

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНДИКАТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

© 2026 БАГАЦЬКА К. В., КРЕЧКЕВИЧ І. М.

УДК 339.17:004:330.3

JEL: L81; O39

Багацька К. В., Кречкевич І. М. Цифровізація як індикатор модернізації бізнес-моделей підприємств торгівлі

У статті обґрунтовано роль сфери торгівлі у формуванні національної економіки України і місце в ній процесів цифровізації як ключових чинників її трансформації. Цифрові технології впливають не лише на окремі бізнес-процеси підприємств торгівлі, а й на саму логіку побудови та еволюції бізнес-моделей, зумовлюючи зміну способів створення, доставки та привласнення цінності. На основі аналізу статистичних даних встановлено, що рівень цифровізації торгівлі в Україні загалом поступається показникам провідних європейських країн, однак у межах локальних ринків розвиток української цифрової торгівлі суттєво випереджає ЄС. Це свідчить про нерівномірний характер цифрової трансформації торгівлі та наявність потенціалу для розширення цифрових горизонтів. У результаті дослідження систематизовано основні бізнес-моделі підприємств торгівлі, зокрема роздрібні та оптові, з урахуванням їх сучасних трансформацій. Показано, що в практиці діяльності великих компаній переважають гібридні бізнес-моделі, які поєднують торговельні, сервісні та логістично інтегровані елементи, тоді як відносно «класичні» бізнес-моделі більш характерні для малих підприємств. Запропонована класифікація дозволяє впорядкувати різноманіття сучасних підходів до ведення торговельного бізнесу. Аналіз лідерів цифрової торгівлі в Україні підтвердив, що найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які активно впроваджують цифрові канали взаємодії зі споживачами, використовують аналітику даних і розвивають інтегровані бізнес-моделі. Це свідчить про прямий зв'язок між рівнем цифровізації та ринковими позиціями торговельних компаній. Дослідження напрямів впливу цифровізації на окремі типи бізнес-моделей показало, що її роль варіюється залежно від моделі: від оптимізації операційних процесів у традиційних формах торгівлі до системоутворювального чинника в омніканальних і платформних моделях. У сервісно-орієнтованих бізнес-моделях цифрові технології сприяють розширенню ціннісної пропозиції та переходу до клієнтоцентричної стратегії розвитку. Особливу увагу приділено ролі цифровізації у розвитку циркулярної економіки та гесоттерсе, де цифрові платформи й сервіси створюють передумови для поширення моделей повторного використання товарів і відповідального споживання. У цьому контексті цифровізація торгівлі розглядається не лише як економічний, а й як соціально та екологічно значущий чинник, що відповідає сучасним засадам сталого розвитку.

Ключові слова: цифровізація, диджиталізація, бізнес-модель, підприємство торгівлі, торгівля.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 18.

Багацька Катерина Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: k.bagatska@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

Researcher ID: R-3813-2018

Scopus Author ID: 57211623103

Кречкевич Ігор Миколайович – аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: i.krechkevych@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

UDC 339.17:004:330.3

JEL: L81; O39

Bagatska K. V., Krechkevych I. M. Digitalization as an Indicator of the Modernization of Business Models of Trade Enterprises

The article substantiates the role of the trade sector in shaping Ukraine's national economy and the position of digitalization processes as key factors in its transformation. Digital technologies affect not only individual business processes of trade enterprises but also the very logic of constructing and evolving business models, driving changes in the ways value is created, delivered, and captured. Based on an analysis of statistical data, it has been found that the overall level of digitalization in Ukrainian trade lags behind that of leading European countries; however, within local markets, the development of Ukrainian digital trade significantly exceeds the EU average. This indicates the uneven nature of digital transformation in trade and highlights the potential for expanding digital horizons. As a result of the study, the main business models of trade enterprises, including retail and wholesale, have been systematized, taking into account their modern transformations. It has been shown that in the practice of large companies, hybrid business models prevail, combining commercial, service, and logistically integrated elements, whereas relatively «classic» business models are more typical for small enterprises. The proposed classification allows for organizing the variety of modern approaches to conducting commercial business. The analysis of digital trade leaders in Ukraine confirmed that the most competitive are enterprises that actively implement digital channels of interaction with consumers, use data analytics, and develop integrated business models. This indicates a direct link between the level of digitalization and the market positions of trading companies. The study of the impact of digitalization on specific types of business models showed that its role varies depending on the model: from optimizing operational processes in traditional forms of trade to being a system-forming factor in omnichannel and platform models. In service-oriented business models, digital technologies help expand the value proposition and shift toward a customer-centric development strategy. Particular attention is given to the role of digitalization in the development of the circular economy and recommerce, where digital platforms and services create the basis for the spread of product reuse models and responsible consumption.

