

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.66>

УДК 334.722:338.439.5:658

Т. В. Швець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-7057>

Л. М. Левківська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7304-6814>

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ І СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІРИ

T. Shvets,

PhD, Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship, and

Tourism, Polissia National University

L. Levkivska,

PhD, Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship, and

Tourism, Polissia National University

BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADING COMPANIES: STRATEGIC AND SOCIAL DIMENSIONS

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних засад і практичних підходів до формування ефективної бізнес-моделі торговельних компаній в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції. Розглянуто еволюцію поняття “бізнес-модель” – від класичних економічних концепцій до сучасних інноваційних моделей, що інтегрують цифрові технології, інструменти персоналізації, сталий розвиток і соціальну відповідальність. На основі аналізу наукових джерел та сучасних досліджень систематизовано ключові підходи до побудови бізнес-моделей, зокрема Business Model Canvas, цифрові та ціннісно-орієнтовані моделі.

Особливу увагу зосереджено на взаємозв'язку між бізнес-моделлю, стратегією та бізнес-процесами як інтегрованої системи управління підприємством, що забезпечує узгоджене досягнення стратегічних цілей. Представлено класифікацію бізнес-моделей за напрямом розвитку, функціональними ознаками, ступенем відкритості та рівнем інноваційності. Окремо проаналізовано особливості застосування бізнес-моделей у торговельній галузі, включно з такими форматами як маркетплейси, дропшипінг, франчайзинг, роздрібна та оптова торгівля. Досліджено переваги і ризики кожної моделі в контексті цифрової економіки.

Акцент зроблено на впливі новітніх технологій – Big Data, машинного навчання та штучного інтелекту – на персоналізацію клієнтського досвіду, розробку таргетованих стратегій та підвищення лояльності споживачів. Встановлено, що гнучкість, адаптивність, інноваційність, клієнтоцентричність і кібербезпека є ключовими детермінантами ефективності сучасних бізнес-моделей. Результати дослідження дозволяють сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо проєктування бізнес-моделей, здатних забезпечити сталий розвиток торговельних компаній у цифрову епоху.

This article presents a comprehensive study of the theoretical foundations and practical approaches to forming effective business models for trade companies

in the context of a globalized and digitized market environment. The evolution of the "business model" concept is analyzed — from classical economic theories to modern innovative frameworks that integrate digital technologies, customer-centric strategies, social responsibility, and sustainable development. The contribution of leading scholars such as I. Ansoff, P. Drucker, M. Porter, A. Osterwalder, and C. Christensen to the conceptual development of business modeling is synthesized. The author substantiates the need to revise traditional approaches to building a business model in the light of new challenges: digital transformation, instability of the macroeconomic environment, changes in consumer behaviour and growing demand for environmental and social responsibility of business.

Special attention is paid to the systemic interconnection between business models, strategies, and business processes. The article argues that the integration of these elements enables companies to achieve sustainable competitive advantages, ensure managerial coherence, and enhance the efficiency of value creation and delivery to customers. A typology of business models is proposed based on functional focus, level of innovation, digital integration, openness, and sectoral specificity. The study outlines the practical applications of various business models in trade, including retail, wholesale, franchising, dropshipping, marketplaces, and social commerce.

The role of digital technologies such as Big Data, machine learning, and artificial intelligence is emphasized in transforming business processes and creating personalized customer experiences. The paper demonstrates how companies can leverage behavioral analytics, customer preferences, and transactional data to develop individualized offerings, optimize customer interaction, and increase loyalty. Flexibility, adaptability, innovation, data security, and cyber resilience are identified as critical components of modern business model effectiveness in the context of rising digital vulnerabilities.

The findings offer scientifically grounded recommendations for the selection, design, and adaptation of business models, considering the dynamics of

technological development, market transformation, and societal expectations. The study highlights that a modern business model is not merely an operational management tool but a strategic mechanism for achieving sustainable growth, competitiveness, and innovation. In a fast-changing business landscape, a company's ability to continuously evolve and integrate new knowledge, partnerships, and technologies will define its long-term success in the trade sector.

Ключові слова: *бізнес-модель, стратегія, бізнес-процеси, цифрова трансформація, торговельна компанія, інновації, персоналізація, сталий розвиток.*

Keywords: *business model, strategy, business processes, digital transformation, trade company, innovation, personalization, sustainable development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Формування ефективної бізнес-моделі є ключовим фактором успіху сучасних торговельних компаній. Нинішній ринок характеризується високою конкуренцією, змінними потребами споживачів та розвитком технологій, що вимагає ретельного вибору та адаптації бізнес-моделей. З огляду на вище зазначене, актуальним завданням є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування бізнес-моделі, що забезпечить компаніям стійкий розвиток та неабиякі конкурентні переваги на ринку. У цьому контексті особливої ваги набувають питання гнучкості та масштабованості бізнес-моделей, їх здатності до інтеграції інновацій, а також врахування соціально-економічних змін і цифровізації. Вивчення механізмів взаємодії між елементами бізнес-моделі та зовнішнім середовищем дає змогу не лише удосконалити внутрішні процеси компаній, але й адаптуватися до нових викликів і тенденцій глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування бізнес-моделі є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, зокрема, класики теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф та П. Друкер розглядали сутність управління бізнес-моделями в площині, відповідно, концепцій стратегічного управління та теорії інноваційності та клієнтоорієнтованості. Провідний дослідник теорії конкуренції М. Портер, акцентував увагу на конкурентних стратегіях та ланцюгах створення вартості, пропонуючи підхід до аналізу галузей і конкурентних сил, що дозволяє визначати стратегічні позиції бізнесу.

