economists, entrepreneurs and policymakers involved in the digital transformation of business models, strategic enterprise development and the introduction of innovations in the field of trade.

Originality. This study highlights the value of integrating digital technologies into business processes, as they contribute to increasing competitiveness, management efficiency and adaptation of enterprises to globalization challenges.

Keywords: digitalization, competitiveness, omnichannel, international experience, globalization.

Paper type: research paper.