

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

УДК 005.511:339.17]:004:330.3

АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ADAPTABILITY OF BUSINESS MODELS OF TRADING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Височин Ірина Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>

Лях Сергій Миколайович

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9764-232X>

Vysochyn Iryna, Liakh Sergii

State University of Trade and Economics

У статті розглянуто адаптацію бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. Доведено, що цифровізація змінює створення цінності, організацію процесів та взаємодію зі споживачами, висуваючи на перший план гнучкість і інноваційність. Визначено, що традиційні моделі, орієнтовані на фізичну присутність і стандартизований маркетинг, поступаються адаптивним, які забезпечують стратегічні переваги. Систематизовано ключові цифрові тренди (e-commerce, big data, штучний інтелект, мобільні платформи, омніканальність), що формують нову парадигму торгівлі. Виокремлено критерії оцінки ефективності бізнес-моделей, які поєднують фінансові, клієнтські, операційні та інноваційні показники. Наукова новизна полягає у трактуванні бізнес-моделі як динамічної системи, здатної до постійних змін відповідно до цифрових викликів.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-модель, адаптивність, ефективність бізнес-моделі, підприємства торгівлі, електронна комерція, омніканальність, інновації, конкурентоспроможність.

The article addresses the problem of adapting business models of trade enterprises in the digital economy. Digital transformation, driven by the diffusion of ICTs, e-commerce, mobile platforms, AI, big data, and omnichannel retailing, is reshaping competition and forcing companies to reconsider traditional approaches. Classical models, focused mainly on offline sales, limited channels, and standardized marketing, are becoming increasingly rigid and ineffective. Adaptability of business models emerges as a strategic determinant of resilience, competitiveness, and long-term development. The paper reviews recent Ukrainian and international studies on technological, managerial, institutional, and strategic aspects of business model transformation. Attention is paid to digital solutions in value creation, personalization of services, data-driven decision-making, logistics modernization, and subscription- or platform-based formats. The purpose is to systematize theoretical foundations of adaptive business models in trade and identify criteria for their effectiveness. The analysis shows that a business model in the digital economy should be treated as a dynamic system constantly modified by market turbulence and technological progress. Comparative assessment demonstrates that competitiveness depends on flexibility, innovativeness, client orientation, and integration into digital ecosystems. The article also proposes an evaluation framework combining financial, operational, marketing, customer, and innovation indicators. Practical cases of Rozetka, Amazon, and Walmart illustrate how strategic transformation and digital integration provide sustainable advantages. The scientific novelty lies in defining adaptive business models as a foundation for long-term competitiveness and outlining criteria of their efficiency. The results may serve as a practical basis for digital strategies, omnichannel solutions, and enhancing resilience of trade enterprises. Future research should examine the impact of AI, blockchain, IoT, consumer behavior in digital environments, and methods for measuring adaptability. Overall, the study confirms that adaptability of business models is not only a tool for efficiency but also a cornerstone of sustainable strategic development.

Keywords: digitalization, business model, adaptability, business model effectiveness, trade enterprises, e-commerce, omnichannel, innovation, competitiveness.