Сучасні дослідники, з поміж яких А. Остервальдер та Й. Мортенсен зробили значний внесок в подальший розвиток теорії та практики управління бізнес-моделями, акцентуючи свої дослідження, відповідно на розробці універсальної методики візуалізації та аналізу бізнес-моделей – *Business Model Canvas* та інтеграції бізнес-моделей у цифрові платформи, підкреслюючи доцільність технологій у побудові нових джерел вартості. Проте незважаючи на значну кількість публікацій та наукових досліджень, залишається актуальним поглиблене вивчення особливостей формування бізнес-моделі для торговельних компаній в умовах конкретного ринку та з урахуванням сучасних трендів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Стаття присвячена поглибленому дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів формування ефективної бізнес-моделі для сучасних торговельних компаній. Основний акцент у статті зроблено на аналізі таких положень:

- генезису становлення та розвитку поняття “бізнес-модель” та його сутності в контексті сучасного бізнес-середовища;
- характеристиці ключових підходів до формування бізнес-моделей та їх класифікації, з акцентом на специфіці застосування в торговельній галузі;
- визначенню впливу інноваційних технологій, зокрема Big Data аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту, на персоналізацію взаємодії з клієнтами та оптимізацію клієнтського досвіду;

- аналізу взаємозв'язку бізнес-моделі, стратегії та бізнес-процесів як інтегрованої системи управління підприємством;
- обґрунтуванню важливості гнучкості, адаптивності, сталості, соціальної відповідальності, інновацій та цифрової трансформації як ключових детермінант ефективності сучасних бізнес-моделей торговельних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нинішнє розуміння поняття “бізнес-модель” є результатом тривалого процесу розвитку, який розпочався ще в минулому столітті. Перші ідеї, що лежать в основі цієї концепції, з’явилися у вигляді економічних теорій, зокрема класичних досліджень Адама Сміта, який ще у 1776 р. у власному фундаментальному творі “Дослідження про природу і причини багатства народів” [1] висунув ідеї, які стали основою для сучасного розуміння економічної діяльності, зокрема, спеціалізації праці та обміну. Дані положення заклали основу для подальшого розуміння того, як компанії створюють і розподіляють цінність та сприяли формуванню самої концепції бізнес-моделі.

У другій половині ХХ ст. ідеї бізнес-моделей стали формуватися в рамках теорії управління та стратегічного менеджменту, які у 1950–1970-х роках минулого століття еволюціонували від абстрактних концепцій до системних підходів. Так, зокрема, починаючи з 1950 р. із розвитком корпорацій та глобалізацією ринків виникла потреба в більш структурованих підходах до довгострокового планування. Основна увага в цей період приділялася тому, як компанія створює цінність для споживачів та забезпечує стійкість компанії.

Концепція теорії бізнес-моделі почала набувати більш ґрунтовних складових, орієнтуючись на ідентифікацію ключових ресурсів, операційних процесів та механізмів генерації доходів. Фундаментальне значення впродовж цього періоду відіграли дослідження в галузі системного підходу до управління праці класиків теорії стратегічного менеджменту, а саме Пітера Друкера та Ігоря Ансоффа. Так, зокрема, П. Друкер наголошував на

важливості розуміння цінності, яку компанія пропонує споживачам, та її унікальної позиції на ринку. Натомість І. Ансофф, розробив концепцію стратегічного управління, яка стала основою для аналізу бізнес-середовища та формування стратегії компанії. Провідні ідеї дослідників мали ключовий вплив на розвиток підходів до проектування бізнес-моделей.

У 1970-х роках становлення концепції конкурентної переваги стало визначальним етапом у формуванні теоретичних засад і прикладних підходів до розробки бізнес-моделей. Зростаюча складність ринкового середовища та посилення конкуренції вимагали більшого системного підходу до управління ресурсами та процесами, що стимулювало інтеграцію теорії конкурентної стратегії в розробку бізнес-моделей. Завдяки дослідженням бізнес-моделі почали розглядатися як інструмент створення конкурентних переваг шляхом унікального використання ресурсів і різних форм бізнес-моделей [2]. Розуміння бізнес-моделей стало більш прикладним завдяки роботам, які зосередилися на джерелах конкурентних переваг. У цьому контексті бізнес-моделі розглядалися як спосіб структурування ресурсів і процесів для досягнення конкурентних цілей. Отже, підхід до формування конкурентної стратегії базувався на аналізі галузевої динаміки, ресурсної бази компанії та її здатності адаптуватися до змін ринку.

