

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ» (ПУЕТ)

# **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ІННОВАЦІЇ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

*За редакцією В. В. Лісіци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко*

**Полтава  
ПУЕТ  
2020**

УДК 339.3(477)  
Ф79

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі вченою радою Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 11 від 25 листопада 2020 р.

### **Колектив авторів**

#### **Рецензенти:**

**Х. З. Махмудов**, д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва і права Полтавської державної аграрної академії;

**І. П. Міщук**, д. е. н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торгово-економічного університету;

**Ж. В. Дерій**, д. е. н., професорка, завідувачка кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Чернігівська політехніка».

**Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації** : колективна монографія / за ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с.

ISBN 978-966-184-385-0

У монографії досліджено проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України, проаналізовано актуальні аспекти діяльності підприємств сфери внутрішньої торгівлі в реаліях поточної економічної ситуації. Розглянуто особливості функціонування мережевого ритейлу, зокрема в кооперативній торгівлі. Значну увагу приділено проблемам і перспективам розвитку електронної комерції в Україні та світі.

Розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців-практиків і всіх, хто займається дослідженнями у сфері внутрішньої торгівлі.

**УДК 339.3(477)**

*За зміст і достовірність інформації відповідальні автори.*

© Колектив авторів, 2020  
© Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі», 2020

ISBN 978-966-184-385-0

## ЗМІСТ

Передмова .....	5
Розділ 1. Напрями та пріоритети розвитку системи внутрішньої торгівлі України. Організаційно-економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств сфери внутрішньої торгівлі.....	7
1.1. Внутрішня торгівля у системі підприємництва України: ретроспективний аналіз тенденцій розвитку (О. О. Кавун-Мошковська) .....	7
1.2. Макроекономічні індикатори розвитку економіки та тенденції трансформації малого і середнього підприємництва у сфері торгівлі (А. М. Овсієнко) .....	18
1.3. Становлення, сучасний стан та перспективи розвитку внутрішньої торгівлі органічними харчовими продуктами в Україні (А. С. Ткаченко).....	36
1.4. Бізнес-модель роздрібною компанії та її трансформація за сучасних умов (В. В. Лісіца, О. М. Михайленко, А. О. Брацун) .....	46
1.5. Антикризове управління підприємствами роздрібною торгівлі за умов пандемії COVID-19 (О. В. Боровиков) .....	60
Розділ 2. Роздрібні торговельні мережі: стратегії, економіка, управління .....	75
2.1. Зародження і розвиток мережевої торгівлі в Україні (І. В. Юрко) .....	75
2.2. Особливості розвитку роздрібних торговельних мереж у регіонах України (Н. І. Сарай, Н. Я. Сапотницька, Н. І. Кучерук).....	93
2.3. Конкурентоспроможність кооперативного ритейлу: торгівля споживчої кооперації як мережева структура (П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Ю. В. Іванов) .....	104

Розділ 3. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку електронної комерції в Україні та світі .....	117
3.1. Формування нової моделі електронної комерції в Україні (В. В. Апопій, О. І. Шалева) .....	117
3.2. Електронна комерція: сутність, функції та періодизація розвитку (О. В. Артюх-Пасюта, Я. О. Полтава) .....	139
3.3. Електронна комерція у глобальному цифровому просторі: нові виклики та напрями розвитку (В. І. Місюкевич, Н. В. Трушкіна, Ю. О. Шкригун) .....	150
3.4. Врахування демографічних і споживацьких поведінкових факторів при аналізі трендів розвитку світової електронної комерції (М. В. Макарова) .....	162
3.5. Пріоритети та бюджетно-податкові стимули розвитку цифрового підприємництва в Україні (Н. Б. Демчишак, Н. В. Паламар) .....	177
3.6. Інтернет-маркетинг – основа електронної комерції (Н. Р. Кордзая) .....	195
Розділ 4. Тенденції розвитку товарознавства за сучасних умов функціонування системи внутрішньої торгівлі України .....	207
4.1. Виявлення та аналіз критеріїв ідентифікації квітів (О. В. Калашник, С. Е. Мороз, О. Ю. Дмитренко, Ю. О. Басова) .....	207
Розділ 5. Проблеми підготовки фахівців для сфери внутрішньої торгівлі .....	220
5.1. Виклики та можливості сучасного ринку праці в умовах автоматизації виробництва і цифровізації економіки: футурологічний аспект (О. В. Манжура, К. М. Краус, Н. М. Краус) .....	220