Постановка проблеми. В сучасних умовах цифрова трансформація економіки стала одним із найважливіших чинників розвитку підприємств торгівлі. Стрімке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розширення електронної комерції, поширення мобільних платформ і систем аналітики даних формують нове конкурентне середовище, в якому традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність. В цьому контексті здатність підприємств торгівлі швидко адаптувати власні бізнес-моделі до динамічних змін цифрової економіки стає ключовою передумовою їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Проблема дослідження полягає в тому, що значна частина підприємств торгівлі функціонує за класичними моделями ведення бізнесу, орієнтованими на фізичну присутність на ринку, обмежений асортимент каналів збуту та стандартизовані інструменти маркетингу. В умовах цифровізації такі підходи виявляються недостатньо гнучкими, що знижує ефективність використання ресурсів, ускладнює взаємодію з клієнтами та стримує інноваційний розвиток. Саме тому адаптивність бізнес-моделей постає як стратегічний фактор виживання підприємств торгівлі у новій економічній реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика адаптації бізнес-моделей до вимог цифрової економіки набуває дедалі більшої актуальності в науковому дискурсі, що зумовлено інтенсивним розвитком технологій, зміною споживчих очікувань та глобалізаційними процесами. Дослідження І. Кузьмука, А. Осіпової та В. Вишнюка [1] обґрунтовує ключові напрями цифрової трансформації бізнес-моделей, акцентуючи увагу на інтеграції таких технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних та інтернет речей, у бізнес-процеси з метою підвищення гнучкості та конкурентоспроможності. У працях Н. Домбровської та В. Фаріона [2] зосереджено увагу на управлінських аспектах адаптації бізнес-моделей, доводячи, що ефективність трансформаційних процесів значною мірою визначається якістю управлінських рішень, розвитком стратегічних партнерств і організаційною гнучкістю. В статті [3] окреслено стратегічні аспекти формування бізнес-моделей у цифрову епоху, наголошуючи на зміні корпоративної культури, потребі перегляду ціннісних пропозицій і переосмисленні ролі інновацій у створенні конкурентних

переваг. У свою чергу, О. Чукурна, Н. Солідор і Л. Паньковець [4] досліджують еволюцію наукових підходів до цифрових бізнес-моделей, підкреслюючи їх клієнтоорієнтованість і маркетинговий характер, що є визначальним у сучасній економіці. Значний внесок у розвиток методології оцінювання ефективності бізнес-моделей здійснили Л. Шостак, Л. Ліпич та І. Більо [5], які запропонували інтегровану систему показників, що враховує рівень цифрової зрілості, інноваційність та клієнтоорієнтованість.

Важливим доповненням є міжнародні праці, зокрема S. Syamsuddin та співавт. [6], де висвітлено бар'єри цифровізації для традиційних підприємств, серед яких опір змінам, брак компетенцій та загрози кібербезпеці, а також стратегії їх подолання. У дослідженні Tai Mee Yuen [7] розглянуто трансформаційний потенціал цифрових бізнес-моделей для малих та середніх підприємств, що дає змогу таким підприємствам підвищувати свою адаптивність і забезпечувати сталість у непередбачуваному середовищі. К. Kareska [8] доводить, що цифрова епоха формує нові формати бізнес-моделей – платформні, підпискові та «на вимогу», які змінюють конкурентну динаміку ринків. В цьому ж контексті G. Sampera та співавт. [9] емпірично підтверджують вплив цифровізації торговельних і операційних процесів на оновлення бізнес-моделей, тоді як L. Judijanto [10] у бібліометричному дослідженні визначає цифрову трансформацію як ключовий кластер наукового пошуку, тісно пов'язаний із сталим розвитком та інклюзивністю.

Низка досліджень з проблематики адаптації бізнес-моделей до вимог цифрової економіки безпосередньо присвячена сфері торгівлі. Зокрема, у працях Н. Проскурніної [11] акцентовано специфіку трансформації бізнес-моделей у роздрібній торгівлі. Дослідження В. Гаврана, І. Грибика і Ю. Комара [12] демонструє приклади використання омніканальних моделей та аналітики даних провідними торговельними компаніями світу. Окрему увагу заслуговує робота А. Burinskienė [13], в якій розглянуто концепцію бізнес-моделі та її структуру на підприємствах торгівлі. Автор здійснила систематизацію бізнес-моделей, представлених у різних джерелах, і запропонувала їх класифікацію відповідно до напрямів розвитку торговельного сектору. Важливим результатом дослідження є виявлення тенденцій застосування однорівневих та дворівневих бізнес-моделей у торговельних