Одним із ключових досягнень цього етапу стала розробка у 1980-х р. М. Портером теорії конкуренції, яка дозволила компаніям оптимізувати ключові операції з метою підвищення конкурентних позицій. Крім того, цей період став початком застосування ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) в організації бізнесу, який підкреслив важливість раціонального використання ресурсів і ключових компетенцій як основи стійкої переваги [3, 4]. Неабиякого поширення набула необхідність використання адаптивних бізнес-моделей, що включало сценарне планування з огляду на врахування макроекономічних змін та поведінки конкурентів [3, 5]. Технологічні інновації, які з'явилися наприкінці 1980 р. стали основою для формування нових бізнес-процесів, орієнтованих на ефективність і автоматизацію.

Починаючи з 1990 р. поняття “бізнес-модель” набуло нового вектору розвитку обумовленого початком цифровізації бізнесу. Зі стрімким зростанням Інтернету та інформаційних технологій виникла потреба в адаптації класичних бізнес-підходів до нових умов. З огляду на вищезазначене, перші формалізовані концепції бізнес-моделей з’явилися в роботах А. Остервалдера та І. Піньє (розробка універсального підходу до опису бізнес-моделей, так звана модель “канвасу бізнес-моделі”) [6], а також дослідників електронної комерції, таких як П. Тіммерс та Дж. Рейноудт [7, 8]. Саме в цей період поняття “бізнес-модель” почало використовуватися для опису способу створення, доставки і монетизації цінності.

Із розвитком “платформної” економіки (2001 р.) та стартом таких бізнесів, як Amazon, eBay, Uber та Airbnb, бізнес-моделі набули інноваційного характеру. Для цього етапу характерним є поява нових типів бізнес-моделей, а саме платформних, підписних, фріміумних та інших, які стали домінуючими в цифровій економіці та дозволяли підприємствам адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища. Основні ідеї трансформації полягали у визначенні ключових компонентів бізнес-моделей у контексті електронної комерції та цифрової трансформації, що забезпечували конкурентні переваги розвитку бізнесу та його функціонування та засадах сталості.

На сучасному етапі бізнес-моделі стали комплексним явищем, що поєднують фінансові, виробничі, соціальні та екологічні аспекти. Розширення впливу ідей сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності вплинуло на те, як компанії інтегрують ці чинники у свої бізнес-моделі. З огляду на нинішні процеси глобалізації, цифрової трансформації та кліматичні зміни суттєвого поширення набуло розвиток адаптивних бізнес-моделей. Отже, еволюція поняття “бізнес-модель” демонструє його ключову роль у стратегічному управлінні, забезпечуючи підприємствам інструментарій для інноваційного розвитку та забезпечення

конкурентних переваг. Етапи становлення теорії та практики поняття “бізнес-модель” представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика етапів становлення теорії поняття “бізнес-модель”

Період	Ключова концепція та подія	Основна ідея	Представники
XVIII – XIX ст.	Поділ праці як основа економічного зростання. Концепція обміну в ринковій економіці	Ефективність через спеціалізацію, формування ринкових відносин, теорія обміну	А. Сміт Д. Рікардо [1]
1920–1949 рр	Теорії підприємництва, перші описи бізнес-моделей як способів організації підприємств	Інновації як рушійна сила бізнесу; підприємництво інструмент реалізації економічних змін	Й. Шумпетер [9] А. Чандлер [2]
1950–1969 рр	Зародження стратегічного менеджменту. Поява перших моделей управління бізнесом. Формування конкурентних стратегій	Бізнес-модель ефективний спосіб управління ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей	П. Друкер [10] І. Ансофф [11]
1970–1989 рр	Теорія конкурентної переваги. Впровадження поняття ланцюга створення вартості, ресурсно-орієнтованого підходу до стратегії	Формування бізнес-моделей як інструменту для створення та утримання конкурентних переваг через унікальне використання ресурсів	М. Портер [12] Д. Барні [4]
	Акцент на технологіях і процесах у бізнес-моделях. Розвиток логістичних моделей, корпоративного управління	Бізнес-модель як система інтеграції ресурсів, технологій і процесів для максимізації вартості	М. Портер [12] Б.Вернерафельт [3]
1990-2000 рр.	Зростання впливу інформаційних технологій. Поява нових бізнес-моделей (e-commerce). Застосування бізнес-моделей у цифровій економіці	Цифрові технології як джерело трансформації бізнес-моделі. Поява інтернет-компаній, орієнтованих на нові способи надання послуг і створення цінностей	Дж. Мур [13] К. Крістенсен [14]
2001–2010 рр.	Стандартизація бізнес-моделей через шаблони (Business Model Canvas). Орієнтація на клієнта, управління екосистемами	Моделювання бізнесу через інтеграцію операційних, фінансових і клієнтоорієнтованих стратегій	А. Остервальдер [6]
	Орієнтація на стійкість, інновації. Розвиток платформних бізнес-моделей, інтеграція штучного інтелекту та аналітики	Визначення ключових компонентів бізнес-моделей у контексті електронної комерції та цифрової трансформації	П. Тіммерс [7] Дж. Рейноудт [8]
2020-ті роки і до нині	Еколого-соціальна відповідальність. Розвиток адаптивних бізнес-моделей з огляду на глобалізацію, цифрову трансформацію та кліматичні зміни	Бізнес-модель як адаптивна система, орієнтована на стійкість, соціальний вплив та інтеграцію глобальних технологічних рішень.	К. Сандстрем П. Осборн [15]

Джерело: власні дослідження.

