

ISSN 2522-4751 (PRINT)
ISSN 2707-6172 (ONLINE)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Науково-виробничий журнал

Випуск 3 (80) 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна рада:

Білоусова С.В. – доктор економічних наук, професор;
Левківський К.М. – кандидат історичних наук, доцент;
Шапошников К.С. – доктор економічних наук, професор;
Білоусов О.М. – доктор економічних наук, професор.

Головний редактор:

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор.

Редакційна колегія:

Бойко Євгенія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент;
Борецька Наталія Петрівна – доктор економічних наук, професор;
Лепьохіна Олена Ваславіївна – доктор економічних наук, доцент;
Руснак Алла Валентинівна – доктор економічних наук, доцент;
Полякова Євгенія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент;
Потишняк Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор;
Ткаченко Сергій Анатолійович – доктор економічних наук, професор;
Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна – доктор економічних наук, доцент;
Шарко Маргарита Василівна – доктор економічних наук, професор;
Стратан Олександр Миколайович – доктор економічних наук, професор (Республіка Молдова).

У журналі опубліковано результати наукових досліджень з питань економіки та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Рекомендовано для науковців, викладачів, аспіратів, студентів, фахівців у галузі економіки, управління, права державних і місцевих органів самоврядування. Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора або редакції. При передрукуванні посилатися на «Бізнес-навігатор». Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Реферативні бази даних: Index Copernicus, Google Scholar

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі
Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886 (Додаток № 4)**

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка, 071 – Облік і оподаткування,
072 – Фінанси, банківська справа та страхування, 073 – Менеджмент,
075 – Маркетинг, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет
відповідно до рішення Вченої ради Міжнародного університету бізнесу і права
(протокол від 29.05.2025 р. № 10)**

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1912 від 30.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04845

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»,
вул. 49-ої Гвардійської Херсонської дивізії, б. 37-А, м. Херсон, 73039,
тел. (0552) 43-03-06; mubip@mubip.org.ua

Мови розповсюдження: українська, англійська, французька, німецька

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Редакційна колегія, 2025

© Автори статей, 2025

© ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», 2025

Науково-виробничий журнал

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Випуск 3 (80) 2025

Коректура • *Вікторія Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Людмила Джугань*

Засновник і видавець:

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права».
Адреса редакції: вул. 49 Гвардійської Дивізії, б. 37-А, м. Херсон, 73039
E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua
Електронна сторінка видання: www.business-navigator.ks.ua

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 71,14
Підписано до друку: 30.05.2025 р. Замов. № 0625/452. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

ЗМІСТ

Дудник С.О. БАЗОВІ КОНЦЕПТИ, СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	3
Шалденко Є.М. ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	9
Фріман Є.М. СИСТЕМА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	17
Арестов Д.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАПАСІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ.....	21
Графська О.І. МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ.....	27
Мазур Д.В., Мазур О.В., Страхніцький Я.О. СУТЬ ТА МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСОБОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
Діденко А.В., Кравець О.В., Риженко О.М. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	37
Райко Д.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA У СТВОРЕННІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ ПРОДУКТІВ.....	45
Степанова О.В., Дегтярь Н.В. ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	54
Холденко В.І., Гринів Л.В., Бурачек І.В. СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ.....	61
Шльончак В.В. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ: ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	67
Ухналь Н.М., Клименко К.В. КООРДИНАЦІЯ ЗУСИЛЬ ЗАДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ: АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ.....	74
Baldyniuk Vasyl, Baldyniuk Viktoriia DEVELOPMENT OF CORPORATE ETHICS AS A TOOL FOR ENHANCING MANAGEMENT EFFICIENCY IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....	81
Ариштаєв А.Ю., Любка В.В., Марущак С.І. ТЕОРЕТИКО-КАТЕГОРІЙНЕ ПОХОДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ» В КОНТЕКСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	85
Зозуля О.В. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ ДЕРЖАВИ.....	91
Новицька О.В., Савчук Т.О., Новицька С. В. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	99
Baklanova Olena, Kushnir Oksana, Dovhan Iryna THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS: IT, INDUSTRY, TRADE, MANAGEMENT.....	103

Банєва І.О., Гончаров Д.В., Дерев'янко Ю.Ю. АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОСФЕРІ УКРАЇНИ.....	109
Гой Ю.Р., Шпак Ю.Н. КЛАСИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	114
Дячинська О.М. АГРАРНЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК.....	118
Запорожець М.О., Прохорчук О.М., Волинець Т.Г. ОЦІНКА КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	126
Киф'як В.І., Білак А.В. ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА У ПРАКТИЦІ ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ: РОЛЬ КОГНІТИВНИХ ПОПЕРЕДЖЕНЬ.....	130
Маркус В.В. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	136
Ставська Ю.В. РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	143
Nazarenko Serhii, Zachosova Nataliia, Pchenko Nataliia RESERVES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL DEVELOPMENT TRENDS OF ENTERPRISE.....	149
Федунь А.П., Зварич О.І. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ОГЛЯД ЙОГО КРИТЕРІЇВ ТА ІНДИКАТОРІВ.....	155
Гринів Н.Т. ЗАСТОСУВАННЯ ОМНІКАЛЬНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	160
Фукс К.В. КОНЦЕПЦІЯ МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНОГО ПРОДУКТУ (MVP): СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ НА РИНКУ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ.....	165
Пілецька С.Т., Мягих І.М., Коритько Т.Ю. МОТИВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	170
Саган Х.Б., Саган В.Р. ЕТИМОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ»: ПІДХОДИ ТА КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ.....	175
Bublyk Lilia MATRIX ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF TZOV "SPACEH" IN THE PERIOD 2020–2024.....	183
Ванін А.О. ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РЕКРУТМЕНТ: ПОТЕНЦІАЛ І ВИКЛИКИ ДЛЯ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	188
Давиденко Н.М., Кушнір О.О., Давиденко М.А. РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ.....	196
Саулко Д.П. AGRITECH-СИСТЕМА ЯК ПАРАДИГМА ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	201
Клепанчук О.Ю. ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	207

Семенова К.Д., Милашко М.О. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ІТ-СФЕРИ.....	212
Хаванов А.В. ВПЛИВ КОРУПЦІЇ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ.....	220
Blagorazumnaia Olga, Menashko Yfat CONDITIONS FOR THE FORMATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN SCHOOLS OF ECONOMICALLY WEAK REGIONS OF ISRAEL.....	227
Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	233
Лінтур І.В., Рашкевич О.А. ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ.....	239
Разінкін Н.С., Федосюк Д.С. БІЗНЕС-РОЗВІДКА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЮРИДИЧНИЙ ТА АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТИ.....	243
Омельченко Н.О., Кукуруза О.С., Новак О.В. ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ.....	249
Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є., Кушнір Ю.В. ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПОТЕНЦІАЛ ТА ОБМЕЖЕННЯ.....	256
Baldyniuk Vasyl, Baldyniuk Viktoriia FORMATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MARKET CONDITIONS.....	260
Романчук Л.А., Щитов Д.М., Мормуль М.Ф. АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ	265
Стройко Т.В., Гилко М.В., Волковинський М.М. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ПОШТОВХ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ.....	275
Аверкина М.Ф., Мальон В.В. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ.....	280
Волкова Я.О., Хмурова В.В. ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ДО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ.....	286
Гаврилко Т.О., Полюхович С.С. РИЗИКИ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА: МЕТОДИ ПРОТИДІЇ.....	290
Коноваленко М.Л., Черненко Ю.В. РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	297
Лавренчук М.М., Черненко Ю.В. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	302
Лісіца В.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІНІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ (CVP) ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	307
Ніколаєнко І.В. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ВПЛИВУ: ОСОБИСТИЙ БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ МАНІПУЛЯЦІЇ ЧИ НАТХНЕННЯ.....	317

Потетюєва М.В. ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	322
Таранюк К.В., Новіков Ф.О. АДАПТАЦІЯ КОМПАНІЙ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ СПРИЧИНЕНИХ ВІЙСЬКОВИМИ ДІЯМИ.....	327
Черняєва А.О. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ.....	332
Власенко Д.О., Македон Г.М. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	339
Глембицький О.В. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У КЛІЄНТСЬКОМУ СЕРВІСІ: ЯК АІ ЗМІНЮЄ ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ.....	345
Житар М.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	351
Окландер М.А., Гарник М.Є. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗМІЩЕННЯ ГРУП РЕАГУВАННЯ: ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	357
Пугач Ю.В. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.....	364
Тарасова О.В. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	370
Тіщенко Є.О. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ	377
Андрухів І.Т., Русин-Гриник Р.Р. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ.....	384
Іпполітова І.Я. ВПЛИВ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	388
Kutsenko Dmytro, Lych Yevheniy PERSONNEL RECRUITMENT IN WARTIME AND UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION: PERSONNEL RISKS FOR THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE.....	394
Антоненко К.В., Ціціленко Н.О. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	399
Горбачова О.М., Бабенков В.І., Німченко В.В. РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....	404
Осика С.Г., Куликов К.Б. ПЕРЕХРЕСНЕ ВЗАЄМНЕ ВОЛОДІННЯ ЯК ОСНОВА СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОЇ ТРІЙКИ	408
Полоус О.В., Михальченко І.Г., Вітюк М.О. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ УСПІШНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ІТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	415
Приходько О.В. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У СТРАХУВАННІ УКРАЇНИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ ФІНАНСІВ.....	421