компаніях, що відображає зростаючу сприйнятливість галузі до нових підходів у формуванні бізнес-моделей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз джерел показує, що, незважаючи на значний обсяг досліджень, чимало питань у сфері торгівлі залишаються нерозв'язаними. Більшість досліджень акцентують увагу на технологічних аспектах цифрової трансформації, тоді як вплив інституційного середовища, регуляторних механізмів і культурних факторів на адаптацію бізнес-моделей досліджено недостатньо. Слабко висвітлено також відмінності у стратегіях цифровізації малих, середніх і великих підприємств, що ставить перед управлінням завдання розробки диференційованих підходів. Окремого фокусу потребує питання стійкості бізнес-моделей в умовах криз, які посилюються геополітичними ризиками та високою турбулентністю середовища. Перспективним напрямом є інтеграція екологічних і соціальних цілей сталого розвитку в цифрові моделі бізнесу, проте цей аспект поки що охоплено лише частково. Загалом наукова дискусія потребує розширення у таких напрямках: інституційна підтримка цифровізації, оцінка довгострокової ефективності бізнес-моделей і розробка практичних рекомендацій із врахуванням особливостей торговельної галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є системне дослідження особливостей адаптації бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки та визначення ключових чинників, які забезпечують їхню ефективність.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі поняття бізнес-моделі трактується як цілісна система створення, доставки та отримання цінності підприємством. Серед найбільш відомих підходів варто виділити роботи А. Osterwalder та Y. Pigneur [14], які запропонували концепцію Business Model Canvas з дев'яти структурних блоків (ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат і потоки доходів). Н. Chesbrough [15; 16], у свою чергу, акцентував увагу на інноваційності бізнес-моделей, вважаючи їх основою розвитку відкритих інновацій і комерціалізації технологій.

Сутність цифрової економіки полягає в переважанні цифрових технологій у створенні доданої вартості, організації бізнес-про-

цесів та взаємодії між суб'єктами ринку. Для підприємств торгівлі це означає трансформацію класичних форматів продажу, перехід до омніканальних моделей, використання великих даних (big data) для прогнозування попиту, розвиток електронних платформ і мобільних застосунків для взаємодії зі споживачами. Цифровізація створює передумови для персоналізації сервісів, оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності управління ресурсами.

Адаптивність бізнес-моделей в цьому контексті можна розглядати як здатність підприємства швидко змінювати свою організаційну структуру, маркетингові інструменти, канали збуту та навіть формат взаємодії з клієнтом відповідно до динаміки ринку та розвитку технологій. Теоретичною основою цього підходу є концепція динамічних здатностей D. Teece [17], яка пояснює, як компанії формують та інтегрують ресурси для забезпечення довгострокової конкурентної переваги. В сфері торгівлі це проявляється у здатності підприємства гнучко реагувати на зміни попиту, швидко впроваджувати нові канали збуту, адаптувати асортимент та формати обслуговування.

Таким чином, бізнес-модель підприємства торгівлі в умовах цифрової економіки слід розглядати не як статичну структуру, а як динамічну систему, що постійно модифікується у відповідь на технологічні та ринкові зміни. Серед найважливіших трендів, які формують нову архітектуру бізнес-моделей у сфері торгівлі, виділяють розвиток e-commerce, використання big data, впровадження технологій штучного інтелекту, активне застосування мобільних платформ та поширення концепції омніканальності. Кожен із цих трендів забезпечує підприємствам торгівлі нові можливості, водночас вимагаючи перегляду традиційних стратегій і структур бізнесу. Для більшої систематизації впливу цифрових технологій на діяльність підприємств торгівлі доцільно розглянути їх крізь призму ключових можливостей і конкретних прикладів трансформації бізнес-моделей (табл. 1).