Аналіз еволюції поняття “бізнес-модель” демонструє його трансформацію від абстрактних економічних концепцій до інструменту

стратегічного управління, що забезпечує неабиякі конкурентні переваги сучасних компаній у динамічному бізнес-середовищі. Прослідковується еволюція цього процесу від класичних економічних теорій, що фокусувалися на поділі праці та обміні, до сучасних підходів, які інтегрують технології, інновації та соціальну відповідальність. Отримані результати дослідження підтверджують, що розуміння еволюції бізнес-моделі є необхідною умовою для ефективного управління підприємствами в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Вивчення еволюції бізнес-моделей вимагає розробки дієвих методичних інструментів для їх аналізу та оцінки. З метою забезпечення наукової обґрунтованості досліджень в цій галузі, необхідно сформулювати чітку теоретичну основу, яка дозволить систематизувати різноманітні підходи до розуміння сутності поняття “бізнес-моделі” та їхньої класифікації (табл. 2).

Таблиця 2. Ключові підходи тлумачення сутності бізнес-моделі в сучасній науці

Автор	Внесок в теорію	Сутнісна характеристика
І. Ансофф [11]	Концепція стратегічного управління	Бізнес-модель – інструмент для довгострокового планування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та загальною стратегією компанії
П. Друкер [10]	Інноваційність та орієнтація на клієнта	Бізнес-модель – це спосіб створення цінності для клієнта та забезпечення довгострокового успіху компанії
М. Портер [12]	Теорія конкурентних переваг	Сукупність активів та процесів, які дозволяють компанії досягти конкурентної переваги. Фокусування на аналізі галузевого середовища та визначенні унікальних позицій компанії
А.Остервальдер [6]	Модель “Бізнес-модель Канвас”	Бізнес-модель як система взаємопов'язаних елементів, які описують логіку створення, доставки та отримання цінності
М. Нагара [16]	Вплив Індустрії 5.0 на функціонування традиційних бізнес-моделей підприємств	Ціннісно-орієнтований підхід, що передбачає нову парадигму бізнес-моделювання, яка поєднує економічний успіх з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю
В. Скриль [17]	Порівняльні характеристики бізнес-моделі та стратегії	Всеосяжна система, яка описує логіку функціонування підприємства. Вона демонструє, як компанія створює та реалізує цінність для своїх клієнтів, а також як генерує прибуток.

Джерело: власні дослідження.

Еволюція трактування сутності поняття “бізнес-модель” свідчить про його багатоваріантність та важливість у сучасному бізнес-середовищі. Аналіз підходів провідних дослідників дозволяє систематизувати концептуальні основи цього явища, розглядаючи його як інструмент стратегічного управління, джерело конкурентних переваг, спосіб створення цінності для клієнта та динамічну систему, що еволюціонує під впливом змін середовища. Методологічний апарат дослідження бізнес-моделей, сформований на основі напрацювань таких вчених, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, А. Остервальдер та інші, забезпечує комплексний підхід до аналізу їхньої сутності. Водночас новітні розробки, зокрема, концепції Індустрії 5.0 та екологічно-стійких моделей, розширюють горизонти традиційних уявлень, інтегруючи соціальну відповідальність та екологічну сталість у систему бізнес-процесів.

Враховуючи вище зазначене достаємося висновку, що *бізнес-модель* – це інтегрована система взаємопов’язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона включає опис ключових ресурсів, процесів, партнерських відносин і механізмів генерації прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, що адаптується до змін у технологічному, економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства. Отже, сучасні бізнес-моделі виконують не лише роль інструменту для досягнення стратегічних цілей підприємства, але й стають основою для інноваційного розвитку, адаптації до глобальних викликів і формування довгострокової конкурентної переваги.

Формування ефективної бізнес-моделі є ключовим фактором успіху торговельної компанії. Сучасне ринкове середовище вирізняється високим рівнем конкуренції, динамічністю споживчих потреб та стрімким технологічним прогресом, що зумовлює необхідність зваженого вибору бізнес-моделі та її постійної адаптації до мінливих умов функціонування.

Крім того, в процесі обґрунтування вибору бізнес-моделі функціонування компанії є важливим розуміння її сутності в контексті таких понять як “стратегія” та “бізнес-процес” та зв’язку між ними. Бізнес-модель, стратегія та бізнес-процеси являють коеволюційні взаємозв’язки, які відіграють ключову роль у досягненні стійкого конкурентного успіху організації, формують інтегровану систему, яка направлена на створення та доставку цінності клієнтам (рис. 1).