проводиться багато подібних заходів, проте саме в органічному бізнесі поки що таких конкурсів практично не було.

6. *Розширення асортименту готової органічної продукції вітчизняного виробництва.* На сьогодні можна знайти багато органічних виробів закордонного виробництва у супермаркетах або інтернет-магазинах. Проте вітчизняної органічної продукції не дуже багато, її переважно можна купити на спеціалізованих виставках або під замовлення. Це обмежує можливості споживачів, тому розширення асортименту виробів і просування їх у роздрібну мережу є важливим завданням для вітчизняних виробників.

7. *Створення національного еко-бренду.* Пропагування екологічно чистої продукції на національному рівні матиме свої переваги не лише для розвитку органічного бізнесу, а й для оздоровлення нації в цілому. Така підтримка дасть змогу збільшити довіру споживачів до органічної продукції, а також зробить органічну продукцію більш відомою серед споживачів.

8. *Використання органічних харчових продуктів для харчування дітей у закладах середньої та дошкільної освіти.* Ця ініціатива може бути виконана як на місцевих, так і на державному рівні. Це сприятиме не лише збільшенню попиту на органічну продукцію – шляхом державних закупівель такої продукції у вітчизняних виробників, а й позитивно вплине на здоров'я дітей.

#### **1.4. Бізнес-модель роздрібної компанії та її трансформація за сучасних умов**

***В. В. Лісіца, к. е. н., доцентка (ПУЕТ, м. Полтава);***

***О. М. Михайленко, к. е. н. (ПУЕТ, м. Полтава);***

***А. О. Брацун (ПУЕТ, м. Полтава)***

Загальні закономірності розвитку сучасних технологій стають викликом глобальному ринку та формують «нову економіку». Так, дослідження МТІ акцентують увагу на таких чотирьох мегатрендах розвитку глобального ринку:

- нанотехнології та нові матеріали;
- ринкова влада споживача;

- нова ера виробництва;
- гіперпов'язаність, яка являє собою багаторівневі зв'язки між людьми; споживачами та виробниками; громадянами та державними органами влади.

Так само, в галузевому сегменті експерти акцентують увагу на розвитку нової ери ритейлу – «New retail» або «Retail 4.0» (рис. 1.4.1).

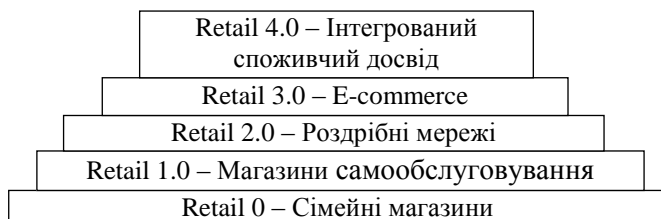


Рисунок 1.4.1 – Еволюція сфери ритейлу [48]

Сучасний бізнес у сфері роздрібної торгівлі характеризується постійними змінами в ланцюгу доданої вартості, характері взаємовідносин учасників ринку та стратегічних партнерів, формах взаємовідносин з покупцями. На зміну екстенсивному росту за рахунок розширення географії продажу та зростання доходів приходиться нова модель розвитку, в основу якої покладено створення нової цінності для споживача.