Як видно з табл. 1, цифрові технології не лише забезпечують підприємствам торгівлі нові можливості для розвитку, але й докорінно змінюють традиційні підходи до організації бізнесу. Якщо раніше ключовою конкурентною перевагою були місце розташування та ціна, то сьогодні домінуючу роль відіграють персоналізація, зручність, швидкість обслуговування та інноваційність. Трансформація бізнес-моделей відбувається за рахунок

перенесення акценту з фізичних ресурсів на інформаційні та цифрові активи, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін середовища, розширювати географію діяльності та підвищувати ефективність управління. Таким чином, цифрові тренди формують нову парадигму торгівлі, в якій гнучкість і здатність до інновацій стають ключовими умовами успішності бізнесу.

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства торгівлі стикаються з необхідністю перегляду традиційних бізнес-моделей та їх адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Традиційні моделі, що орієнтувалися на масовий продаж у фізичних торговельних точках, поступово втрачають ефективність через обмеженість каналів комунікації зі споживачами, високу частку постійних витрат та низький рівень гнучкості. Натомість адаптивні бізнес-моделі, побудовані на принципах

цифровізації та інноваційності, дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, підвищувати рівень персоналізації послуг і створювати нові конкурентні переваги. Для систематизації відмінностей доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційних та адаптивних бізнес-моделей підприємств торгівлі за ключовими ознаками (табл. 2).

Таким чином, адаптивні бізнес-моделі підприємств торгівлі докорінно відрізняються від традиційних за своїми характеристиками. Якщо класичний підхід акцентував увагу на стабільності, передбачуваності та масштабі офлайн-операцій, то сучасні моделі роблять ставку на гнучкість, технологічність та клієнтоорієнтованість. Вони базуються на використанні цифрових ресурсів, інтегрованих платформ і аналітики даних, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й формувати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів.

Таблиця 1

**Вплив ключових цифрових трендів
на трансформацію бізнес-моделей підприємств торгівлі**

Тренд	Ключові можливості	Приклади змін у бізнес-моделі
E-commerce	- можливість цілодобових онлайн-продажів без географічних обмежень; - зниження транзакційних та операційних витрат; - розширення ринків збуту.	- відмова від частини офлайн-торговельних точок; - масштабування діяльності через інтернет-магазини; - використання маркетплейсів (Rozetka, Amazon).
Big data	- глибокий аналіз поведінки споживачів; - персоналізація маркетингових кампаній; - прогнозування попиту.	- оптимізація асортиментної політики; - динамічне ціноутворення залежно від ринкових умов; - Виявлення нових сегментів клієнтів.
Штучний інтелект	- автоматизація рутинних бізнес-процесів; - розпізнавання та прогнозування трендів; - підвищення точності управлінських рішень.	- використання чат-ботів і віртуальних консультантів; - інтелектуальні системи управління логістикою та запасами; - автоматизація підбору персоналу.
Мобільні платформи	- постійна доступність торговельних сервісів; - підвищення зручності взаємодії з брендом; - створення нових каналів комунікації.	- розвиток мобільних застосунків із функціями швидкої покупки; - використання push-сповіщень для стимулювання попиту; - впровадження мобільних платіжних систем.
Оmnіканальність	- формування єдиного клієнтського досвіду; - синергія онлайн- і офлайн-каналів; - підвищення рівня лояльності споживачів.	- інтеграція фізичних магазинів, вебсайтів та мобільних додатків у єдину систему; - використання click-and-collect моделей; - запровадження єдиної програми лояльності в усіх каналах.

Джерело: складено авторами на основі [11–13]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз адаптивних і традиційних бізнес-моделей у торгівлі