In this context, digitalization of trade is considered not only an economic factor but also a socially and environmentally significant one, aligning with modern principles of sustainable development.

Keywords: digitalization, digital transformation, business model, trading enterprise, trade.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 18.

Bagatska Kateryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Finance of Company, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: k.bagatska@knote.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

Researcher ID: R-3813-2018

Scopus Author ID: 57211623103

Krechkevych Ihor M. – Postgraduate Student, Department of Economics and Finance of Company, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: i.krechkevych@knote.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

Сфера торгівлі України, яка забезпечує близько 12 % ВВП та створює 13 % валової доданої вартості [1], протягом останніх десятиріч зазнає суттєвих трансформацій, головним чином завдяки активному поширенню цифрових технологій. Цифровізація (або диджиталізація) активно впливає як на окремі бізнес-процеси на рівні одного суб'єкта-магазину, так і на торгівлю в цілому через оптимізацію процесів доставки та диверсифікацію її каналів, зростання швидкості обробки замовлень і підвищення якості обслуговування споживачів.

Водночас вплив цифровізації не обмежується технологічними аспектами діяльності підприємств торгівлі, а зумовлює глибокі структурні зміни в логіці формування їх бізнес-моделей. Під впливом цифрових інструментів трансформуються способи створення та надання цінності споживачам та підтримки комунікації з ними, механізми взаємодії з партнерами, а також підходи до формування доходів і забезпечення конкурентних переваг. У цих умовах традиційні бізнес-моделі підприємств торгівлі зазнають еволюції, поступаючись місцем більш гнучким, адаптованим та клієнто-орієнтованим. У зв'язку з цим дослідження трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі під впливом цифровізації набуває особливої актуальності та потребує системного наукового осмислення.

Бізнес-модель як сучасна економічна концепція тривалий час перебуває в центрі уваги досліджень у сфері управління бізнесом як з позицій академічної теорії, так і управлінської практики. Її призначення полягає насамперед у пошуку оптимальних стратегічних рішень у процесі наукового аналізу з метою ідентифікації ціннісних параметрів та ключових елементів діяльності підприємства в умовах інтенсивної ринкової конкуренції [2; 3]. У зв'язку з цим дослідження бізнес-моделей має охоплювати сукупність конкретних елементів,

здатних розкрити більшою мірою нематеріальну цінність для споживачів, що в підсумку сприяє трансформації бізнес-моделі в ринково орієнтовану, клієнто-центричну або сервісно-орієнтовану модель ведення бізнесу.

Розвиток наукових досліджень з тематики бізнес-моделей [4-7] показав, що бізнес-моделі не лише забезпечують створення цінності, підвищення операційної результативності та формування конкурентних переваг підприємств, але й характеризуються варіативністю дизайну, зумовленою відмінностями в управлінській філософії, цілях і ключових цінностях підприємства. Ця варіативність дизайну формує інноваційні бізнес-моделі, завдяки чому забезпечується неперервний прогресивний розвиток бізнесу.

Питання інноваційних бізнес-моделей посідають центральне місце в дослідженнях останніх років, присвячених цьому напрямку. Так, Н. Chesbrough [8] вказував на те, що саме бізнес-модель є основою розвитку відкритих інновацій і комерціалізації технологій.

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню цифровізації (диджиталізації) бізнес-моделей. Зокрема І. Кузьмук, А. Осипова та В. Вишнюк [9, с. 6–7] узагальнюють вплив окремих цифрових технологій на бізнес-моделі підприємств різних секторів економіки і підкреслюють, що завдяки диджиталізації традиційні бізнес-моделі змінюються і створюють нові форми ціннісної пропозиції. Н. Домбровська та В. Фаріон [10, с. 44–46] розкрили форми і прояви впливу на бізнес окремих цифрових технологій та узагальнили приклади адаптації бізнес-моделей підприємств різних секторів економіки до поширення цифрових трендів. Л. Шостак, І. Більо та А. Уляницький [11] дослідили зарубіжний досвід цифровізації поширених цифрових бізнес-моделей – Freemium та

Subscription підприємств різних секторів економіки. Н. Іванченко, Ж. Кудрицька та К. Рекачинська [12, с. 185–187] дослідили етапи цифровізації бізнесу та розкрили сутність інноваційних цифрових бізнес-моделей. І. Височин та С. Лях [13] поглибили вивчення впливу цифрових тенденцій на бізнес-моделі підприємств торгівлі і узагальнили ці впливи за такими технологіями, як e-commerce, big data, AI, мобільні платформи та омніканальність. Попри значну увагу, приділену питанням трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації, вважаємо за доцільне поглибити дослідження з питань конкретизації впливу цифрових технологій на окремі бізнес-моделі підприємств торгівлі.