Клименко В.М. МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	429
Попова А.Б., Литвиненко А.В. ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКІВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ.....	435
Harmider Larysa, Kutsynskyi Andrii, Kutsynska Mariia THE RESPONSIBILITY CENTERS OF A HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT: CLASSIFICATION AND FEATURES.....	443
Гриценко О.М., Самарічева Т.А. ОСОБЛИВОСТІ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ОДЕРЖУВАЧІВ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	449
Мікуліч В.О., Артюшок К.А. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	455
Ткачук Н.М., Щербіюк А.П. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ	462
Калініченко О.В. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	467
Карачина Н.П., Головчук Ю.О., Дихніч Д.П. ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАРУБІЖНІ ДОРОБКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВ.....	477
Пирог В.В. РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	482
Семенець І.В., Задорожна І.В., Шевченко А.О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ЛІЗИНГУ ТА БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	488
Сеник І.С. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	495
Тофан І.М., Синявська Л.В. РИЗИКИ ПРИ ВИКОНАННІ ФІСКАЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В КОНТЕКСТІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	499
Козоріз О.Є. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ДОСТУПНІСТЮ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ТУРИЗМІ.....	504
Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	511
Галацан А.В. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	517
Довжик О.О. РОЛЬ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО БУХГАЛТЕРА.....	524
Клим Н.М., Лашманов Д.В. РЕКРЕАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ.....	529

Ковальчук А.М., Грінько С.В., Дашкевич Є.О. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СКЛАДСЬКОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	534
Мірясов Ю.О. ТИПОЛОГІЯ СПОЖИВАННЯ: ПОЗИЦІЙНІ ТА АСОЦІАТИВНІ БЛАГА.....	541
Пилипчук Ю.І. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ В УКРАЇНІ.....	547
Шостак Л.В., Ульяницький А.О. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ.....	552
Арензон О.Я., Жуйков Г.Є. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ.....	559
Бурда Ю.А. МОНЕТИЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ПОСЛУГ ЕКОСИСТЕМ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІСОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	563
Вербівська Л.В., Блеско Н.В. ЦИФРОВІ НАВИЧКИ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	569
Хоробчук О.І. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕГІОНІВ ЗАХІДНОЇ ЧАСТИНИ УКРАЇНИ.....	576
Материнська О.А., Коршманюк А.В. ЛІДЕРСТВО В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ.....	582
Котвицька Н.М., Овсієнко Н.В., Шарова С.В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ СФЕРИ: ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	587
Шикіна О.В. ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	594

CONTENTS

Dudnyk Svetlana BASIC CONCEPTS, ESSENCE, AND ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS.....	3
Shaldenko Yevheniy INSTITUTIONAL MODERNIZATION OF THE JUDICIARY FINANCING SYSTEM IN UKRAINE.....	9
Friman Yevhenii PERSONNEL SECURITY SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	17
Arestov Dmytro DIGITALIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR INVENTORY OPTIMIZATION IN PHARMACEUTICAL COMPANIES.....	21
Hravska Oryslava MECHANISMS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDICAL SPHERE.....	27
Mazur Dmytro, Mazur Oleksandr, Strakhnitsky Yaroslav THE ESSENCE AND METHODS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE.....	31
Didenko Anastasiia, Kravets Olena, Ryzhenko Oleksii DEVELOPMENT TRENDS OF THE EDUCATIONAL SERVICES MARKET IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES AND MARTIAL LAW IN UKRAINE.....	37
Raiko Diana DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMODITY POLICY: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN CREATING PERSONALIZED PRODUCTS.....	45
Stepanova Olena, Dehtiar Nataliia PROBLEMS OF PLANNING AND FORECASTING IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DEVELOPMENT INSTABILITY.....	54
Kholdenko Volodymyr, Hryniv Liubov, Burachek Igor SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: ECONOMIC ASPECTS.....	61
Shlonchak Vasyl ADAPTIVE MANAGEMENT OF BANK INVESTMENT ACTIVITY: PORTFOLIO STRATEGIES UNDER MARKET INSTABILITY.....	67
Ukhna Nataliia, Klymenko Kateryna COORDINATING EFFORTS TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND CLIMATE CHANGE ADAPTATION: CORPORATE REPORTING ARCHITECTURE.....	74
Baldyniuk Vasyl, Baldyniuk Viktoriia DEVELOPMENT OF CORPORATE ETHICS AS A TOOL FOR ENHANCING MANAGEMENT EFFICIENCY IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....	81
Aryshtaiev Andrii, Liubka Vitalii, Marushchak Stepan THE THEORETICAL AND CATEGORICAL ORIGIN OF THE CONCEPT OF “RESOURCE POTENTIAL” IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....	85
Zozulya Oleksandr UNDERSTANDING THE ECONOMIC AND LEGAL FRAMEWORK OF STATE CORPORATE RIGHTS.....	91
Novytska Olena, Savchuk Tetiana, Novytska Sofiia FINANCIAL SECURITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE.....	99
Baklanova Olena, Kushnir Oksana, Dovhan Iryna THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS: IT, INDUSTRY, TRADE, MANAGEMENT.....	103

Banieva Iryna, Honcharov Dmytro, Derevianko Yurii ADAPTIVE APPROACHES TO INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE AGROSPHERE OF UKRAINE.....	109
Hoy Yuriy, Shpak Yuriy CLASSIFICATION OF FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES	114
Diachynska Olena AGRICULTURAL LAND USE: FEATURES OF FORMATION AND DEVELOPMENT.....	118
Zaporozhets Mstyslav, Prokhorchuk Oleksii, Volynets Tetyana ASSESSMENT OF THE CREATIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS A FACTOR IN OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES.....	126
Kyfyak Viktoriia, Bilak Andrii COGNITIVE BIASES AND THEIR IMPACT ON ECONOMIC DECISIONS.....	130
Markus Viktor ECONOMIC ESSENCE OF DEVELOPMENT BUDGET FORMATION IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....	136
Stavska Yuliia DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM AS A FACTOR INCREASING THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS.....	143
Nazarenko Serhii, Zachosova Nataliia, Ilchenko Nataliia RESERVES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL DEVELOPMENT TRENDS OF ENTERPRISE.....	149
Fedun Andrii, Zvarych Olena DEFINITION OF THE CONCEPT OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND REVIEW OF ITS CRITERIA AND INDICATORS.....	155
Hryniv Nataliya APPLICATION OF THE OMNICAL APPROACH IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF ASSORTMENT POLICY.....	160
Fuks Kostiantyn THE CONCEPT OF MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP): ESSENCE, FEATURES, AND PRACTICAL APPLICATION IN THE DIGITAL PRODUCT MARKET.....	165
Piletska Samira, Miahkykh Iryna, Koritko Tetyana MOTIVATIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THEIR ECONOMIC SECURITY IN A CIRCULAR ECONOMY.....	170
Sahan Khrystyna, Sahan Volodymyr ETYMOLOGY OF THE CONCEPT OF “SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING”: APPROACHES AND KEY COMPONENTS.....	175
Bublyk Lilia MATRIX ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF TZOV “SPACE” IN THE PERIOD 2020–2024.....	183
Vanin Anton INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO RECRUITMENT: POTENTIAL AND CHALLENGES FOR THE IT SECTOR OF UKRAINE.....	188
Davydenko Nadiia, Kushnir Oleksandr, Davydenko Marharyta DEVELOPMENT OF MODERN PAYMENT SYSTEMS.....	196
Saulko Dmytro AGRITECH-SYSTEM AS A PARADIGM FOR IMPLEMENTING SMART TECHNOLOGIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR.....	201
Klepanchuk Olha LOGISTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE TRADE ACTIVITIE.....	207