Ознака	Традиційна бізнес-модель	Адаптивна бізнес-модель
Канали збуту	Переважно офлайн-продажі у фізичних магазинах.	Оmnіканальність: поєднання офлайн, e-commerce, маркетплейсів і мобільних платформ.
Управління клієнтами	Масовий маркетинг, орієнтація на середньостатистичного споживача.	Персоналізований підхід, використання CRM-систем і аналітики даних для формування індивідуальних пропозицій.
Структура витрат	Висока частка постійних витрат (оренда, утримання персоналу, логістика).	Оптимізація за рахунок цифрових технологій, автоматизації процесів та використання аутсорсингових сервісів.
Інноваційність	Обмежене впровадження нових рішень, орієнтація на перевірені практики.	Високий рівень інноваційності: постійне впровадження нових продуктів, сервісів і бізнес-рішень.
Гнучкість	Низька: обмежена можливість швидкого реагування на зміни ринку.	Висока: оперативна адаптація бізнес-процесів до змін у середовищі, експериментування з форматами роботи.
Конкурентні переваги	Ціна та локація фізичного магазину як основні фактори.	Технологічність, клієнтоорієнтованість, швидкість реагування, якісний сервіс.
Організаційна структура	Ієрархічна, жорстко регламентована, з централізованим управлінням.	Гнучка, децентралізована, побудована на мережевій взаємодії та цифрових комунікаційних платформах.
Управління даними	Використання обмежених статистичних показників.	Big data, прогнозна аналітика, застосування AI для прийняття управлінських рішень.
Взаємодія з клієнтом	Традиційне обслуговування у фізичній точці продажу.	Оmnіканальний сервіс: єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу комунікації.
Масштабованість бізнесу	Обмежена географією та ресурсами.	Висока: можливість глобальної присутності завдяки цифровим платформам і маркетплейсам.

Джерело: складено авторами на основі [11–13]

Порівняльний аналіз доводить, що ключовою умовою конкурентоспроможності у цифровій економіці є саме здатність підприємства до адаптації. Це передбачає постійне оновлення бізнес-моделі, експерименти з новими каналами збуту, розвиток інноваційних сервісів і створення довготривалих відносин із клієнтами. У результаті підприємства, які впроваджують адаптивні моделі, отримують стратегічні переваги не лише у поточній діяльності, але й у довгостроковій перспективі.

Адаптація бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки здійснюється через впровадження інноваційних інструментів управління та комунікації зі споживачем. До ключових механізмів належать:

– *омніканальні стратегії* – інтеграція фізичних і цифрових каналів продажу, що забезпечує єдиний споживчий досвід;

– *модернізація логістики* – впровадження автоматизованих складів, цифрових систем управління доставкою;

– *масова персоналізація* – використання big data та алгоритмів штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій;

– *економіка підписки* – запровадження нових форматів відносин зі споживачем (наприклад, регулярна доставка товарів);

– *співпраця у цифрових екосистемах* – інтеграція підприємств торгівлі у ширші платформи (маркетплейси, фінтех-сервіси).

Разом з тим розвиток бізнес-моделей у цифровому середовищі супроводжується низкою ризиків і викликів. Зокрема, зростає вразливість підприємств до кібератак і витоків даних, що актуалізує проблему кібербезпеки. Додатковим ускладненням є надзвичайна швидкість технологічних змін, яка зумовлює необхід-

ність постійних інвестицій у нові рішення та модернізацію інфраструктури. Водночас значна частина підприємств стикається з інвестиційними обмеженнями, що не дозволяє у повному обсязі реалізовувати масштабні цифрові трансформаційні проекти. До цього додаються регуляторні бар'єри, пов'язані із захистом персональних даних і правовим забезпеченням цифрових транзакцій. Таким чином, перспективи розвитку бізнес-моделей у цифровій економіці визначаються балансом між можливостями інноваційного зростання та необхідністю мінімізації ризиків, що супроводжують цифрову трансформацію.

Оцінка ефективності трансформованих бізнес-моделей потребує врахування не лише фінансових результатів діяльності підприємства торгівлі, а й широкого спектра нефінансових показників, що відображають якість управління, рівень задоволеності споживачів, швидкість реагування на зміни ринку та здатність до впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не тільки поточну результативність бізнесу, а й потенціал його подальшого розвитку в умовах цифрової економіки (табл. 3).