Метою статті є узагальнення і обґрунтування напрямів і форм впливу цифровізації на різні типи бізнес-моделей підприємств торгівлі України.

Методологічною базою дослідження стали загальнонаукові методи, такі як аналіз, теоретичне узагальнення і абстрагування під час огляду останніх досліджень та при обґрунтуванні напрямів впливу цифровізації на бізнес-моделі, метод порівняння при розкритті даних щодо обороту і трафіку найбільших цифрових ритейлерів України. Метод синтезу було застосовано для інтеграції результатів власних досліджень з напрацюваннями науковців і формування висновків. Дослідження базується на статистичних даних України та ЄС, а також на відкритих даних, розміщених на інформаційно-аналітичних інтернет-ресурсах.

Протягом останнього десятиріччя цифровізація кардинально змінила всі сфери бізнесу, зокрема і торгівлю. Підтримуємо думку І. Висо-

чин та С. Лях [13], що «цифрові тренди формують нову парадигму торгівлі, в якій гнучкість і здатність до інновацій стають ключовими умовами успішності бізнесу». Попри те, що згідно з проведеними дослідженнями науковців [14, с. 137–139], українські підприємства все ще відстають від європейських за рівнем цифровізації бізнес-процесів, можна констатувати, що розвиток цифрових технологій вже кардинально трансформував сучасний торговельний бізнес. Так, показник e-commerce в Україні досяг значення 12 % за сектором торгівлі у 2023 р., тоді як в ЄС цей показник по великому бізнесу загалом перевищував 40 %, а по середньому і малому досяг 52,4 % ще у 2024 році (рис. 1) [15, с. 86; 16].

Проте Україна переважає ЄС за рівнем підприємств e-commerce, які здійснюють торгівлю за місцем розташування клієнта (тобто локальну): 9,5 % в Україні проти 0,3 % в ЄС в 2023 р. [14, с. 140]. Адже сучасні українські реалії часто спонукають покупців робити онлайн-замовлення навіть у тих магазинах, до яких мають змогу швидко дістатися фізично.

Серед цифрових трендів, що трансформують бізнес-моделі підприємств торгівлі науковці [7–13] називають розвиток e-commerce, використання big data, впровадження технологій штучного інтелекту, активне застосування мобільних платформ та поширення концепції омніканальності. Ці тренди спричиняють корекцію бізнес-стратегій і трансформацію традиційних бізнес-моделей в цифровізовані або повністю цифрові.