Semenova Kateryna, Mylashko Mykola INTERNAL CONTROL AS A FUNCTION OF IT COMPANY MANAGEMENT.....	212
Khavanov Artem THE IMPACT OF CORRUPTION ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY.....	220
Blagorazumnaia Olga, Menashko Yfat CONDITIONS FOR THE FORMATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN SCHOOLS OF ECONOMICALLY WEAK REGIONS OF ISRAEL.....	227
Kyshakevych Bohdan, Demediuk Bohdan EVOLUTION OF THEORETICAL CONCEPTS OF DEVELOPMENT AND SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP.....	233
Lintur Inna, Rashkevych Oleg ASSESSMENT OF THE POTENTIAL FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT OF A COMMUNITY.....	239
Razinkin Nikita, Fedosiuk Dmytro BUSINESS INTELLIGENCE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: LEGAL AND ANALYTICAL ASPECTS.....	243
Omelchenko Nadiia, Kukuruza Oksana, Novak, Olena WOMEN'S LEADERSHIP AS A PRACTICAL TOOL FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY.....	249
Rusyn-Hrynyk Roman, Fedorchak Oleksii, Kushnir Yulia INTELLIGENT FORECASTING TOOLS IN ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT: POTENTIAL AND LIMITATIONS.....	256
Baldyniuk Vasyl, Baldyniuk Viktoriia FORMATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MARKET CONDITIONS.....	260
Romanchuk Lyubov, Shchytov Dmytro, Mormul Mykola ANALYSIS OF THE ATTRACTIVENESS OF E-COMMERCE OPERATIONS IN UKRAINE AND GERMANY	265
Stroiko Tetiana, Hylko Mykola, Volkovynskyi Mykola THE FORMATION OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE AS A POST OFFICE FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTREPRENEURIAL SYSTEMS.....	275
Averkyna Maryna, Malon Vasyl ORGANIZATIONAL PRINCIPLES FOR PROVIDING MOTIVATION IN A MARKETING AGENCY.....	280
Volkova Yana, Khmurova Viktoriia INSTRUMENTS FOR ATTRACTING PRIVATE SECTOR PARTICIPATION IN THE FINANCING AND PROVISION OF HEALTHCARE FACILITIES IN UKRAINE.....	286
Gavrilko Tetiana, Poliukhovych Sofia RISKS OF FINANCIAL FRAUD IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: METHODS OF COUNTERACTION.....	290
Konovalenko Mark, Chernenko Yuriy REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.....	297
Lavrenchuk Mykhailo, Chernenko Yuriy INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES.....	302
Lisitsa Viktoriia MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE VALUE PROPOSITION (CVP) OF A RETAIL NETWORK.....	307
Nikolaichenko Iryna MECHANISMS OF FORMING INFLUENCE: BRAND FEATURES AS A TOOL OF MANIPULATION OR INSPIRATION.....	317

Potetiuiieva Maryna RAILWAY TRANSPORT IN TIMES OF WAR.....	322
Taraniuk Karina, Novikov Feliks ADAPTATION OF COMPANIES TO MEW ECONOMIC CONDITIONS CAUSED BY MILITARY ACTIONS	327
Cherniaieva Anna THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON STRATEGIC APPROACHES TO MARKET SEGMENTATION.....	332
Vlasenko Dmytro, Makedon Halyna IMPROVING MARKETING STRATEGIES FOR THE UKRAINIAN AGRICULTURAL SECTOR DURING WARTIME.....	339
Hlembytskyi Oleksii INTELLECTUAL CAPITAL IN CUSTOMER SERVICE: HOW AI IS CHANGING THE REQUIREMENTS FOR EMPLOYEE COMPETENCES.....	345
Zhytar Maksym DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY ELEMENT OF THE ECONOMIC MANAGEMENT MECHANISM OF BUSINESS ENTITIES.....	351
Oklander Mykhailo, Harnyk Maksym OPTIMIZATION OF RESPONSE TEAM DEPLOYMENT: LOGISTICAL SOLUTIONS FOR SECURITY COMPANIES.....	357
Puhach Yurii INFORMATION TECHNOLOGY IN ENTERPRISE PLANNING: IMPACT ON EFFICIENCY AND COMPETITIVE ADVANTAGE.....	364
Tarasova Olena FEATURES OF UKRAINE'S STATE BUDGET FINANCING IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW.....	370
Tishchenko Ievgen THE FINANCIAL DIMENSION OF UKRAINE'S GEO-ECONOMIC STRATEGY IN THE PROCESS OF ECONOMIC RECOVERY.....	377
Andruhiv Ihor, Rusyn-Hrynyk Roman OPTIMIZATION OF THE TRANSFORMATION PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF IT TECHNOLOGY DEVELOPMENT.....	384
Ippolitova Inna THE IMPACT OF A COMPANY'S CORE COMPETENCIES ON THE FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES.....	388
Kutsenko Dmytro, Lych Yevheniy PERSONNEL RECRUITMENT IN WARTIME AND UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION: PERSONNEL RISKS FOR THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE.....	394
Antonenko Katerina, Tsitsilenko Nataliya STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY.....	399
Horbachova Oksana, Babenkov Vladyslav, Nimchenko Vladyslav DEVELOPMENT OF A FINANCIAL STRATEGY FOR AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW.....	404
Osyka Serheiy, Kulykov Kirill INTERLOCKING MUTUAL OWNERSHIP AS THE FOUNDATION FOR THE BIG THREE'S JOINT ACTIVITIES.....	408
Polous Olga, Mykhalchenko Inna, Vityuk Mykyta STUDY OF COMPONENTS OF A SUCCESSFUL MARKETING STRATEGY FOR INNOVATIVE PRODUCTS IN THE IT MARKET TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....	415
Prykhodko Oleksandr DIGITAL INNOVATIONS IN THE UKRAINIAN INSURANCE INDUSTRY AND THEIR INFLUENCE ON FINANCIAL STRUCTURE.....	421

Klymenko Vladyslav METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE READINESS IN DIGITAL ENTERPRISES.....	429
Popova Anna, Lytvynenko Andriy DYNAMICS OF TELECOMMUNICATIONS MARKETS: FINANCIAL ASPECT.....	435
Harmider Larysa, Kutsynskyi Andrii, Kutsynska Mariia THE RESPONSIBILITY CENTERS OF A HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT: CLASSIFICATION AND FEATURES.....	443
Hrytsenko Olha, Samaricheva Tetiana PECULIARITIES OF TREASURY SERVICES FOR BUDGET RECIPIENTS UNDER MARTIAL LAW.....	449
Mikulich Valerii, Artyushok Kostyantyn THEORETICAL BASIS OF ECONOMIC SECURITY OF A TERRITORIAL COMMUNITY.....	455
Tkachuk Nataliia, Shcherbiuk Amir RISK MANAGEMENT AS A BASIS FOR MANAGING THE BANK'S FINANCIAL RISKS	462
Kalinichenko Oleksandr EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN UKRAINE.....	467
Karachyna Nataliia, Holovchuk Julia, Dykhnych Dmytro DOMESTIC AND FOREIGN WORKS ON ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE BRANDS.....	477
Pyroh Viktor RISK-ORIENTED MODEL OF VENTURE INVESTMENT IN INNOVATIVE ENTERPRISES.....	482
Semenets Ivan, Zadorozhna Ivanna, Shevchenko Alla INNOVATIVE APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ENTERPRISE FINANCING THROUGH LEASING AND STOCK TRADING MECHANISMS.....	488
Senyk Iryna FORMATION OF A DIAGNOSTIC SYSTEM FOR THE STRATEGIC EUROPEAN INTEGRATION DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	495
Tofan Ivan, Syniavska Liubov RISKS IN THE IMPLEMENTATION OF THE FISCAL FUNCTION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S CUSTOMS POLICY.....	499
Kozoriz Oleksandr THE ROLE OF DIGITAL ACCESSIBILITY MANAGEMENT IN SHAPING AN INCLUSIVE ENVIRONMENT IN TOURISM.....	504
Antoshchenkova Vitalina, Kravchenko Yuliia STATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENSURING SOCIAL GUARANTEES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	511
Halatsan Andriy THE IMPACT OF SOCIALLY RESPONSIBLE EMPLOYEE BEHAVIOR ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE POST-WAR PERIOD.....	517
Dovzhyk Olena THE ROLE OF A FOREIGN LANGUAGE IN THE BUSINESS COMMUNICATION OF A PROFESSIONAL ACCOUNTANT.....	524
Klym Nadiia, Lashmanov Denys RECREATIONAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF NATURAL PROTECTED AREAS.....	529
Kovalchuk Alona, Hrinko Sofia, Dashkevych Yelyzaveta INNOVATIVE APPROACHES TO THE IMPROVEMENT OF WAREHOUSE AND LOGISTICS BUSINESS PROCESSES IN TRADING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	534

Miriasov Yurii TYPOLOGY OF CONSUMPTION: POSITIONAL AND ASSOCIATIVE GOODS.....	541
Pylypchuk Yulian INSTITUTIONAL AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF FINANCIAL REPORTING UNDER IAS IN UKRAINE.....	547
Shostak Liudmyla, Ulyanytsky Andrew CONCEPTUAL MODEL OF THE ECONOMIC MECHANISM OF DIGITALIZATION FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES.....	552
Arenzon Oleksandr, Zhuikov Gennadii BUSINESS RISKS IN CONDITIONS OF MILITARY THREATS AND THEIR MANAGEMENT.....	559
Burda Yurii MONETIZATION AND DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF IMPROVING FOREST POLICY INSTRUMENTS.....	563
Verbivska Liudmyla, Blesko Nazar DIGITAL SKILLS AND COMPETENCIES OF STAFF IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES.....	569
Khorobchuk Oleg EVOLUTION OF REGIONAL DEVELOPMENT THEORIES IN THE CONTEXT OF OPTIMIZING EXPORT OPPORTUNITIES OF REGIONS OF WESTERN UKRAINE.....	576
Materynska Olha, Korshmaniuk Anastasiia LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE: PERSONNEL MANAGEMENT AND FOSTERING A DIGITAL CULTURE FOR ENHANCED PRODUCTIVITY.....	582
Kotvytska Nataliia, Ovsiienko Nataliia, Sharova Svitlana INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES: MANAGEMENT APPROACHES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS.....	587
Shykina Olha UAL EDUCATION AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN MODERN CONDITIONS.....	594