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-моделі в цифровій економіці має здійснюватися на основі інтегрованого підходу, що поєднує економічні та організаційні параметри з критеріями інноваційності, клієнтоорієнтованості та гнучкості бізнес-процесів. Це дає змогу визначити не лише рівень поточної результативності підприємства, а й його здатність до адаптації, модернізації та довгострокового розвитку в умовах підвищеної конкуренції та цифрової трансформації ринку.

Аналіз кращих практик показує, що саме комплексна інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси забезпечує підприємствам

стійкі конкурентні переваги та здатність до динамічного розвитку навіть в умовах високої турбулентності ринку:

– Мережа «Rozetka» [18] трансформувала класичну модель онлайн-магазину у повноцінний маркетплейс, інтегрувавши логістичну платформу та партнерську мережу. Система персоналізованих рекомендацій і омніканальні рішення дозволили компанії стати лідером електронної комерції в Україні.

– Компанія Amazon [19] побудувала бізнес-модель на поєднанні e-commerce, хмарних сервісів (AWS), штучного інтелекту та власної логістичної мережі. Її успіх демонструє ефективність інтеграції бізнесу у цифрову екосистему.

– Компанія Walmart [20] активно впроваджує технології штучного інтелекту для управління запасами та роботизацію складів, забезпечуючи одночасно ефективність і клієнтоорієнтованість.

Отже, практика трансформації вітчизняних та міжнародних компаній підтверджує, що саме інноваційність, масштабування цифрових сервісів та клієнтоорієнтований підхід визначають стратегічні орієнтири розвитку підприємств торгівлі на сучасному етапі.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити, що цифровізація є ключовим драйвером трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі. Вона змінює логіку створення цінності, організацію бізнес-процесів та взаємодію зі споживачем, висувуючи на перший план адаптивність і інноваційність.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації теоретико-методологічних засад забезпечення адаптивності бізнес-моделей та у виокремленні критеріїв оцінки їхньої ефективності в умовах цифрової економіки. Запропоновано розглядати бізнес-модель як

Таблиця 3

Критерії оцінки ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі у цифровій економіці

Група критеріїв	Приклади показників
Фінансові	рентабельність продажів, EBITDAR, зростання виручки від цифрових каналів, скорочення витрат
Операційні	швидкість обробки замовлень, рівень автоматизації процесів, час доставки
Маркетингові	рівень залученості клієнтів, конверсія в онлайн-каналах, ефективність персоналізації
Клієнтські	індекс задоволеності споживачів (CSI), рівень лояльності (NPS), повторні покупки
Інноваційні	частка інвестицій у цифрові технології, швидкість впровадження нових сервісів

Джерело: складено авторами на основі [5; 11–13]

динамічну систему, здатну змінювати свою структуру та функції відповідно до цифрових трендів. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для формування стратегій цифрової трансформації підприємств торгівлі, вибору інструментів підвищення ефективності бізнес-моделей та впровадження омні-канальних рішень.

Напрями подальших досліджень можуть включати: поглиблений аналіз впливу кон-

кретних цифрових технологій (AI, blockchain, IoT) на бізнес-моделі торгівлі; дослідження поведінки споживачів у цифровому середовищі; розробку методичних рекомендацій щодо оцінки рівня адаптивності бізнес-моделей.