Експерти відзначають, що сучасний ринок ритейла змінюється під впливом сукупності факторів, серед яких найзначущими є такі:

- формування «нового покупця», який є «підключеним», поінформованим та здатним змінювати свої переваги (так, вже зараз споживачі використовують 3–5 й більше каналів для пошуку та придбання товарів; не довіряють продавцю та аналізують інформацію про товар; є нелояльними до продавця, діють за принципом «Try before you buy»);

<sup>48</sup> Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами» [Електронний ресурс] / Шубин А. – Режим доступу: <https://www.retail.ru/upload/iblock/05e/oznakomitelna-versiya-knigi.pdf>. – Назва з екрана.

– експоніційний розвиток нових технологій (інтенсивне розширення зони інтернет-покриття, популяризація використання мобільних додатків, використання хмарних технологій, удосконалення методів аналізу та обробки даних тощо);

– активний вихід на ринок ритейлу нових учасників, які складають потужну конкуренцію класичному ритейлу (маркетплейси, розвиток e-commerce, рух виробника в напрямку до клієнта).

У глобальному масштабі з'являється новий споживач: він зазнає фінансових труднощів, активно використовує цифрові технології і є більш вибірковим при прийнятті рішень про покупку. За результатами звіту KPMG International «Споживачі і нова реальність», близько 40 % респондентів зазнають фінансових труднощів і тому скорочують свої дискреційні витрати; 13 % відкладають великі покупки; для 62 % споживачів співвідношення ціна/якість є єдиним найбільш важливим фактором при ухваленні рішень. Іншими ключовими драйверами здійснення покупок є особиста безпека споживача (40 %), асортимент товарів і послуг (37 %), попередній досвід (35 %). Менш значущими для споживачів є такі показники як кадрова політика компанії і прямий зв'язок з брендом (19 %), відповідність цінностей бренду особистим цінностям і соціальна поведінка бізнесу (18 %), позиція компанії щодо навколишнього середовища (17 %) [49].

За даними опитування, в 2019 р. найбільш важливими для споживача були чотири маркетингові канали комунікації: пости та репости друзів у соцмережах; рекомендації друзів та близьких; незалежні споживчі огляди; програми заохочення лояльності. Разом з тим, канали маркетингу, на які безпосередньо впливає бренд, знижують свій рівень впливу на покупців. Споживачі все частіше звертаються до більш надійних (на їхню

---

<sup>49</sup> COVID-19: основні тенденції споживчої поведінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/07/osnovni-tendentsiyi.html>. – Назва з екрана.

думку) джерел, які допомагають прийняти рішення про покупку [50].

Як відзначають експерти, «споживач майбутнього» – це не одна модель, а безліч. На місце загальних трендів приходять групові стратегії і ситуативні моделі. Так, спосіб життя споживача ставатиме більш різноманітним і індивідуалізованим, зокрема, і в харчуванні. Отже, пропозиція має включати не тільки товар, а й контекст його споживання (eco-friendly, vegan та ін.). Споживання також ставатиме все більш «ціннісно навантаженим» з акцентом на екологічну відповідальність споживача.

Важливого значення для споживача набуває також цифрова гігієна. Чим більше ритейлери намагатимуться знати про споживача, його звички і передбачати його потреби, тим активніше посилюватимуться тенденції щодо уникнення споживачем цифрового контролю та захисту його приватних даних.

Сьогодні технології в ритейлі здатні забезпечити потужну конкурентну перевагу. Розвиток нових технологій в ритейлі формує концепцію «Магазин 4.0», яка складається з покращеного споживчого досвіду, високоефективних бізнес-процесів (закупівлі, виробництва, логістики, IT-інфраструктури) та розвинутої екосистеми (особливого механізму координації, наприклад, через стандарти, правила або процеси з іншими економічними учасниками – споживачами, виробниками, логістичними компаніями та ін. – з метою створення спільної пропозиції).