УДК 658.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-53>**Лісіца В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9304-2901>

Lisitsa Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities
Poltava University of Economics and Trade

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ (CVP) ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE VALUE PROPOSITION (CVP) OF A RETAIL NETWORK

В статті розглянуто сутність поняття ціннісної пропозиції для клієнтів (CVP) в ритейлі, досліджено накопичений теоретичний досвід у цій сфері, окреслені підходи до формування сучасної концепції ціннісної пропозиції ритейлера, здійснено аналіз тенденцій, які формуватимуть майбутні CVP ритейлерів; уточнено узгодження понять CVP, бізнес-моделі та формату ритейлера; акцентована увага на зростання ролі екосистеми у створенні CVP ритейлера. Визначені основні елементи формування CVP роздрібних компаній, які забезпечують їх успішність і диференціацію на ринку. Окреслені перешкоди, з якими стикаються ритейлери в процесі трансформації CVP. Згрупована інформація щодо CVP та форматів окремих українських ритейлерів. Визначено, що успішна стратегія формування CVP ритейлера повинна базуватися на принципах клієнтоцентричності, технологічної інновації, адаптивності, соціальної відповідальності та екосистемній взаємодії.

Ключові слова: ритейл, торговельна мережа, ціннісна пропозиція для клієнтів, бізнес-модель, формат магазину, клієнтський досвід, технологічні інновації, поведінка споживача, екосистема.

The article examines the essence of the concept of customer value proposition (CVP) in retail, explores the accumulated theoretical experience in this area, outlines approaches to the formation of a modern concept of a retailer's value proposition. It is determined that the main task of CVP is to create differentiation that will be understandable and important for a specific target audience, which allows the retailer to focus its resources and efforts on the most relevant target audience and "rebuild" itself from competitors. An analysis of the trends that will shape future CVPs of retailers is carried out; the coordination of the concepts of CVP, business model and retailer format is clarified; attention is focused on the growing role of the ecosystem in creating a retailer's CVP. The main elements of the formation of CVP of retail companies that ensure their success and differentiation in the market are identified. The obstacles that retailers face in the process of CVP transformation are outlined. Information on CVP and formats of individual Ukrainian retailers is grouped. The study concluded that Ukrainian retailers are actively experimenting with CVP in the direction of integration into the everyday lives of their consumers, offering them both tangible and intangible value based on long-term relationships. The classical typology of formats is giving way to hybrid models that combine elements of different formats to create a unique ecosystem of interaction with the consumer. The differentiation of retail chains is mainly formed due to: target audience, location, format, assortment, pricing and promotional models, loyalty programs, online sales channel models, store atmosphere and design, services in the sales floor and online. It was determined that a successful strategy for forming a retailer's CVP should be based on the principles of customer-centricity, technological innovation, adaptability, social responsibility and ecosystem interaction. The retailer's CVP is transformed into a multidimensional construct that encompasses emotional, social, technological, and environmental aspects of the customer experience. There is a close relationship between the retailer's technological maturity and the effectiveness of its CVP.

Keywords: retail, retail network, customer value proposition, business model, store format, customer experience, technological innovation, consumer behaviour, ecosystem.

Постановка проблеми. Сучасна роздрібна торгівля зазнає змін, що зумовлені трансформаціями уподобань та поведінки споживачів, розвитком електронної торгівлі, проривними технологіями та іншими факторами

[1–3]. Традиційні підходи до роздрібно́ї торгівлі втрачають актуальність, натомість виникає потреба у переосмисленні наявних ціннісних пропозицій та бізнес-моделей ритейлерів, запровадження фундаментальних

новацій для збереження їх релевантності та ефективності. Учасники ринку мають бути готові до гібридного майбутнього, коли споживачі шукають та поєднують найкращий досвід, отриманий як в онлайн, так і у фізичному середовищі. В цілому, подальші дії ритейлерів пов'язані з постійними інноваціями ціннісної пропозиції, клієнтоорієнтованістю та інтеграцією сучасних технологій, що дозволить адаптуватися до динамічного ринкового ландшафту та забезпечити найкращий споживчий досвід для клієнтів.

Формування ефективної ціннісної пропозиції для клієнтів (Customer Value Proposition, CVP) стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. CVP, як концепція, що відображає унікальну цінність, яку ритейлер пропонує своїм клієнтам через продукти, послуги, ціноутворення, сервіс і емоційний досвід, є центральним елементом його стратегії розвитку. В Україні, де роздрібна торгівля функціонує в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та масової міграції населення, формування CVP ускладнене низкою специфічних викликів. З одного боку, зниження купівельної спроможності населення вимагає від торговельних мереж акценту на доступних цінах і базових потребах, з іншого – зростає попит на персоналізовані послуги, швидку доставку та соціально відповідальний бізнес, що відповідає глобальним трендам сталості та етичного споживання [4–6].

Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері ціннісних пропозицій, недостатньо уваги приділено адаптації CVP до умов криз, зокрема в контексті українського ритейлу. Тому виникає необхідність дослідження процесів трансформації CVP ритейлерів, які б враховували сучасні виклики та забезпечували баланс між економічною ефективністю, клієнтською лояльністю та соціальною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації ціннісної пропозиції та бізнес-моделей розглянуто в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Так, Osterwalder A., Pigneur Y. [7] розвинули концепцію ціннісної пропозиції та перенесли акцент із продукту на клієнта, підкресливши, що цінність створюється лише тоді, коли пропозиція відповідає конкретним потребам і очікуванням клієнтів. Розман А. в праці [8] систематизує підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі. Гросул В.А., Зубков С.О. [9] досліджують інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. В роботі Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. [10] акцентується увага на основних компонентах роздрібних бізнес-моделей, визначаються фактори і тенденції, що їх формують. Такі автори, як Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. [11], Grewal D., Roggeveen A., Nordfalt J. [12], Sorensen H. [13], Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. [14], Sławińska M. [15], Amit R., Zott C. [16] досліджують процес створення цінності для своїх клієнтів, аналізують концепції інновацій в моделях роздрібного бізнесу, що допомагають роздрібним продавцям покращити створення та отримання цінності для клієнтів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація сучасних підходів до формування ціннісної пропозиції торговельної мережі, що забезпечує її конкурентоздат-

ність та ефективну взаємодію зі споживачами в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. CVP ритейлера – це комплексне формулювання унікальних переваг, які торговельна мережа пропонує своїм споживачам, що відрізняє її від конкурентів та становить основу конкурентоспроможності на ринку. Це інтегрована система матеріальних та нематеріальних елементів, що створюють цінність для споживача на всіх етапах його взаємодії з ритейлером. На відміну від класичного маркетингового розуміння цінності як співвідношення якості та ціни, сучасна концепція CVP ритейлера має багатовимірний характер і включає цінність: функціональну (задоволення базових споживчих потреб через асортимент, якість товарів, зручність локації, режим роботи); економічну (оптимальне співвідношення ціни та якості, програми лояльності, спеціальні пропозиції, можливості заощадження); емоційну (позитивні емоції та враження від процесу покупки, атмосфера, обслуговування, персоналізований підхід); соціальну (статус, приналежність до спільноти, відповідність цінностям та переконанням споживача); екологічну (екологічна відповідальність, сталий розвиток, етичні аспекти ведення бізнесу) [17].

Обґрунтована та стратегічно орієнтована CVP виконує низку критично важливих функцій у діяльності сучасного ритейлера, а саме: диференціює ритейлера на ринку; підвищує лояльність споживачів, для яких ціннісна пропозиція релевантна їх потребам та цінностям; оптимізує бізнес-процеси через концентрацію на ключових елементах цінності, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси та інвестиції; формує цінову політику та в цілому стратегічне позиціонування; підвищує операційну ефективність, так як чіткий фокус на ключових елементах цінності дозволяє раціоналізувати операційні процеси.

Сучасні дослідження підтверджують тенденцію до зміцнення споживчих пріоритетів від суто функціональної та економічної цінності до комплексного сприйняття, де емоційні, соціальні та екологічні аспекти набувають все більшої ваги у формуванні споживчої поведінки. Основна увага у звітах відомих консалтингових агентств [18] приділена таким ключовим тенденціям, які формуватимуть майбутні ціннісні пропозиції ритейлерів:

1. Зміни у поведінці споживачів. Тенденція зростання раціонального споживання та мінімалізму, а саме: розповсюдження філософії «свідомого споживання» (англ. – less is more), відмова від накопичення, надання переваги функціональним речам; зростання значимості «цінової репутації» та сприйняття бренду магазину як місця з справедливими цінами; диференціація споживчих уподобань (вік споживача все сильніше впливає на його уподобання та індивідуалізацію попиту); зростання довіри до цифрових інструментів та даним в процесі вибору товарів; підвищення очікувань щодо сервісу.