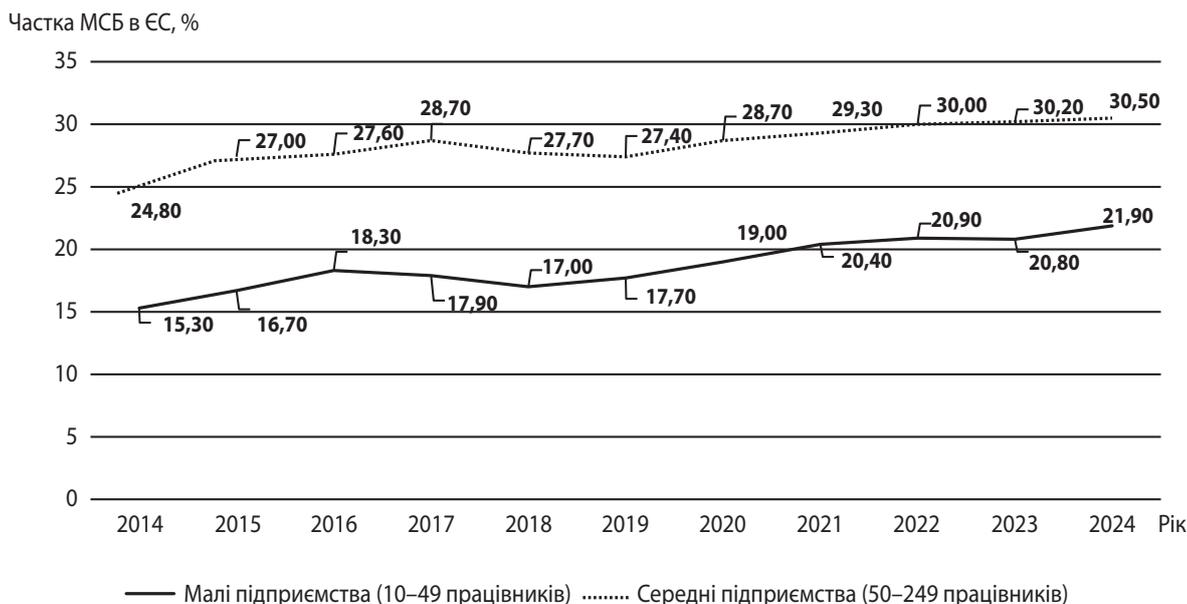


Рис. 1. Частка МСБ в ЄС, які здійснюють електронну торгівлю B2B та B2C

Джерело: [16].

Перш ніж визначити вплив цифровізації на типові бізнес-моделі підприємств торгівлі, охарактеризуємо ці бізнес-моделі.

Так, у сфері роздрібно́ї торгівлі поширені такі бізнес-моделі:

- ✦ традиційний ритейл, який можна поділити на спеціалізовані магазини та неспеціалізовані магазини. Наприклад, АТБ, Фора, Сільпо, Varus, NOVUS, Аврора тощо належать до неспеціалізованих магазинів сфери FMCG. Тоді як Фокстрот, Watsons, Інтертоп тощо – спеціалізовані. Також спеціалізований і неспеціалізований ритейл поділяється на мережеві і локальні магазини. Всі наведені вище приклади є мережевими, вони поширені по всій території країни;
- ✦ електронна комерція, заснована на моделі платформи. До таких моделей належать Rozetka, Kasta, OLX тощо. Ця бізнес-модель стала можливою завдяки цифровізації і по суті є повністю цифровою моделлю електронної торгівлі;
- ✦ гібридна (омніканальна) модель з офлайн-і онлайн-складовими. Такі бізнес-моделі розвинулися з традиційного ритейлу, поштовхом до їх розвитку в Україні стала епідемія COVID-19, а згодом повномасштабне вторгнення. Особливістю моделі є органічне поєднання традиційного ритейлу з електронною торгівлею. До цих бізнес-моделей можна віднести Епіцентр, Леруа-Мерлен, Jysk, Comfy, Алло, Моуо, Цитрус, EVA тощо. Перехід від традиційного спеціалізованого ритейлу до гібридної моделі здійснюють чи вже здійснила переважна більшість великих ритейл-мереж;
- ✦ електронна торгівля, яка не передбачає модель платформи: Garne, Yakaboo, Practik тощо.

У сфері оптової торгівлі типовими бізнес-моделями можна назвати:

- ✦ класичну дистрибуцію, де оптове підприємство закуповує продукцію у виробників і реалізує її роздрібним мережам: ERC, Баядера Груп, Торговий дім Мегаполіс;
- ✦ контрактну дистрибуцію, специфіка якої полягає в тому, що дистрибутор діє на основі довгострокових або ексклюзивних угод з виробниками: IDS Україна – дистрибутор напоїв, МТІ – дистрибутор одягу та взуття;
- ✦ логістично-орієнтовану дистрибуцію, де цінність створюється дистрибутором не лише через перепродаж товару, а й за рахунок логістичних, сервісних та страхових

функцій. Прикладами є БаДМ, Оптіма-Фарм, Sav Service, Берта Груп;

- ✦ B2B цифровий маркетплейс, де оптове підприємство виступає посередником між виробником і покупцями, якими є здебільшого представники бізнесу. Найбільшою такою платформою в Україні є Prom.ua, Zakupki.prom, Allbiz тощо, основною ціллювою аудиторією яких є представники МСБ;
- ✦ сервісно-інтегрована оптова торгівля, де оптове підприємство доповнює ціннісну пропозицію додатковими сервісами: ІТ, маркетинг, післяпродажне обслуговування, монтаж, ремонт тощо. В Україні подібну бізнес-модель мають Foxtrot Wholesale, ASBIS Україна тощо.

Зазначимо, що бізнес-моделі підприємств оптової торгівлі характеризуються вищим рівнем концентрації на логістичній ефективності, контрактних відносинах і сервісній складовій порівняно з моделями роздрібно́ї торгівлі. Їх трансформація в сучасних умовах значною мірою відбувається під впливом цифровізації, яка сприяє розвитку платформних рішень, інтеграції ланцюгів постачання та переходу від суто торговельних до сервісно-орієнтованих бізнес-моделей. Крім того, запропоновані типи бізнес-моделей відображають більше теоретичні конструкції, тоді як у практиці функціонування великих підприємств торгівлі переважають гібридні моделі, які поєднують дистрибуційну, логістичну та сервісну функції. Відносно «чисті» бізнес-моделі більш характерні для малих підприємств, тоді як для великих компаній типовою є багаторівнева та інтегрована структура створення цінності.