Незважаючи на цифрову революцію в ритейлі, фізичні магазини, як і раніше залишаються основним місцем здійснення покупок. Водночас, фізичні магазини будуть тісно пов'язані з цифровим досвідом і технологіями, які застосовуватимуться в рамках обраного формату, який має задовольняти двом умовам: залучати покупців, формуючи унікальний споживчий досвід, та забезпечувати високий прибуток з квадратного метра площі. Отже, за сучасних умов формат магазину є одним із основних складових успішної БМ, що забезпечує конкурентоспроможність роздрібною компанії (рис. 1.4.2).

---

<sup>50</sup> Топ-10 глобальних споживчих трендів 2020 року: дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://rau.ua/analitika/top-10-spozhyvchyh-trendiv-2020/?fbclid=IwAR3elwsWkAAGIa8zUUX0hY8EI\\_Pz24xicGJ\\_8CLYQk9f\\_p3C1DlnL76G\\_ZP4](https://rau.ua/analitika/top-10-spozhyvchyh-trendiv-2020/?fbclid=IwAR3elwsWkAAGIa8zUUX0hY8EI_Pz24xicGJ_8CLYQk9f_p3C1DlnL76G_ZP4). – Назва з екрана.





Рисунок 1.4.2 – Айсберг бізнес-моделі роздрібної компанії [51]

Формат завжди визначався чотирма основними характеристиками: широтою та глибиною асортименту, розміром площі, позиціонуванням, формою обслуговування. Але через глобальні зміни моделей поведінки споживачів стали виникати нові формати, найбільш успішні з яких швидко тиражуються на регіональному та національному ринках.

Сьогодні межі форматів розмиваються, йде взаємопроникнення і пошук нових комбінацій, концепти стають все більш несподіваними і інноваційними: Pop-Up, drive through, комбінації FMCG та HoReCa, впровадження ігрових зон, тестових зон та т. ін. Традиційний ритейл створює нові формати, щоб задовольнити попит покупців на атмосферу і враження.

Глобальний тренд останніх років – стратегії омніканальності, що являє собою єдину екосистему, яка збирає дані про клієнтів і забезпечує «безшовну» взаємодію з ними за всіма каналами і точками взаємодії. Високоякісне омніканальне обслуговування стає обов'язковою складовою конкурентоспроможності ритейлера.

На сьогоднішній день більшість ритейлерів реалізують концепцію омніканальності переважно за двома напрямками: забезпечують узгоджений крос-канальний досвід і пропонують пер-

<sup>51</sup> Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами» [Електронний ресурс] / Шубин А. – Режим доступу: <https://www.retail.ru/upload/iblock/05e/oznakomitelnaya-versiya-knigi.pdf>. – Назва з екрана.

соналізовану взаємодію. Інші чотири напрями, які включають інклюзивні покупки, інтегрований мерчандайзинг, гнучкі варіанти задоволення попиту, а також вдосконалені послуги, які допомагають зробити обслуговування покупця кращим, зазвичай не реалізовані на належному рівні. Водночас, на думку експертів, до 2024 р. ритейлери досягнуть справжньої омніканальності, а кількість каналів комунікації споживача з магазином зросте мінімум до 5.

Також експерти відзначають, що на зміну омніканальній моделі ритейлу приходять нове поняття – phygital (фіджитал, від поєднання слів «фізичний» і «діджитальний»). Щоб утримати клієнта, ритейлер прагне забезпечити йому цікавий споживчий досвід, створити wow-ефект у кожній точці контакту – як онлайн, так і офлайн. Digital-технології забезпечують швидкі способи оплати, персональні пропозиції і віртуальний досвід, у фізичному світі створюється приємне середовище, що включає зони відпочинку, дитячі куточки, кафе, надаються персональні послуги [52].