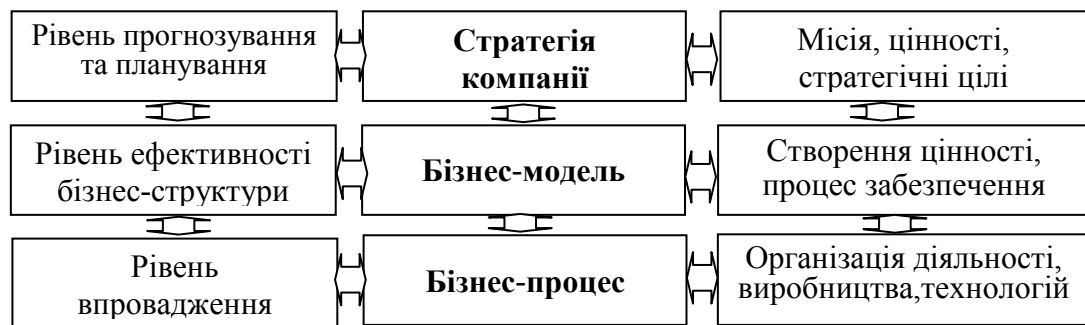


Рис. 1. Бізнес-модель як інтеграційна платформа стратегічного управління та бізнес-процесів

Джерело: сформовано на основі [17; 18. с. 30].

Проведений аналіз взаємозв’язку між бізнес-моделлю, стратегією та бізнес-процесами дозволяє зробити висновок про те, що бізнес-модель є фундаментальною концепцією, яка визначає не лише економічну ефективність компанії, але й її довгострокову конкурентоспроможність. Наукові дослідження в галузі стратегічного менеджменту демонструють, що успішні компанії постійно працюють над удосконаленням своїх бізнес-моделей, адаптуючи їх до змін ринку та технологій. Стратегія компанії передбачає інтеграцію з бізнес-моделлю, використання її потенціалу, забезпечуючи при цьому узгодженість усіх напрямів діяльності. Оптимізація бізнес-процесів повинна здійснюватися з урахуванням архітектури бізнес-моделі та стратегічних цілей компанії, що забезпечить цілісність управлінської системи та підвищення її результативності.

Розуміння взаємозв’язку між бізнес-моделлю, стратегією та бізнес-процесами є фундаментальним для успішного функціонування будь-якої

компанії. Водночас, для того щоб ефективно розробити та впровадити стратегію, необхідно глибоко дослідити різноманіття бізнес-моделей. Оскільки саме бізнес-модель визначає логіку створення та доставки цінності клієнтам, що обумовлює вибір стратегічних напрямів та організацію бізнес-процесів. Тому, детальний аналіз різних типів бізнес-моделей, особливо в контексті торговельних компаній, дозволить виявити найефективніші підходи до ведення бізнесу в сучасних умовах (табл. 3).

Таблиця 3. Інтегрована типологія бізнес-моделей за стратегічними, функціональними та інноваційними ознаками

Критерій	Тип бізнес-моделі
Напрямок розвитку бізнесу	✓ Інноваційна орієнтується на створення нових продуктів, послуг, ринків та нових видів діяльності; ✓ Географічно експансійна передбачає розширення ринкової частини або географічного покриття функціонування бізнесу; ✓ Стабілізаційна модель фокусується на збереженні ринкової позиції, удосконалення структури витрат та зростання ефективності
Функціональні напрями	✓ Виробнича (традиційна) бізнес-модель передбачає орієнтацію на створення товарів, зокрема, масового споживання, індивідуальних та високотехнологічної продукції; ✓ Сервісна бізнес-модель зосереджена на наданні послуг, а саме, консалтингових, фінансових, маркетингових, логістичних та ІТ-послуг; ✓ Торговельна бізнес-моделі передбачає акцент на дистрибуцію та продаж товарів (роздрібна та оптова торгівля, електронна комерція); ✓ Інформаційна бізнес-модель сфокусована на обробці, аналізі і продажі інформації; ✓ Соціально-екологічна бізнес-модель передбачає розвиток орієнтований на вирішення соціально-екологічних проблем та функціонування на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності
Ступінь відкритості	✓ Закрита бізнес-модель – мінімальна взаємодія із зовнішніми партнерами, самостійна розробка та діяльність; ✓ Відкрита бізнес-модель орієнтована на співпрацю з іншими компаніями, використання зовнішніх ресурсів та інновації; ✓ Гібридна – поєднання елементів відкритих і закритих моделей.
Інноваційність та цифровізація	✓ Інноваційні бізнес-моделі представлено наступними моделями: модель на вимогу за якої послуги або товари надаються в режимі реального часу; модель агрегації – пропозиції постачальників на одному ринку; модель доступу до платформи . ✓ Цифрові бізнес-моделі: електронна комерція (E-commerce); продаж товарів або послуг через онлайн-магазини; модель даних (Data-Driven)

Джерело: адаптовано [17; 19]

Класифікація бізнес-моделей дозволяє не лише структурувати різноманітні підходи до організації бізнесу, але й виявити ключові напрями розвитку компаній у сучасних умовах. Типи бізнес-моделей, що базуються на інноваціях, функціональних напрямках чи ступені відкритості, дають змогу ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігаючи конкурентоспроможність. Особливо значущою є роль цифрових та соціально-екологічних бізнес-моделей, які враховують технологічний прогрес і необхідність сталого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучких, адаптивних і соціально відповідальних підприємств.