Отже, адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки є не лише інструментом підвищення ефективності, а й фундаментом для формування довгострокової конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. С. 1–13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021> (дата звернення: 15.08.2025)
2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій анотація. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 40–53. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114/6565657430> (дата звернення: 15.08.2025)
3. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Випуск 3 (99). С. 64–68. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/352/251> (дата звернення: 15.08.2025)
4. Chukurna O., Solidor N., Pankovets L. Business models for enterprises in the conditions of the digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. № 15. P. 163–176. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/75333a9f6a11e9b695467468f94d7207.pdf> (дата звернення: 16.08.2025)
5. Шостак Л. В. Ліпич Л. Г. Більо І. О. Розробка системи показників оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Випуск 2 (47). С. 119–125. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/15898/1/Shostak.pdf> (дата звернення: 16.08.2025)
6. Syamsuddin S., Marsudi S., Hasanuddin B., Umar A., Suprayitno D. Adapting to Digital Transformation: Challenges and Strategies for Traditional Businesses. *Global International Journal of Innovative Research*. 2024. № 2(3). P. 704–711. URL: <https://www.scribd.com/document/804633075/1-Adapting-to-Digital-Transformation-Challenges-and-Strategies-for-Traditional-Businesses> (дата звернення: 15.08.2025)
7. Tai M. Y. Going Digital for SMEs: Adapting Business Model and Seizing Opportunities to Achieve Sustainable Business Performance. *International journal of academic research in business and social sciences*. 2023. Vol. 13. Issue 11. P. 976–987. URL: https://kwpublications.com/papers_submitted/7524/going-digital-for-smes-adapting-business-model-and-seizing-opportunities-to-achieve-sustainable-business-performance.pdf (дата звернення: 15.08.2025)
8. Kareska K. New Business Models in the Digital Era. *SSRN*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4962601 (дата звернення: 15.08.2025)
9. Sampera G., Sukiera H. B., Palencia D. B., Molina R. I. R., Alfaro K. B., Sánchez Yu. S., Sarmiento A. C. F. Digital transformation of business models: influence of operation and trade variables. *Procedia Computer Science*. The 3rd International Workshop of Innovation and Technologies (IWIT 2022) August 9-11. 2022. Ontario, Canada. Pp. 564–569. URL: https://www.researchgate.net/publication/362661688_Digital_transformation_of_business_models_influence_of_operation_and_trade_variables (дата звернення: 15.08.2025)
10. Judijanto L. The Impact of Digital Transformation on Business Models: A Bibliometric Study. *The Eastasouth Management and Business*. 2025. № 3 (02). P. 255–267. URL: <https://esj.eastasouth-institute.com/index.php/esmb/article/view/424> (дата звернення: 15.08.2025)
11. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 384–391. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-384_391.pdf (дата звернення: 16.08.2025)
12. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету*

“Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2025. Vol. 9. № 1. С. 179–189. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf> (дата звернення: 16.08.2025)

13. Burinskienė A. The Application of Business Models in Trading Companies. *Journal of service, innovation and sustainable development*. 2022. Vol. 3. № 1. P. 14–30. URL: <https://www.aasmr.org/sisd/Archives/Vol-3/Vol-3-1/> (дата звернення: 16.08.2025)

14. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons. 2010. 288 p. URL: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf (дата звернення: 16.08.2025)

15. Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press. 2006. 272 p.

16. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. 2003. 227 p.

17. Teece D. J. *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*. 2007. № 28 (13). P. 1319–1350. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640> (дата звернення: 15.08.2025)

18. Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 17.08.2025)

19. Amazon. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 17.08.2025)

20. Walmart. URL: <https://www.walmart.com/> (дата звернення: 17.08.2025)

REFERENCES:

1. Kuzmuk I. Ya., Osipova A. A., Vyshnyuk V. V. (2024) Adaptatsiya biznes-modelei do vymoh tsyfrovoyi ekonomiky [Adaptation of business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni viziyyi*, issue 32, pp. 1–13. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021> (accessed August 15, 2025).

2. Dombrowska N., Farion V. (2024) Tsyfrova transformatsiya v menedzhmenti pidpryyemstva: adaptatsiya biznes-modelei pid vplyvom innovatsiynykh tekhnolohiy [Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 3, pp. 40–53. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114/6565657430> (accessed August 15, 2025).

3. Shostak L., Sadovska M., Matviichuk S. (2024) Stratehichni aspekty formuvannya biznes-modelei pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Strategic aspects of enterprise business model formation in the conditions of digital transformation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, issue 3 (99), pp. 64–68. Available at: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/352/251> (accessed August 15, 2025).