Вищезазначене впливає на зміну взаємовідносин між споживачами та ритейлерами в напрямку інтеграції в повсякденне життя споживачів, створення унікальних та незабутніх вражень для своїх клієнтів, персоналізації пропозиції, зручності та гнучкості при виборі способу покупки внаслідок розвитку омніканальної поведінки (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив поведінки споживачів на дії ритейлерів щодо CVP

Зміни в поведінці споживачів	Дії ритейлерів у відповідь (вплив на цінність)
Подальша цифровізація та гіперзв'язність: зростання онлайн-покупок; активне використання соціальних мереж для пошуку інформації про товари, отримання рекомендацій та здійснення покупок; очікування миттєвого доступу до інформації	Інвестиції в розвиток своїх онлайн-платформ, забезпечення їх зручності та функціональності, використання соціальних мереж для комунікації та продажів; намагання побудувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами, створюючи спільноти навколо своїх брендів
Очікування безшовного омніканального досвіду: споживачі хочуть мати можливість легко переходити між різними каналами комунікації та покупок без втрати контексту	Інтеграція всіх своїх каналів продажу та комунікації в єдину екосистему, забезпечення безперебійного та зручного досвіду для клієнтів незалежно від обраного каналу
Вимога персоналізації та кастомізації: очікування індивідуальних пропозицій; бажання кастомізувати товари та послуги	Використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій; впровадження технологій, що дозволяють кастомізувати товари, та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта
Зростання свідомого споживання та соціальної активності: увага до сталого розвитку та етичного споживання; високі очікування щодо якості та прозорості	Акцент на екологічно чистих та етично вироблених товарах; прозорість у своїй діяльності та забезпечення високої якості продукції та обслуговування; чітко проголошувати свої цінності та пов'язувати їх зі своїми клієнтами; брати участь у соціальних ініціативах та демонструвати свою відповідальність перед суспільством брати участь у вирішенні суспільних проблем (особливо на локальному рівні); акцент на історії бренду, його цінностях та місії; прозорість у ланцюгах постачання та відповідальне ставлення до працівників
Зростання цінової чутливості та пошуку вигоди: порівняння цін та пошук найкращих пропозицій; очікування вигідних умов та знижок	Пропозиція конкурентоспроможних цін, розробка ефективних програм лояльності (програми лояльності, які заохочують повторні покупки та залучають клієнтів до активної взаємодії з брендом) та надання клієнтам відчуття вигідної покупки
Вимога зручності та швидкості: споживачі хочуть здійснювати покупки максимально швидко та з мінімальними зусиллями; попит на швидку доставку та прості способи оплати	Оптимізація процесів покупки та доставки; наявність різноманітних варіантів доставки та оплати, а також їхня оперативність; ефективна система повернення товарів
Цінність вражень та емоцій: споживачі все більше цінують емоції та враження, отримані від покупки, а не лише сам факт володіння товаром; попит на унікальні та незабутні враження	Орієнтація на створення позитивного та емоційно насиченого клієнтського досвіду, особливої атмосфери в магазинах, пропозиція сервісів, що додають емоційної цінності

Джерело: за матеріалами [17–19]

2. Розвиток технологій, які скорочують дистанцію між споживачем та ритейлером, задають нові стандарти комфорту та швидкості обслуговування, а також призводять до: автоматизації робочих процесів з метою підвищення їх прозорості, гнучкості, адаптації до цифрового середовища, передбачуваності; інтеграції з екосистемами в напрямку спрощення взаємодії з онлайн-магазинами, системами оплати, доставкою, бонусними програмами, системою повернень, гарантійного обслуговування тощо; персоналізації пропозиції на основі AI. Так, алгоритми стають основними посередниками між брендами та споживачами та формують споживчий вибір (майже 60% рекламних інвестицій управляються алгоритмами, а до 2027 р. цей показник зростає до 79%). Відповідно, рішення про покупку залежать не тільки від самих споживачів, але й від алгоритмів, що визначають, які товари побачить споживач, які він отримає рекомендації та які покупки здійснить (покупки стають менш емоційними: понад 50% ритейлерів впроваджують AI-асистентів, які автоматично рекомендують товари).

3. Зміна парадигми в роздрібній торгівлі, яка пов'язана з інтенсивністю та тривалістю змін зовнішнього середовища (фактично мова йде про безперервний процес реагування на дію факторів зовнішнього

середовища); зростанням потреби споживачів у безперебійних та надзвичайно зручних рішеннях для покупок; швидкими технологічними змінами; підвищенням прозорості та розширенням вибору для споживачів; проблемами сталості; зближенням між різними секторами економіки; переходом в онлайн-середовище; поширенням модель D2C в обслуговуванні споживачів тощо.

4. Переосмислення основних принципів роздрібно-ї торгівлі (місце – продукт – ціна) в контексті споживчих пріоритетів: місце – від фізичних локацій до присутності «всюди й одночасно» завдяки розвитку онлайн-каналів та мобільних технологій; продукт – від продажу базових товарів до задоволення складних потреб, урахування контексту, історії та цінностей продукту (здоров'я, екологічність, локальність); ціна – від традиційного відображення співвідношення попиту та пропозиції до складної системи, що включає якість, ексклюзивність, мету, зручність та враження.

5. Необхідність забезпечення компромісу щодо узгодження CVP та бізнес-моделі як с позиції інвесторів й самого ритейлера, так і з позиції споживачів [19; 20].

Отже, результати досліджень фіксують фундаментальні зміни, що відбуваються в роздрібній індустрії, які обумовлюють еволюцію традиційних CVP для

збереження актуальності та досягнення успіху, а також акцентують увагу на тому, що звичні моделі, орієнтовані на продукт або магазин, які базуються на масштабі, охопленні та ефективності, перестають бути релевантними ситуації на ринку (табл. 2).

Узагальнено, CVP ритейлера має відповідати таким ключовим параметрам: відповідати потребам клієнтів; формувати унікальність та конкурентні переваги; забезпечувати передачу цінності через різні канали комунікації; бути стратегічно інтегрованою в усі аспекти його бізнесу, включаючи локацію, формат, асортимент, ціни, маркетинг та взаємодію з клієнтами [11].

Переосмислення CVP є критичним аспектом в контексті застосовуваної ефективної бізнес-моделі ритейлера, яка побудована навколо сильної та чітко визначеної CVP. Одночасно CVP визначає вибір формату, який є засобом, за допомогою якого цінність доставляється цільовому клієнту. Формат ритейлера являє собою не просто фізичний вигляд магазину або його тип, а цілісну модель взаємодії з покупцем, яка визначає, як саме компанія створює цінність і забезпечує продажі.

Численні дослідження в галузі стратегії роздрібно торгівлі підкреслюють важливість узгодження CVP,

бізнес-моделі та формату ритейлера для досягнення конкурентної переваги та прибутковості (табл. 3).

Акцентуємо увагу на зростання ролі екосистеми у створенні CVP ритейлера. Дослідження доводять, що сучасний шлях клієнта став багатовимірним, нелінійним процесом з численними точками контакту, що часто відбуваються паралельно і створюють складну мережу взаємодій. Це зумовило необхідність переходу ритейлерів від управління окремими точками контакту до формування цілісних екосистем, що охоплюють весь життєвий цикл взаємодії з клієнтом. Розвиток екосистеми дозволяє вдосконалювати CVP, оскільки екосистема будується навколо проблем і потреб цільової аудиторії, розширюючи способи їх вирішення, поєднуючи їх з додатковими сервісами для створення безперервного клієнтського досвіду, підсилюючи диференціацію ритейлера через унікальне поєднання різних елементів екосистеми (рис. 1) [21].

Отже, узагальнюючі результати досліджень, акцентуємо увагу на основних елементах формування CVP роздрібних компаній, які забезпечують їх успішність і диференціацію на ринку: економічний (фінансова вигода, ціна), функціональний (практична користь,

Таблиця 2

Руйнівні сили та їх вплив на нові можливості ритейлерів

Руйнівні сили	Імперативи ритейлерів
Швидкі технологічні зміни: - Розвиток цифрових каналів - Цифрові товари / послуги та метавесвіт - Технічна інфраструктура: 5G / IoT / хмара / периферія	- Інтеграція фізичних та цифрових каналів - Гіперперсоналізація роздрібного досвіду - Використання даних та аналітики - Інвестиції в інфраструктуру 5G - Підвищення гнучкості та прозорості ланцюга створення вартості
Зростання інтересу до сталого розвитку: - Прозорість / відстежуваність - Декарбонізація - Пакування та циркулярність - Харчові відходи	- Виконання регуляторних вимог та вуглецевих зобов'язань - Використання даних та технологій для відстеження показників ESG - Схеми переробки та управління відходами - Інновації для стимулювання циркулярності в продуктах - Освіта та кураторство сталого споживання
Геополітична та економічна невизначеність: - Конфлікти в Росії / Україні - Торговельна напруженість між ЄС та Brexit - Інфляція - Збої в ланцюгах постачання	- Диверсифікація та забезпечення стійких ланцюгів постачання - Побудова локальних мереж постачальників - Хеджування замінників в асортименті - Фрагментація операцій та розрив партнерських відносин - Управління стрибками витрат
Демографічні зміни у споживанні: - Нові споживчі тренди – Покоління М - Свідоме споживання - Перепродаж / живані товари - Здорова їжа та одяг, на рослинній основі	- Інвестування в моделі циркулярної економіки – ремонт та обслуговування; - Переорієнтація асортименту на здоров'я та сталий розвиток; - Вивчення нових бізнес-моделей, орієнтованих на послуги; - Розробка пропозицій для нових сегментів; - Інновація пропозицій для забезпечення актуальності.
Зближення секторів: - Від продукту до послуги - Комплексні рішення - Розважальний ритейл - Самообслуговування в охороні здоров'я - Гейміфікація - Монетизація даних	- Розширення пропозиції за рахунок партнерів по екосистемі - Перехід від продукту до послуги / кураторства стилю життя - Диверсифікація в медіа, технологічний або медичний сектори - Використання активів для альтернативних моделей - Перепрофілювання торгових площ для нових джерел доходу.
Зростання податкової та регуляторної складності: - Нові податки: вуглецевий кордон, пластикова упаковка, інгредієнти - Мінімальна заробітна плата - Вимоги до маркування	- Мінімізація витрат на заробітну плату та податки - Відповідальність за постачальників та прозорість продукції - Баланс між глобальними та місцевими вимогами - Управління даними між різними юридичними юрисдикціями