Події останніх років, починаючи від пандемії коронавірусу і завершуючи повномасштабною війною, значно активізували розвиток онлайн-каналу продажів більшості продавців товарів і послуг, в тому числі через вимушені закриття, руйнування чи окупацію магазинів та переміщення маси покупців в інші регіони.

Востанні роки, окрім традиційних гравців українського e-commerce, активно інвестували в онлайн-торгівлю такі відомі традиційні ритейлери, як EVA, Varus, АТБ, Comfy та інші. Зокрема, Fozzy Group запустила новий маркетплейс MauDau – свій п'ятий e-commerce проект. Загалом, як свідчать дані компанії EVO, рекордне зростання електронна комерція показала в ковідному 2020 році, додавши одразу 38 % до загального обороту, що склало близько 4 млрд дол. Наступного року темпи впали до 17,5 %, а за два роки повномасштабного вторгнення обороти електронної торгівлі зросли у валюті на 6,4 % (табл. 1) [17].

Топ-15 найбільших за виторгом ритейлерів в українському сегменті e-commerce станом на кінець 2023 р.

№	Назва e-commerce	Оборот, млрд грн	Спеціалізація	Трафік, млн відвідувань
1	ROZETKA	45	Інтернет-магазин та маркетплейс	398,5
2	COMFY	9,7	Інтернет-магазин спеціалізований	80,9
3	AliExpress	7,5-11	Маркетплейс	96,7
4	ЕПІЦЕНТР	7,9	Інтернет-магазин та маркетплейс	206,1
5	АЛЛО	5,7	Інтернет-магазин та маркетплейс спеціалізований	85,6
6	Сільпо	3,6-4,3	Інтернет-магазин, FMCG	33,4
7	MAKEUP	3,2-3,9	Інтернет-магазин та маркетплейс спеціалізований	115,5
8	EVA	2,4	Інтернет-магазин та маркетплейс спеціалізований	86,9
9	ФОКСТРОТ	2,1	Інтернет-магазин, спеціалізований	40,5
10	АТБ	1,7-1,9	Інтернет-магазин, FMCG	27,6
11	MAUDAU	1,2-1,4	Маркетплейс	16,8
12	INTERTOP	1-1,2	Інтернет-магазин та маркетплейс, спеціалізований	38,3
13	KASTA	0,7-1	Інтернет-магазин та маркетплейс	н/д
14	PETHOUSE	0,7-0,8	Інтернет-магазин спеціалізований	5,9
15	YAKABOO	0,49	Інтернет-магазин спеціалізований	н/д

Джерело: доповнено авторами за даними [17].

Зауважимо, що серед зазначених в табл. 1 інтернет-магазинів відсутні такі великі онлайн платформи, як Prom та OLX. Перший належить до найбільших платформ для інтернет-магазинів, тобто по суті є B2B-платформою. За 2023 р. обсяг чистого доходу Prom склав орієнтовно 5,1–6,2 млрд грн з трафіком 459 млн відвідувань. Доходи платформи OLX, яку фахівці ще називають сервісом оголошень, склали за 2023 р. 2–2,4 млрд грн [17].

За даними таблиці бачимо, що серед лідерів електронної торгівлі присутні найбільші ритейлери, які масштабувалися і досягли успіху завдяки традиційній спеціалізованій чи неспеціалізованій торгівлі (Епіцентр, Алло, Сільпо, Фокстрот, EVA, Intertop), але суспільні виклики останніх років в сукупності зі збільшенням частки т. зв. цифрового покоління споживачів змусили провідних офлайн-ритейлерів швидко розвивати цифрові технології і процеси, впроваджувати омніканальність і захоплювати нішу e-commerce.

Зв'язок цифрових технологій і бізнес-моделей вже досліджувався науковцями. Так, у роботі [13] досліджено вплив ключових цифрових трендів на трансформацію бізнес-моделей в торгівлі. Автори акцентували увагу на конкретному впливі окремо-

го тренду на торгівлю в цілому. Натомість ми акцентуємо увагу на різних видах бізнес-моделей та розкриємо їх трансформацію під впливом цифровізації (табл. 2).