Застосування різних типів бізнес-моделей дозволяє компаніям комбінувати елементи стратегії, операцій та технологій, формуючи унікальні конкурентні переваги. Інноваційні моделі створюють умови для швидкого масштабування бізнесу, натомість стабілізаційні сприяють забезпеченню ефективності й збереженню актуальності на ринку. Відкритість бізнес-моделей сприяє інтеграції зовнішніх ресурсів і бізнес-партнерів, тоді як цифровізація дозволяє компаніям відповідати на запити сучасного цифрового суспільства.

Загальна класифікація бізнес-моделей є важливим етапом для розуміння специфіки їх реалізації в різних секторах економіки. Одним із ключових напрямів є торгівля, яка набуває стратегічної важливості в епоху глобалізації та цифрових змін. Торговельні компанії стикаються з унікальними викликами, такими як висока конкуренція, швидка зміна споживчих запитів і потреба у використанні новітніх технологій. Саме тому адаптація бізнес-моделей до умов сучасного ринку торгівлі стає критично важливою для забезпечення їхньої ефективності та довгострокового розвитку.

Аналіз бізнес-моделей у торгівлі дозволяє виявити ключові чинники успіху, такі як ефективна дистрибуція, інноваційні канали продажу, персоналізоване обслуговування клієнтів і цифрові інструменти. Вивчення цих моделей дає змогу оцінити вплив електронної комерції, платформ-

агрегаторів і гібридних форматів бізнесу на ефективність торговельних операцій. Таким чином, акцент уваги на концепціях бізнес-моделей у торговельній галузі відкриває фундаментальні можливості для розробки конкурентоспроможних стратегічних ініціатив та забезпечення перманентного зростання даного сектору економіки. (табл. 4).

Таблиця 4. Види бізнес-моделей у торговельній галузі

Вид бізнес-моделі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Роздрібна торгівля	Продаж товарів кінцевому споживачу через фізичні магазини або онлайн-платформи	Широкий вибір товарів, можливість безпосереднього контакту з клієнтом	Високі витрати на оренду, персонал, логістику.
Оптова торгівля	Продаж товарів великими партіями іншим компаніям (роздрібним магазинам, виробникам)	Великі обсяги продажів, стабільні відносини з партнерами	Високі вимоги до організації складських приміщень та логістики
Гіпермаркет	Великі торгові площі з широким асортиментом товарів	Економія масштабу, висока впізнаваність бренду, привабливість для покупців	Високі витрати на утримання приміщень, складну управління
Прямі продажі	Продаж товарів або послуг безпосередньо споживачам через мережу незалежних консультантів	Гнучкий графік роботи, можливість заробляти додатковий дохід	Висока конкуренція, необхідність постійного пошуку нових клієнтів
Франчайзинг	Використання відомого бренду та бізнес-моделі іншої компанії для відкриття власного бізнесу	Швидке розширення мережі, зниження ризиків, масштабування бізнесу	Високі початкові інвестиції, залежність від франчайзера
Дропшипінг	Замовлення передається постачальнику, який відправляє товар безпосередньо клієнту	Низькі початкові інвестиції, широкий асортимент товарів	Низький контроль над якістю товарів і процесом доставки
Маркетплейс	Онлайн-платформа, яка з'єднує продавців і покупців	Великий вибір товарів, зручність для покупців	Висока конкуренція між продавцями
Інтернет-торгівля	Продаж товарів через соціальні мережі	Низькі витрати на маркетинг, прямий контакт з клієнтами.	Обмежені можливості масштабування бізнесу

Джерело: адаптовано автором на основі [20, 21, 22].

Торговельна галузь є одним із найдинамічніших секторів економіки, в якому бізнес-моделі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та адаптивності до швидко змінюваних умов ринку. Різноманітність видів бізнес-моделей, представлених у таблиці, свідчить про багатовекторність підходів до ведення бізнесу, які залежать від масштабу діяльності, типу клієнтів та доступних ресурсів. Особливої уваги заслуговують інноваційні

моделі, такі як маркетплейси, дропшипінг та мобільна комерція, які активно використовують цифрові технології для підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів.

Для гіпермаркетів та інших традиційних форматів торгівлі ключовими викликами залишаються високі витрати та складність управління. Водночас ці моделі мають суттєві переваги завдяки значному потенціалу, економії на масштабах, можливостям залучення великої кількості клієнтів та бізнес-партнерів. Інтеграція цифрових інструментів та діджиталізація бізнесу, стратегічний підхід до вибору бізнес-моделі дозволять торговельним компаніям не лише зміцнити свої ринкові позиції, а й стати більш стійкими до зовнішніх змін.

Види бізнес-моделей у торгівлі відображають різноманітність підходів до організації бізнесу залежно від специфіки ринків, масштабів діяльності та потреб клієнтів. Водночас, ефективність цих моделей значною мірою залежить від способу їх формування, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також стратегічних цілей компанії. Тому дослідження основних підходів до формування бізнес-моделей є ключовим для розуміння процесу створення стійких, гнучких та конкурентоспроможних бізнес-структур, здатних гнучко реагувати на трансформації ринкової кон'юнктури. (табл. 5).