Джерело: за матеріалами [19]

Таблиця 3

Порівняльний аналіз бізнес-моделі, ціннісної пропозиції (CVP) та формату ритейлера

	Бізнес-модель ритейлера	CVP ритейлера	Формат магазину
Загальне визначення	Визначає загальний спосіб, яким компанія генерує прибуток і додає цінність. Включає в себе структуру витрат, джерела доходу, стратегії продажу, канали дистрибуції і цільові ринки	Описує сукупність переваг, які ритейлер обіцяє своїм клієнтам, що робить його пропозицію привабливою та цінною. CVP визначає, чому клієнти обирають ритейлера серед конкурентів. Створює диференціацію, яка буде зрозуміла і важлива для цільової аудиторії	Це фізичне або віртуальне (цифрове) втілення бізнесу, його зовнішній вигляд та структура. Визначає, як товари або послуги представлені споживачам. Включає набір характеристик, які визначають модель взаємодії з покупцями, спосіб продажу товарів та рівень сервісу
Відповідає на питання	Як ритейлер створює, доставляє та отримує вартість у своєму бізнесі?	Чому клієнти повинні купувати саме у цього ритейлера?	Як ритейлер продає?
Мета та фокус	Фокусується на як ритейлер генерує дохід та прибуток, забезпечує сталий розвиток компанії через взаємодію з різними учасниками ринку	Орієнтований на те, що саме клієнт отримує і чому цей досвід є цінним. CVP є основним елементом, який формує сприйняття клієнтом цінності, але не визначає всі аспекти операційної діяльності ритейлера, що більш детально визначають формат і BM	Визначає, як саме ритейлер організовує процес продажу товарів і послуг
Ключові характеристики	1. Ціннісна пропозиція (пропозиція товарів/послуг, які задовольняють потреби цільової аудиторії). 2. Цільова аудиторія. 3. Канали збуту. 3. Фінансова модель. 4. Управління ланцюгом постачання. 5. Сталий розвиток. 6. Інновації (використання цифрових технологій). 7. Стратегічне партнерство	Ритейлери вибудовують CVP на основі комбінації асортименту, ціни, зручності, сервісу та інновацій, адаптуючись до змін у поведінці споживачів. CVP ритейлера має фокусуватися на клієнті; бути унікальною та релевантною; вимірною (мати вимірні показники, щоб оцінити ефективність CVP та внести необхідні корективи)	Включає такі параметри, як: концепт (тип) магазину; розмір торгової площі та локація (фізичний магазин, онлайн, омніканальні моделі); дизайн та атмосфера, система мерчандайзингу, асортимент товарів та сегментація; цінова політика; модель обслуговування; технологічні інновації
Взаємозв'язок	Визначає загальну стратегію та напрямок розвитку ритейлера, формує основу для CVP, так як визначає, які ресурси та стратегічні підходи використовує компанія для створення цінності. BM обирає відповідний формат ритейлу для ефективної реалізації своєї стратегії.	Ключовий компонент BM, визначає її успішність. CVP базується на BM, яка забезпечує можливість реалізації цих переваг. CVP впливає на вибір формату ритейлу, так як різні формати по-різному передають цінність (наприклад, люксовий бутик vs. дискаунтер).	Реалізує BM та доносить цінність до клієнтів. Формат – це «оболонка» бізнесу, а CVP – його «наповнення». Формат є практичним втіленням BM та CVP.

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 24–27]

зручність), емоційній (відчуття та емоції, пов'язані з досвідом) та символічній (самовираження, соціальне значення). Економічна та функціональна складові CVP переважно забезпечують операційну ефективність, тоді як емоційна та символічна – виступають потенційними точками диференціації та джерелами конкурентної переваги ритейлера.

Серед ключових принципів, на основі яких формуватимуть майбутні ціннісні пропозиції ритейлерів, є:

- невидимість (invisibility) – забезпечення безперебійної роздрібною торгівлі для споживача в момент потреби; фокус на швидкості, зручності та ефективності, мінімізація перешкод у процесі покупки;

- незамінність (indispensability) – пропонування комплексних рішень, що охоплюють різні аспекти життя споживача; об'єднання продуктів та послуг через екосистему партнерів;

- довірливість (емоційна близькість) (intimacy) – фокус на створенні збагачуючих вражень, які резонують з основними цінностями споживачів [20].

Відмітимо, що процеси трансформації CVP ритейлерів пов'язані з низкою проблем, а саме: внутрішнім опором змінам з боку працівників, які звикли до традиційних практик та процесів; ускладненим та ресурсоємним впровадженням нових технологій; труднощами збалансування онлайн- та офлайн-каналів продажу; залученням та розвитком талантів з необхідними навичками та досвідом підтримки інноваційних CVP; конкурентним тиском; складнощами у визначенні та розрахунку відповідних показників щодо оцінки успішності запропонованої CVP та BM в цілому [22].

Використовуючи відкриті джерела, згрупуємо наявну інформацію щодо ціннісної пропозиції та форматів (підформатів) окремих українських ритейлерів (табл. 4).

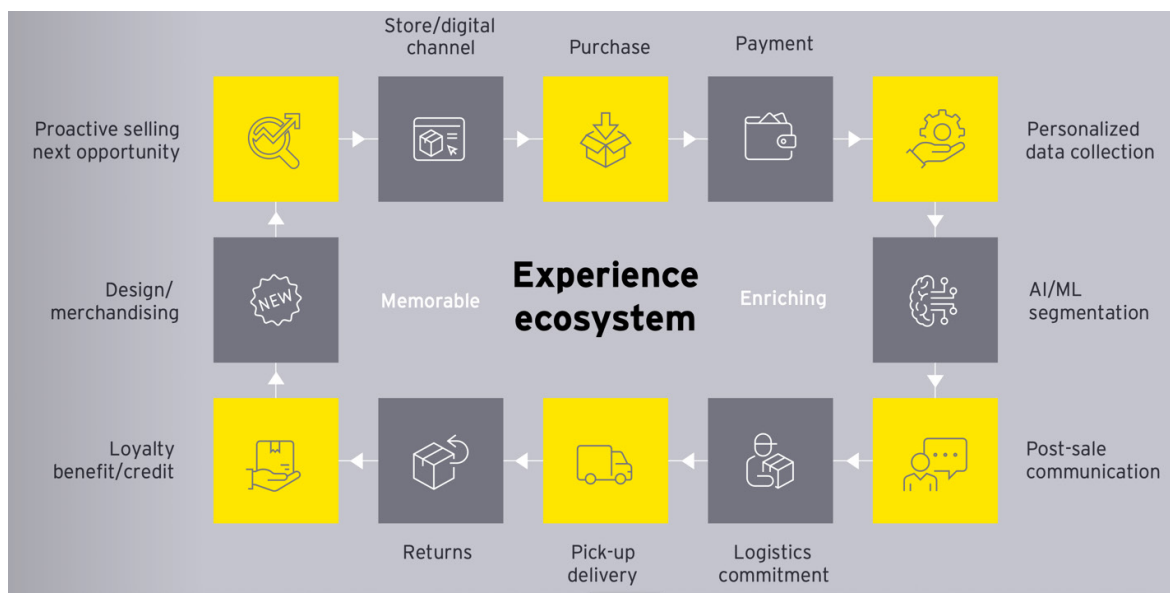


Рис. 1. Роль екосистеми у формуванні ціннісної пропозиції (CVP) ритейлера

Джерело: [21]