Однією з популярних бізнес-моделей, що поширена в цифровому бізнесі, є модель підписки (абонентська модель, або subscription). Слід зауважити, що вона характерна для цифрових сервісів, проте не набула широкого поширення у сфері торгівлі у класичному розумінні. Перевагами цієї бізнес-моделі є наявність стабільного каналу доходів, відносно постійної бази клієнтів, а також можливість прогнозувати прибутки. Модель є дуже вигідною і для споживачів, оскільки вони отримують постійний доступ до продукту або послуги за фіксовану плату [11].

У торговельній діяльності елементи абонентської моделі використовуються переважно як елементи ціннісної пропозиції в межах традиційних або комбінованих бізнес-моделей і, як правило, не формують самостійного джерела доходів. Наприклад, клубна торгівля (*membership-based*), де обов'язковим є фіксований платіж за членство, завдяки чому надаються спеціальні знижки, бону-

Вплив цифровізації на бізнес-моделі підприємств торгівлі

Тип бізнес-моделі	Напрями впливу цифровізації
Традиційна офлайн-бізнес-модель роздрібно торгівлі	У межах традиційної офлайн-бізнес-моделі цифровізація насамперед спрямована на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів підприємств. Використання цифрових систем обліку, управління запасами та продажами дозволяє підвищити операційну ефективність торговельних об'єктів, зменшити втрати та покращити контроль за товарними потоками. Водночас цифрові технології в цій моделі виконують допоміжну функцію, не змінюючи принципово логіку взаємодії зі споживачем
Оmnіканальна бізнес-модель роздрібно торгівлі	В omnіканальній бізнес-моделі цифровізація відіграє системоутворюючу роль, забезпечуючи інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами в єдину клієнто-центричну систему. Цифрові технології дозволяють синхронізувати дані про клієнтів, продажі та запаси, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати безперервний споживчий досвід незалежно від каналу покупки. У результаті цифровізація трансформує роздрібну торгівлю від транзакційної до довгостроково орієнтованої на відносини зі споживачами
Класична e-commerce бізнес-модель	У класичній e-commerce-бізнес-моделі роздрібно торгівлі цифровізація виступає базовою умовою її функціонування, оскільки онлайн-канал є основним способом зв'язку зі споживачами. Основні напрями впливу цифрових технологій пов'язані з автоматизацією процесів приймання та обробки замовлень, управління онлайн-асортиментом, цифровими інструментами маркетингу та організації доставки. Водночас така модель зберігає торговельну логіку прямого продажу товарів кінцевому споживачеві без посередників, що принципово відрізняє її від платформних бізнес-моделей
Платформна (маркетплейс) бізнес-модель роздрібно торгівлі	У платформних бізнес-моделях роздрібно торгівлі цифровізація є базовою умовою їх функціонування, оскільки саме цифрова платформа забезпечує взаємодію між продавцями та покупцями. Основні напрями впливу цифрових технологій пов'язані зі зниженням транзакційних витрат, розширенням асортименту та підвищенням прозорості ринкових механізмів. У межах цієї моделі роль роздрібно підприємства зміщується від прямого продавця до організатора та координатора торговельної екосистеми
Класична дистрибуційна бізнес-модель оптової торгівлі	У межах класичної дистрибуційної бізнес-моделі цифровізація насамперед спрямована на підвищення ефективності операційних процесів оптової торгівлі. Використання цифрових систем управління ресурсами підприємства, електронних платформ замовлень та аналітичних інструментів прогнозування попиту сприяє оптимізації управління запасами, зменшенню операційних витрат і підвищенню швидкості обробки замовлень. У результаті цифрові технології удосконалюють традиційну модель дистрибуції без зміни її базової торговельної логіки, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності оптових підприємств
Контрактна (ексклюзивна) дистрибуційна бізнес-модель	Для контрактних дистрибуційних бізнес-моделей цифровізація відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та прозорості довгострокових відносин між виробниками та оптовими посередниками. Цифрові інструменти підтримують управління контрактами, контроль виконання договірних умов, обмін даними щодо обсягів поставок і продажів, а також моніторинг ефективності співпраці. Це сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню рівня довіри між учасниками оптових ланцюгів постачання
Платформна (цифрова) оптова бізнес-модель	У платформних бізнес-моделях цифровізація виступає системоутворюючим елементом, оскільки саме цифрова платформа забезпечує взаємодію між виробниками та покупцями. Основні напрями її впливу пов'язані зі зниженням бар'єрів входу на ринок, скороченням транзакційних витрат, підвищенням прозорості цін і доступності інформації. У межах такої моделі цифрові технології трансформують роль оптового посередника, зміщуючи акцент із володіння товаром на управління інформаційними потоками та взаємодією учасників ринку
Сервісно-орієнтована оптова бізнес-модель	У сервісно-орієнтованих бізнес-моделях оптової торгівлі цифровізація сприяє розширенню ціннісної пропозиції за рахунок інтеграції додаткових сервісів для B2B-клієнтів. Використання цифрових інструментів дозволяє оптовим підприємствам надавати фінансові, аналітичні, маркетингові та інформаційні сервіси, що доповнюють основну торговельну діяльність. Таким чином, цифрові технології забезпечують перехід від товароорієнтованої до клієнтоорієнтованої логіки створення цінності в оптовій торгівлі