4. Chukurna O., Solidor N., Pankovets L. (2022) Business models for enterprises in the conditions of the digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, no. 15, pp. 163–176. Available at: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/75333a9f6a11e9b695467468f94d7207.pdf> (accessed August 16, 2025).

5. Shostak L. V., Lipych L. H., Bilo I. O. (2025) Rozrobka systemy pokaznykiv otsinky efektyvnosti biznes-modelei v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Development of an indicators system for evaluating the effectiveness of business models in the context of digital transformation]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, issue 2 (47), pp. 119–125. Available at: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/15898/1/Shostak.pdf> (accessed August 16, 2025).

6. Syamsuddin S., Marsudi S., Hasanuddin B., Umar A., Suprayitno D. (2024) Adapting to digital transformation: challenges and strategies for traditional businesses. *Global International Journal of Innovative Research*, no. 2(3), pp. 704–711. Available at: <https://www.scribd.com/document/804633075/1-Adapting-to-Digital-Transformation-Challenges-and-Strategies-for-Traditional-Businesses> (accessed August 15, 2025).

7. Tai M. Y. (2023) Going digital for SMEs: adapting business model and seizing opportunities to achieve sustainable business performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 13, issue 11, pp. 976–987. Available at: https://kwpublications.com/papers_submitted/7524/going-digital-for-smes-adapting-business-model-and-seizing-opportunities-to-achieve-sustainable-business-performance.pdf (accessed August 15, 2025).

8. Kareska K. (2024) New business models in the digital era. SSRN. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4962601 (accessed August 15, 2025).

9. Sampera G., Sukiera H. B., Palenciaa D. B., Molinaa R. I. R., Alfaroa K. B., Sánchez Yu. S., Sarmientoa A. C. F. (2022) Digital transformation of business models: influence of operation and trade varia-

bles. *Procedia Computer Science*, The 3rd International Workshop of Innovation and Technologies (IWIT 2022), August 9–11, Ontario, Canada, pp. 564–569. Available at: https://www.researchgate.net/publication/362661688_Digital_transformation_of_business_models_influence_of_operation_and_trade_variables (accessed August 15, 2025).

10. Judijanto L. (2025) The impact of digital transformation on business models: a bibliometric study. *The East-south Management and Business*, no. 3 (02), pp. 255–267. Available at: <https://esj.eastasouth-institute.com/index.php/esmb/article/view/424> (accessed August 15, 2025).

11. Proskurnina N. V. (2020) Transformatsiya biznes-modelei pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli v umovakh tsyfrovizatsiyi [Transformation of business models of retail enterprises in the context of digitalization]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 384–391. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-384_391.pdf (accessed August 16, 2025).

12. Havran V. Ya., Hrybyk I. I., Komar Yu. O. (2025) Doslidzhennya novykh biznes-modelei ta stylyu biznesu providnykh pidpryyemstv sfery torhivli (vitchyznyani ta zakordonni praktyky) [Research of new business models and business style of leading trade enterprises (domestic and foreign practices)]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya"*, vol. 9, no. 1, pp. 179–189. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf> (accessed August 16, 2025).

13. Burinskienė A. (2022) The application of business models in trading companies. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, vol. 3, no. 1, pp. 14–30. Available at: <https://www.aasmr.org/sisd/Archives/Vol-3/Vol-3-1/> (accessed August 16, 2025).

14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 288 p. Available at: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf (accessed August 16, 2025).

15. Chesbrough H. (2006) Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, 272 p.

16. Chesbrough H. (2003) Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, 227 p.

17. Teece D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, no. 28 (13), pp. 1319–1350. Available at: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640> (accessed August 15, 2025).

18. Rozetka. (n.d.). Available at: <https://rozetka.com.ua/> (accessed August 17, 2025).

19. Amazon. (n.d.). Available at: <https://www.amazon.com/> (accessed August 17, 2025).

20. Walmart. (n.d.). Available at: <https://www.walmart.com/> (accessed August 17, 2025).