Таблиця 4

Ціннісні пропозиції та формати українських ритейлерів: порівняльний аналіз

Компанія	Ціннісна пропозиція	Формат
1	2	3
Група компаній «Епіцентр»: торгові центри «Епіцентр», «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережа «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки «Осмолода» та логістичні потужності. Представлений форматами: торговельний центр, «Епіцентр Express», Окремі магазини «Галерея ДЕКО», E.PIC та Intersport.	Торговельна мережа «Епіцентр К»: «В Епіцентрі є все!» <i>Унікальність:</i> забезпечення клієнтам комплексного рішення для будівництва, ремонту, облаштування дому та комфорту життя. Пропозиція широкого асортименту товарів, зручний омніканальний досвід покупок, вигідні ціни та висока якість обслуговування, допомога клієнтам реалізовувати свої ідеї легко, швидко та доступно. Універсальність для зручності та економії часу. <i>Економічна цінність:</i> все в одному місці: широкий вибір товарів для дому, будівництва, ремонту, саду, автомобілів, спорту та особистих потреб. <i>Омніканальність:</i> зручний шопінг через розгалужену мережу торгових центрів та інтернет-магазин із доставкою або самовивозом. <i>Конкурентні ціни та акції:</i> гнучка цінова політика, програми лояльності, бонуси, кешбек. <i>Підтримка бізнесу:</i> B2B-платформа, можливість співпраці на маркетплейсі, рекламні можливості для партнерів. <i>Якісний сервіс:</i> професійні консультації, послуги з доставки, монтажу, кредитування та страхування. <i>Технологічна цінність:</i> технологічні рішення, маркетплейс, автоматизація процесів для зручності клієнтів, розвиток логістики. Аналітика даних для аналізу поведінки покупців, оптимізації асортименту та покращення обслуговування. Впровадження чат-ботів для швидкої консультації клієнтів. <i>Соціальна та екологічна цінність:</i> підтримка українського виробника, розвиток екологічних ініціатив та благодійність.	Торговий центр «Епіцентр К»: – торговий центр, де відділи представлені у форматі shop-in-shop; – розташовані у зручних місцях з просторими парковками та гарною транспортною доступністю; – розмір та планування: великі торгові площі, тематичне зонування, торгові відділи трансформовані у концептуальні формати «shop-in-shop». Площа понад 50000 м² дозволяє розмістити додаткові магазини, кафе, сервісні послуги та розважальні зони; – розвинена онлайн-платформа дозволяє здійснювати покупки онлайн з доставкою по всій Україні, що розширює доступність товарів для покупців, які не можуть відвідати фізичні магазини; – асортимент та послуги: пропонує великий вибір товарів різних категорій, як відомих брендів, так і BTM; – пропонує конкурентоспроможні ціни на широкий асортимент товарів різних цінкових категорій, що дозволяє покупцям вибирати товари, які відповідають їхнім потребам та бюджету. Проводить акції, знижки та розпродажі, що привертає увагу покупців, чутливих до ціни. Діє система уцінки товарів. Кешбек; – програма лояльності «Вигода» дозволяє клієнтам накопичувати бонуси та отримувати персоналізовані пропозиції; – сервісні центри та пункти видачі, де клієнти можуть отримати консультації, замовити послуги та вирішити питання, пов'язані з товарами;

Продовження таблиці 4

1	2	3
		– надає широкий спектр додаткових послуг, таких як доставка, встановлення, монтаж, проектування, пошиття штор, виготовлення меблів та інше; – мобільний додаток; – системи самообслуговування, цифрові екрани та інтерактивні кіоски, електронні цінники.
Група компаній Fozzy Group: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та «маркет супер» Thrash!Траш!	Супермаркети «Сільпо»: <i>«Більше, ніж супермаркет – місце, де покупки приносять задоволення!»</i> Унікальність: ціннісна пропозиція базується на створенні унікального та емоційного досвіду покупок, пропозиції широкого асортименту якісних товарів та використанні сучасних технологій: «Емоційний шопінг + якісні продукти». Фуд-холи та власні ресторани в деяких супермаркетах додають додатковий рівень сервісу. Економічна цінність: широкий вибір продуктів українських і міжнародних брендів; продукція BTM (Premiua (преміум-сегмент), Pesto Café, Лавка Традицій (фермерські товари), ТМ «Сільпо» (базові продукти); відділи свіжих продуктів, фермерських товарів, делікатесів, власної випічки; органічні та еко-продукти для споживачів, які цінують здорове харчування. Технологічна цінність (інновації та технології): зручний мобільний додаток – електронні купони, історія покупок, персональні пропозиції; онлайн-замовлення з самовивозом або доставкою; омніканальність; використання Big Data та AI для персоналізованих рекомендацій. Соціальна та екологічна цінність: Екологічна відповідальність: підтримує ініціативи зі зменшення використання пластику та пропонує екологічно чисті товари. Підтримка українських фермерів і локальних виробників через «Лавку Традицій». Соціальна місія: приймає активну участь у соціальних проектах, підтримує армію та допомагає постраждалим під час війни.	Супермаркети «Сільпо»: – супермаркет середнього розміру (1000–3000 м²); – тематичний, кастомізований дизайн; – широкий асортимент продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Власний імпорт. BTM; – розташування у зручних місцях (житлові райони, торгові центри); – середній рівень цін. Цінове позиціонування – баланс між ціною та якістю; – застосування цінової стратегії «Високо-низькі ціни» (Hi-Lo) – комбінація звичайних цін з частими акціями, знижками та розпродажами. Фокус на створенні відчуття вигідних пропозицій; – програма лояльності «Власний Рахунок»; – метод продажу – система самообслуговування + торгівля через прилавок; – онлайн-магазин з доставкою та самовивозом; – власна випічка, кулінарія, продукція крафтових виробників.
«Аврора Мультимаркет» – всеукраїнська мережа магазинів формату «One dollar store».	«Покращувати повсякденне життя людей, роблячи товари для дому та душі доступнішими». Унікальність: збалансоване поєднання доступності (фокус на екстремальну доступність), широкого асортименту (пріоритет українським брендам, локалізований асортимент) та зручності, що дозволяє компанії задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Економічна цінність: омніканальний підхід; широкий асортимент товарів різних цінових категорій з акцентом на локалізацію та українських виробників; компанія позиціонує себе як мережа, яка пропонує товари за максимально доступними цінами; ефективна логістична система, що забезпечує оптимізацію витрат та своєчасне постачання товарів у магазини; швидке масштабування та гнучкість;	«Аврора» – це про доступні і якісні покупки для всієї родини» – формати. Формат «Аврора Мультимаркет» – це мережа магазинів з площею торговельних залів (без урахування підсобних приміщень) близько 180–200 кв. м. Є відсоток магазинів, у яких площа торговельного залу від 120–150 кв.м. Формат «Аврора Мультипростір» має площу торговельного залу 300–500 кв.м. При вході є зона швидкого перекусу, дитячий простір з інтерактивними панелями та бізбордами, зона перевірки та тестування продукції тощо. У ньому можна придбати більш габаритні товари за доступними цінами, нижчими, ніж в інших магазинах; – магазини розташовані в зручних місцях з високою трафіком. Стандартизовані дизайн та бізнес-процеси дозволяють швидко масштабуватися;

1	2	3
	<i>Технологічна цінність (інновації та технології):</i> використання lean-методології для впровадження нових проєктів та оптимізації наявних бізнес-процесів; автоматизація складських процесів; використання GPS-трекінгу та телематики для відстеження руху транспорту та оптимізації маршрутів; впровадження систем планування маршрутів для мінімізації витрат на доставку; цифровізація документообігу; використання систем аналітики даних для аналізу продажів, поведінки клієнтів та ефективності маркетингових кампаній; онлайн-магазин та мобільний додаток. <i>Соціальна та екологічна цінність:</i> активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку соціальних ініціатив та дотримання принципів сталого розвитку; розвиток співробітників та корпоративної культури; підтримує місцеві спільноти; дотримання принципів екологічної відповідальності. Унікальна радіостанція, де грає виключно українська музика.	– метод продажу – система самообслуговування; – широкий асортимент товарів для дому. Локалізація та адаптація асортименту під потреби місцевого споживача. Кожна категорія товарів представлена кількома позиціями від різних виробників. Гарантія та сервіс. Обмін та повернення; – доступні ціни: компанія позиціонує себе як мережа, яка пропонує товари за доступними цінами. Часто проводяться акції, знижки та спеціальні пропозиції, що робить покупки вигідними; – онлайн-магазин: широка мережа точок видачі; якісний контент; приємний дизайн та зручна навігація по сайту; унікальні товари є тільки в інтернет-магазині, їх кількість і асортимент постійно збільшуються; конкурентні ціни; – мобільний додаток (для Android).

Джерело: складено автором за інформацією з сайтів компанії

Як бачимо, українські ритейлери активно експериментують зі CVP в напрямку інтеграції в повсякденне життя своїх споживачів, пропонуючи їм як матеріальну, так і нематеріальну цінність на основі довгострокових відносин. Диференціація торговельних мереж переважно формується за рахунок: цільової аудиторії, локації, формату, асортименту, ціноутворення та моделі промо, програми лояльності, моделі онлайн-каналу продажу, атмосфери та дизайну магазинів, сервісів в торговому залі та онлайн.