си, ексклюзивний доступ до окремих груп товарів. Модель регулярних поставок (*replenishment commerce*) передбачає замовлення товарів на регулярній основі, автоматизацію повторних покупок. Проте покупці сплачують за товари, а не за доступ, як у класичній моделі підписки.

Отже, модель підписки передбачає регулярні платежі за доступ і стабільний дохід, що повторюється, її ціннісною пропозицією є доступ до послуг або продуктів, а не обмін товару на гроші, що є характерною ознакою торгівлі. У торгівлі споживачі здебільшого не готові платити лише за право доступу до місця здійснення покупок, товари переважно мають фізичну собівартість і матеріальну форму, важливою складовою бізнес-моделі торгівлі є логістика і управління запасами.

Окрім інтеграції елементів абонентської моделі, суспільно важливим напрямком впливу трансформації традиційних бізнес-моделей підприємств торгівлі є впровадження підходів свідомого споживання та заощадливого виробництва, що відповідають принципам ESG та цілям стійкого розвитку. Йдеться про циркулярний підхід у торгівлі та про повторний продаж – *rescommerce*, які передбачають повторне використання товарів, їх перепродаж, відновлення або реновацію. Також поширеними в деяких торговельних мережах є практики збирання вживаних речей для їх наступної переробки. У межах таких підходів підприємства торгівлі розширюють традиційну логіку створення цінності, доповнюючи її елементами екологічної відповідальності, подовження життєвого циклу продукції та зменшення обсягів відходів [18, с. 117]. Найбільшого поширення *circular*-практики набули у сегментах одягу, взуття, електроніки, меблів і товарів тривалого користування, де існує стійкий вторинний попит. Вплив цифровізації на дані практики відповідального бізнесу проявляється в такому:

- ✦ створення спеціалізованих онлайн-платформ для продажу вживаних речей (OLX, Shafa в Україні, eBay – на світовому рівні);
- ✦ онлайн-торгівля вживаними речами в соціальних мережах або на спеціалізованих тематичних сайтах на рівні індивідуальних підприємців;
- ✦ інформування великими торговельними мережами покупців через онлайн-канали про дні збирання вживаних речей для переробки на території торгових площ.

Зауважимо, що *rescommerce* не формує самостійної бізнес-моделі торгівлі у класичному розумінні, а виступає модифікацією класичних, платформних чи гібридних бізнес-моделей. Дохо-

ди підприємств у таких форматах формуються за рахунок торгової націнки або комісійних платежів, тоді як їхні особливості полягають у специфіці товарного потоку та організації процесів зворотної логістики, оцінки стану товарів і управління якістю. Тому циркулярні підходи доцільно розглядати не як окремих тип бізнес-моделей торгівлі, а як стратегічний напрям її еволюції, що підвищує стійкість бізнесу, репутаційну цінність бренду та відповідність глобальним трендам сталого розвитку.

Завдяки цифровізації у сфері *rescommerce* формується омніканальність, розширюється комунікація з клієнтами і розвивається кастомізація, а для *rescommerce* платформ цифровізація є основною умовою функціонування бізнесу і саме тим фактором, завдяки якому клієнтами платформи можуть бути споживачі з усього світу, де є доступ до інтернету і міжнародних платіжних систем.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що цифровізація є ключовим чинником трансформації сучасної торгівлі в Україні, впливаючи не лише на окремі бізнес-процеси підприємств, а й на логіку формування та розвитку їх бізнес-моделей. Можна констатувати, що цифрова трансформація торгівлі в Україні має нерівномірний характер: за загальним рівнем цифровізації країна поступається провідним європейським економікам, водночас у межах окремих сегментів і локальних ринків спостерігається випереджальний розвиток цифрових рішень.

Систематизація основних бізнес-моделей підприємств торгівлі з урахуванням сучасних трансформацій показала, що в практиці діяльності великих компаній домінують гібридні бізнес-моделі, які поєднують торговельні, сервісні та інтегровані логістичні елементи, тоді як відносно «чисті» моделі більш характерні для малих підприємств. Напрями впливу цифровізації суттєво відрізняються залежно від типу бізнес-моделі: від оптимізації операційної діяльності в традиційних формах торгівлі до системоутворювального чинника в омніканальних, платформних і сервісно-орієнтованих моделях.