Проведений порівняльний аналіз концептуальних підходів до формування бізнес-моделей свідчить про поступову еволюцію від класичних структурно-елементних моделей до динамічних, клієнтоцентричних та технологічно орієнтованих систем. Зокрема, модель Business Model Canvas (А. Остервальдер) заклала основу для візуалізації логіки створення цінності через взаємодію ключових блоків, натомість інтегрована модель ціннісного управління розширює фокус на показниках ефективності, конкуренції та структурі ринкової пропозиції. У свою чергу, підхід “дизайну ціннісної пропозиції” акцентує увагу на динамічній природі бізнес-моделі як системи, що постійно адаптується до змін ринку, технологій і поведінкових очікувань споживачів. Найновішим вектором розвитку є цифрові бізнес-моделі, які

інтегрують можливості штучного інтелекту, аналітики даних, Інтернету речей і платформних рішень для підвищення персоналізації та ефективності прийняття управлінських рішень. Таким чином, для вітчизняних бізнес-компаній актуальним стає впровадження гібридних моделей, що поєднують клієнтоцентризм, технологічну гнучкість та стратегічну сталість. Успішна бізнес-модель сьогодні – це не лише архітектура цінності, але й адаптивна система, здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність у цифрову епоху.

Таблиця 5. Основні підходи до формування бізнес-моделей

Автор	Ключові компоненти бізнес-моделі
А. Остервальдер (Business Model Canvas) [6]	➤ Продукт (пропозиція цінності); ➤ Інтерфейс споживача (взаємодія зі споживачами; цільовий клієнт; канали розподілу); ➤ Управління інфраструктурою (ключові цінності; ключові ресурси; стратегічні партнерства); ➤ Фінансовий аспект (структура витрат; модель створення доходу)
Ранда К. (інтегрована модель ціннісного управління) [23]	➤ Цінність та клієнт: ціннісна пропозиція, цільовий ринок; ➤ Інфраструктура: структура витрат, ресурси; ➤ Фінанси: модель доходу, потоки доходу, маржа прибутку; ➤ Конкуренція: конкурентна перевага; ➤ Успіх: ключові показники ефективності; ➤ Проблеми та рішення: визначають суть бізнесу.
Джонсон Г., Крістенсен К., Кагерманн Н. (дизайн ціннісної пропозиції) [24]	➤ Динамічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів; ➤ Цінність для клієнта як основа будь-якої бізнес-моделі; ➤ Інновації на постійній основі, готовність до змін та адаптації до нових умов ринку; ➤ Ключові ресурси (фінансові, людські, технологічні) та компетенції; ➤ Модель доходів (спосіб досягнення стійкої рентабельності); ➤ Цикл життя бізнес-моделі (зростання, зрілість та занепад)
Величко К., Цибульська Е. (цифрова бізнес-модель) [25]	➤ Автоматизація процесів, персоналізація обслуговування клієнтів; ➤ Збір та аналіз великих обсягів даних для покращення прийняття рішень (в першу чергу, маркетингових); ➤ Використання електронних платіжних систем та електронних ресурсів для розповсюдження продуктів або послуг; ➤ Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, аналітика даних, хмарні рішення та ін.

Джерело: адаптовано за даними джерел.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бізнес-модель – це інтегрована система взаємопов'язаних елементів, яка відображає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємства. Вона включає опис ключових ресурсів, процесів, партнерських відносин і механізмів

генерації прибутку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Бізнес-модель є динамічною структурою, що адаптується до змін у технологічному, економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також слугує стратегічним інструментом для забезпечення конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства.

Формування бізнес-моделі в торговельних компаніях обумовлено їх галузевою приналежністю, стратегічними цілями та доступністю ресурсів на ринку. Різноманітність існуючих бізнес-моделей вказує на множинність підходів до організації комерційної діяльності, які обумовлені масштабами діяльності, характеристиками цільової аудиторії та наявними ресурсами. Особливу увагу заслуговують інноваційні моделі, такі як маркетплейси, дропшипінг і мобільна комерція, які дієво запроваджують інноваційні рішення з оптимізації процесів обслуговування та зручності клієнтів.

Для великих гіпермаркетів та інших традиційних форматів торгівлі основними викликами залишаються високі операційні витрати та складність управління. Проте такі моделі мають значний потенціал за рахунок ефекту масштабу та можливості залучення значної кількості клієнтів. Інтеграція цифрових технологій та стратегічний підхід до вибору оптимальної бізнес-моделі можуть сприяти посиленню ринкових позицій торговельних компаній, а також підвищити їхню адаптивність до зовнішніх змін і нестабільності середовища.

Перспективні дослідження будуть зосереджені на розробці інтегрованих підходів до впровадження бізнес-моделей, які враховують технологічний прогрес, соціальні тенденції та екологічні виклики.

Література

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с. ISBN 978-617-7552-14-6

2. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.
3. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. № 5(2), P. 171-180, URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. 17(1). P. 99-120, URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 11.03.2025).
5. Kahn, H., & Wiener, A. The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years. Macmillan, 1967. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=591465> (дата звернення: 19.14.2025).
6. Остервальдер А., Піньє І. Створення бізнес-моделей: Настільна книга для стратегів і новаторів. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
7. Timmers P. Business models for electronic markets. Electronic markets, 1998, 8(2), P. 3-8. DOI:10.1080/10196789800000016. (дата звернення 10.04.2025).
8. Rayport JF, Sviokla JJ Using the virtual value chain. Harvard Business Review. 1995. № 73(6), P. 75-85.
9. Schumpeter J. The theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the business cycle. Harvard University Press, 1934. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic00schu> (дата звернення: 01.05.2025).
10. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper and Row, 1985. 277 p.
11. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965. 400 p.
12. Porter Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors – The Free Press, NY. 1980. 396 p.
13. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Harper Business, 1996. URL:

https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (дата звернення: 11.04.2025).

14. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (дата звернення: 10.04.2025).

15. Sandström C. And Osborn P. (2011) Managing business model renewal. International Journal of Business and Systems Research. V. 5. № 5. P. 461-474 (дата звернення: 10.04.2025).

16. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. Економіка та суспільство, 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (дата звернення: 08.05.2025).

17. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО Випуск № 7. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (10.05.2025)

18. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423.

19. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. № 2 (61). 2016. С. 89–100. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/61/pdf/89-100.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).

20. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Вісник КНТЕУ. 2017. № 3. С. 49-63. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf> (дата звернення: 03.06.2025).

21. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 2(7), 2022. С. 75-85.

22. Hryenko P., Grinko A., Shtal T., Radchenko H., & Pokolodna M. Formation of an Innovative Business Model of a Trade Organization in the Context of Economic Globalization. Scientific Horizons. 2021. № 24(6), P. 92-98. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.92-98](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.92-98) (дата звернення: 08.06.2025).

23. Randa K. What Is a Business Model? 2020. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-businessmodel> (дата звернення: 08.05.2025).

24. Dzhonson M., Kristensen K., & Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. 2009. № 3. 63 p.

25. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. Випуск № 52. 2023.

References

1. Smit, A. (2018), *Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv* [Research on the nature and causes of the wealth of nations], Nash format, Kyiv, Ukraine.

2. Chendler, A. (1962), *Stratehiia i struktura: hlavy v istorii promyslovoho pidpriemstva* [Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise], The Mit Press., Cambridge, USA.

3. Wernerfelt, B.A (1984), “Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2), pp. 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

4. Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

5. Kahn, H. and Wiener, A. (1967), “The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years”, Macmillan, available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=591465> (Accessed 19.14.2025).

6. Osterval'der, A. and Pin'ie, I. (2017), *Stvorennia biznes-modelej: Nastil'na knyha dlia stratehiv i novatoriv* [Creating business models: A desk book for strategists and innovators], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

7. Timmers, P. (1998), “Business models for electronic markets”, *Electronic markets*, vol. 8 (2), pp. 3-8. DOI:10.1080/10196789800000016.

8. Rayport, J.F. Sviokla, J.J. (1995), "Using the virtual value chain", *Harvard Business Review*, vol. 73 (6), pp. 75-85.
9. Schumpeter, J. (1934), "The theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the business cycle", Harvard University Press, available at: <https://archive.org/details/theoryofeconomic00schu> (Accessed 01.05.2025).
10. Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper and Row, New York, USA.
11. Ansoff, H.I. (1965), *Checklist for Competitive and Competence Profiles*. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, USA.
12. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, USA.
13. Moore, J.F. (1996), "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems", Harper Business, available at: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (Accessed 11.04.2025).
14. Christensen, C.M. (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business Review Press, available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (Accessed 10.04.2025).
15. Sandström, C. and Osborn, P. (2011), "Managing business model renewal", *International Journal of Business and Systems Research*, vol. 5, no. 5, pp. 461-474.
16. Nahara, M. (2022), "Progressive business models: the dominance of industry 5.0 values", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>.
17. Skryl', V.V. (2016), "Enterprise business models: evolution and classification", *Ekonomika i Suspil'stvo*, vol. 7, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (10.05.2025).

18. Shvydanenko, H.O. and Revuts'ka, N.V. (2013), Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva [Formation of an enterprise business model], KNEU, Kyiv, Ukraine.
19. Nienno, I.M. (2016), "Systematization of scientific approaches to the classification of enterprise business models", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 2 (61), pp. 89-100, available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/61/pdf/89-100.pdf> (Accessed 09.05.2025).
20. Fedulova, L. (2017), "Business models of innovative development of trade enterprises", Visnyk KNTEU, vol. 3, pp. 49-63, available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf> (Accessed 03.06.2025).
21. Yershova, O.O. and Honcharenko, I.M. (2022), "Modern models of business development management: essence, types, innovative business models", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen', vol. 2 (7), pp. 75-85.
22. Hryenko, P. Grinko, A. Shtal, T. Radchenko, H. and Pokolodna, M. (2021), "Formation of an Innovative Business Model of a Trade Organization in the Context of Economic Globalization", Scientific Horizons, vol. 24 (6), pp. 92-98. [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.92-98](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.92-98).
23. Randa, K. (2020), "What Is a Business Model?", available at: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-businessmodel>. (Accessed 08.05.2025).
24. Dzhonson, M. Kristensen, K. and Kagermann, H. (2009), "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review, vol. 3.
25. Velychko, K.Yu. and Tsybul's'ka, E.I. (2023), "Transformation of company business models: modern challenges and prospects in the digital economy", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 52.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025 р.