Висновки. Майбутнє роздрібною торгівлі вимагає від ритейлерів переходу від традиційних підходів до формування CVP, до таких, які глибоко інтегровані в життя споживачів, так як клієнтський досвід стає новою ключовою відмінністю в ритейлі. На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що успішна стратегія формування CVP сучасного ритейлера повинна базуватися на принципах клієнтоцентричності, технологічної

інновації, адаптивності, соціальної відповідальності та екосистемної взаємодії. CVP ритейлера трансформується в багатовимірну конструкцію, що охоплює емоційні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти взаємодії зі споживачем. Відзначається тісний взаємозв'язок між технологічною зрілістю ритейлера та ефективністю його CVP. Результати дослідження свідчать про суттєву диференціацію форматів ритейлу під впливом змін у поведінці споживачів. Класична типологія форматів поступається місцем гібридним моделям, які поєднують елементи різних форматів для створення унікальної екосистеми взаємодії зі споживачем.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою впливу окремих компонентів ціннісної пропозиції на споживчу лояльність та фінансові результати ритейлерів, а також удосконаленням методів оцінки ефективності ціннісної пропозиції ритейлерів різних форматів та спеціалізацій.

Список використаних джерел:

1. Next in consumer markets 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html> (дата звернення: 28.04.2025).
2. How will customer-first technology create retailer value that lasts? URL: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (дата звернення: 29.04.2025).
3. 2024 Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (дата звернення: 03.05.2025).
4. Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Зручні магазини, ціновий фактор та крос-просування товарів: тренди в ритейлі. Інфографіка. URL: <https://mmr.ua/ru/show/zruchni-magazini-tsinovij-faktor-ta-kros-prosuvannya-tovariv-trendi-v-ritejli-infografika> (дата звернення: 24.04.2025).
6. Друга цифрова: клієнтський досвід стає новою ключовою відмінністю в ритейлі. URL: <https://rau.ua/novyni/klijentskij-dosvid-kljuch-ritejli/> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 2010. 288 с.
8. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 3. С. 15–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

9. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000819913> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207–212. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-207_212.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.05.2025).
11. Sorescu A., Frambach T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 2011. 87S (1). S3–S16. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435911000340>
12. Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, and Jens Nordfalt. The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. 2017. vol. 93. № 1. pp. 1–6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>
13. Herb Sorensen. Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing, 2nd edition. *Published by Pearson FT Press*. 2016. 320 с.
14. Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. 2007. № 6. pp. 621–634. URL: <https://onehealth.jp.eu/wp-content/uploads/2019/08/Rintamaki-et-al-2007-Identifying-competitive-customer-value-propositions.-Managing-Service-Quality-176-621-634.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
15. Sławińska. M. Changes to retail business models – overview of the determining factors. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*. 2016. № 15(64). С. 149–160. URL: <http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-5edce467-f0c5-4542-af2c-f5cd86e980/c/149-160.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
16. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012. № 53(3). С. 41–54.
17. Customer value proposition for retail: how to turn browsers to buyers. URL: <https://blog.hellostepchange.com/blog/customer-value-proposition-for-retail> (дата звернення: 03.05.2025).
18. The Elements of a Retail Business Model. URL: <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-elements-retail-business-model> (дата звернення: 03.05.2025).
19. How retailers' value propositions need to evolve for success. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/defining-the-future-of-retail (дата звернення: 03.05.2025).
20. How will customer-first technology create retailer value that lasts? URL: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (дата звернення: 03.05.2025).
21. The future of retail. How value propositions will evolve to enable relevance and success. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/consumer-products/documents/ey-future-of-retail-report-february-2023.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
22. Retail Business Model Transformation. URL: <https://digitaltransformationskills.com/retail-business-model-transformation/> (дата звернення: 05.05.2025).
23. Кращий концепт року в ритейлі: трансформація, яка змінює правила гри. URL: <https://rau.ua/novyni/krashhij-koncept-roku/> (дата звернення: 03.05.2025).
24. The New, Customer-Centric Retail Model. URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/digital-economy-2020-new-customer-centric-retail-model?recommendedArticles=true#collapsible-00000173-4b4c-d92c-a17f-efedf1c70000-0> (дата звернення: 05.05.2025).
25. The future of retail: Reinventing business models for success. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/assets/pwc-the-future-of-retail-reinventing-business-models-for-success.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
26. Value creation through the evolution of business model themes. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519534/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).
27. The 50 Best Retail Concepts of 2024. URL: <https://www.insider-trends.com/the-50-best-retail-concepts-of-2024/> (дата звернення: 11.05.2025).

References:

1. Next in consumer markets 2025. *PWC.com*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html> (accessed April 28, 2025).
2. How will customer-first technology create retailer value that lasts? *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (accessed April 29, 2025).
3. Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. (2024). *IBM.com*. Available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (accessed May 3, 2025).
4. Retail v Ukraini u 2024 rotsi: tendentsii rozvytku ta vnesok u biudzhet [Retail in Ukraine in 2024: development trends and contribution to the budget]. Available at: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (accessed April 24 2025). (in Ukrainian)
5. Zruchni mahazyny, tsinovyi faktor ta kros-prosuvannya tovariv: trendy v ryteili. Infografika [Convenience stores, price factor and cross-promotion of products: trends in retail. Infographics]. Available at: <https://mmr.ua/ru/show/zruchni-magazini-tsinovij-faktor-ta-kros-prosuvannya-tovariv-trendi-v-ritejli-infografika> (accessed April 24, 2025). (in Ukrainian)
6. Druha tsyfrova: klientskyi dosvid staie novoiu kliuchovoiu vidminnistiu v riteili [Second digital: customer experience becomes the new key differentiator in retail]. Available at: <https://rau.ua/novyni/klientskij-dosvid-kljuch-ritejli/> (accessed April 15 2025). (in Ukrainian)
7. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *John Wiley & Sons*, p. 288.
8. Rozman A. (2014). Biznes-model pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Business model of a retail enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnogo universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 3, pp. 15–34. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf> (accessed May 3, 2025). (in Ukrainian)
9. Hrosul V., Zubkov S. (2017). Metodychni instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovel'nogo pidpriemstva [Methodological tools for assessing the competitiveness of a trading enterprise's business model]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 252–258. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000819913> (accessed April 15, 2025). (in Ukrainian)

10. Ivanchenko N., Podskrebko O., Mazur V. (2021). Biznes-modeli ta suchasni instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Business models and modern tools for improving the efficiency of retail enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 207–212. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-207_212.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed May 3, 2025). (in Ukrainian)
11. Sorescu A., Frambach T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87S (1), S3–S16.
12. Grewal D., Anne L. Roggeveen, Nordfält J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, vol. 93, no. 1, 2017, pp. 1–6.
13. Sorensen H. (2016). Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing, 2nd edition. *Published by Pearson FT Press*, 320 pages.
14. Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, vol. 17 (6), pp. 621–634. Available at: <https://onehealth.jp.eu/wp-content/uploads/2019/08/Rintamaki-et-al-2007-Identifying-competitive-customer-value-propositions.-Managing-Service-Quality-176-621-634.pdf> (accessed May 2, 2025).
15. Sławińska M. (2016). Changes to retail business models – overview of the determining factors. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing – Scientific Papers of SGGW, European Policies, Finance and Marketing*, vol. 15(64), pp. 149–160. Available at: <http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-5edce467-f0c5-4542-af2c-f5cdbc86e980/c/149-160.pdf> (accessed May 2, 2025).
16. Amit R., Zott C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, no. 53(3), pp. 41–54.
17. Customer value proposition for retail: how to turn browsers to buyers. Available at: <https://blog.hellostepchange.com/blog/customer-value-proposition-for-retail> (accessed May 3, 2025).
18. The Elements of a Retail Business Model. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-elements-retail-business-model> (accessed May 3, 2025).
19. How retailers' value propositions need to evolve for success. *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/defining-the-future-of-retail (accessed May 3, 2025).
20. How will customer-first technology create retailer value that lasts? *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (accessed May 3, 2025).
21. The future of retail. How value propositions will evolve to enable relevance and success. *EY.com*. Available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/consumer-products/documents/ey-future-of-retail-report-february-2023.pdf> (accessed May 5, 2025).
22. Retail Business Model Transformation. Available at: <https://digitaltransformationskills.com/retail-business-model-transformation/> (accessed May 5, 2025).
23. Krashchyi kontsept roku v ryteili: transformatsiia, yaka zminiuiu pravyla hry [The best retail concept of the year: a game-changing transformation]. Available at: <https://rau.ua/novyni/krashhij-koncept-roku/> (accessed May 5, 2025). (in Ukrainian)
24. The New, Customer-Centric Retail Model. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2012/digital-economy-2020-new-customer-centric-retail-model?recommendedArticles=true#collapsible-00000173-4b4c-d92c-a17f-efedf1c70000-0> (accessed May 5, 2025).
25. The future of retail: Reinventing business models for success. *PWC.com*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/assets/pwc-the-future-of-retail-reinventing-business-models-for-success.pdf> (accessed May 1, 2025).
26. Value creation through the evolution of business model themes. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519534/FULLTEXT01.pdf> (accessed May 7, 2025).
27. The 50 Best Retail Concepts of 2024. Available at: <https://www.insider-trends.com/the-50-best-retail-concepts-of-2024/> (accessed May 11, 2025).