Важливим внеском цифровізації є сприяння розвитку циркулярної економіки та *rescommerce* у сфері торгівлі, створюючи передумови для поширення відповідального споживання та узгодження торговельної діяльності з принципами сталого розвитку. Вважаємо, що циркулярні та екологічно-орієнтовані бізнес-моделі торгівлі є перспективним напрямком майбутніх наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Drakulevski L., Nakov L. Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*. 2014. No. 72. P. 37–44.
3. Ghezzi A. The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Direction*. 2014. No. 30. P. 1–4.
4. Zott C., Amit R., and Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. No. 37 (4). P. 1019–1042.
5. Hacklin F., Björkdahl J. and Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. Is. 1. P. 82–110.
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 172–194.
7. Jen-Shou Kao, Chun-Chu Liu. Exploring the Relationship Between Business Models and Enterprise Value Choices in Taiwan's Hotel, Motel, and Homestay Industries. *Advances in Management & Applied Economics*. 2024. Vol. 14. No. 6. P. 221–238.
8. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
9. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. № 32. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1151>
10. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 40–53.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>
11. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
12. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*, 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 185–190.
13. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
14. Блакита Г. В., Багацька К. В., Сусіденко В. Т. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств в Європейському векторі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 135–142.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142>
15. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82–87.
16. Share of small and medium enterprises that make e-commerce sales in the European Union from 2014 to 2024 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1350852/smes-that-make-e-commerce-sales-via-a-eu/>
17. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні // InVenture. 15.03.2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>
18. Назаренко Я. Я. Еволюційний розвиток становлення концепцій та принципів бізнес-моделей циркулярної економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 115–122.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-115-122>

REFERENCES

- Blakitya H. V., Bahatska K. V. & Susidenko V. T. (2025). Tsyfrovizatsiia yak draiver stiikosti pidpriemstv v Yevropeiskomu vektori [Digitalization as a driver of enterprise sustainability in the European vector]. *Biznes Inform*, 2, 135–142. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142>
- Chesbrough H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Dombrovska N. & Farion V. (2024). Tsyfrova transformatsiia v menedzhmenti pidpriemstva: adaptatsiia biznes-modelei pid vplyvom innovatsiinykh tekhnolohii [Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies]. *Ekonomichniy analiz*, 3(34), 40–53. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>
- Drakulevski L. & Nakov L. (2014). Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*, 72, 37–44.
- Ghezzi A. (2014). The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Direction*, 30, 1–4.
- Hacklin F., Björkdahl J. & Wallin M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 1(51), 82–110.
- InVenture. (2024, March 15). Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Ranking of TOP-15 largest e-commerce retailers in Ukraine]. <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>
- Ivanchenko N. O., Kudrytska Zh. V. & Rekachynska K. V. (2020). Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in terms of digital trans-

- formations]. *Ekonomika i upravlinnia*, 3(31 (70)), 185–190.
- Jen-Shou Kao & Chun-Chu Liu (2024). Exploring the Relationship Between Business Models and Enterprise Value Choices in Taiwan's Hotel, Motel, and Home-stay Industries. *Advances in Management & Applied Economics*, 6(14), 221–238.
- Kuzmuk I. Ya., Osipova A. A. & Vyshniuk V. V. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni vizii*. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>
- Kyshakevych B. Yu., Demediuk B. T. & Sysiuk V. I. (2024). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho biznesu: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of small and medium business: challenges and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 82–87.
- Nazarenko Ya. Ya. (2025). Evoliutsiinyi rozvytok stanovlennia kontseptsii ta pryntsyviv biznes-modelei tsyrkuliarnoi ekonomiky [Evolutionary development of concepts and principles of business models of the circular economy]. *Biznes Inform*, 2, 115–122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-115-122>
- Shostak L., Bilo I. & Ulianytskyi A. (2024). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of an enterprise in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
- Statista. (2024). Share of small and medium enterprises that make e-commerce sales in the European Union from 2014 to 2024. <https://www.statista.com/statistics/1350852/smes-that-make-e-commerce-sales-via-a-eu/>
- Teece D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*, 43, 172–194.
- Vysochyn I. & Liakh S. (2025). Adaptivnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptability of business models of trade enterprises in the conditions of digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
- Zott C., Amit R. & Massa L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042.

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.01.2026 р.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.01.2026 р.
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.