Раніше роздрібні компанії були первинною сполучною ланкою між виробниками і споживачами, проте тепер виробники можуть взаємодіяти з покупцями напряму. Крім того, на місце традиційних посередників поступово приходять посередники нового типу – помічники з вибору товарів, які швидко зможуть завоювати довіру клієнтів, оскільки допомагають у виборі кращих товарів серед значної кількості пропонованого схожого товару, що дозволяє заощадити час і кошти своїх клієнтів. Такі посередники вже представлені у сфері роздрібної торгівлі одягом, продуктами харчування (наприклад, торгові продовольчі платформи). Зазначені посередники допомагають брендам створювати персоналізовані рекомендації на своїх платформах на основі стандартних варіантів вибору та переваг споживачів. За умов подальшої популяризації та зростання довіри до таких сервісів (голосових додатків, цифрових помічників, торгових платформ, «асистентів з харчування» тощо), вони отримують повноваження формувати замовлення, рекомендувати товари і

---

<sup>52</sup> Что происходит с форматами FMCG-ритейла? [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/chto-proiskhodit-s-formatami-fmcg-riteyila/?fbclid=IwAR3avTRhrGirtFGvdUWal8qCU3oV-ouxJ9i-XIpnmM2eu0X3d2O6egh5K2Q>. – Назва з екрана.

рецепти, а також пропонувати оптимальні магазини для покупок. Отже, небезпека таких посередників для роздрібних компаній полягає в тому, що вони поступово зможуть зайняти їх місце у взаємодії з покупцем, а також впливати на те, де саме покупець буде здійснювати покупки.

Одночасно, глобальні лідери цифрового ритейлу, такі як Amazon і Aliexpress, фокусуються на інтеграції споживчого досвіду в офлайн-магазинах в їх цифрову екосистему. Аналогічні приклади ми спостерігаємо в Україні: офлайнові магазини відкрив сервіс Rozetka.ua, з'явилися фізичні пункти видачі товарів з функцією магазинів інтернет-магазинів F.ua, modnaKasta, Lamoda, LeBoutique та інших.

Якщо розглядати сферу роздрібною торгівлі України, то вона знаходиться в постійному процесі трансформації, відчуваючи на собі вплив війни на Сході України, турбулентність в економічному та політичному середовищі країни та lockdown, пов'язаному із карантинними заходами.

**Таблиця 1.4.1 – Обсяг обороту роздрібною торгівлі в Україні в 2020 р. (млн грн)**

2020 р.	Роздрібний товарообіг			Зростаючим підсумком з початку року
	обсяг, млн грн	динаміка, ±	темпи зростання, %	
Січень	90 833,2	–	–	90 833,2
Лютий	88 634,6	–2 198,6	–2,4	179 467,8
Березень	93 777,5	5 142,9	5,8	273 245,3
Квітень	70 997,5	–22 780,0	–24,3	344 242,8
Травень	90 277,5	19 280,0	27,2	434 520,3
Червень	94 227,6	3 950,1	4,4	528 747,9

**Примітка.** Без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу).

Товарообіг роздрібною торгівлі України у червні 2020 р. збільшився на 1,4 % в порівнянні з аналогічним місяцем 2019 р. у порівнянних цінах. У січні-червні 2020 р. порівняно з січнем-червнем 2019 р. оборот роздрібною торгівлі також зріс на 3 %.

Посилення кризових явищ послаблює купівельну спроможність споживачів. Так, в 2020 р. трирічна тенденція зростання доходів населення припинилася. Основними причинами цього є зниження ділової активності, заробітної плати і зростання безро-

біття. Разом зі скороченням доходів у квітні 2020 р. різко погіршилися споживчі настрої. Зазначимо, що зниження темпів зростання спостерігалось ще в 2019 р. переважно через уповільнення приросту заробітної плати.

Запровадження карантинних обмежень призвело до того, що у квітні 2020 р. вперше з березня 2016 р. реальна зарплата зменшилася на 0,5 % р/р через нижчу ділову активність та менший попит на робочу силу. Третина українців повністю втратила дохід або роботу, а в більш як третини зменшився регулярний дохід родини. Крім того, негативно на доходах позначилося і падіння зарплати трудових мігрантів. Скоротився й дохід фізичних осіб-підприємців, що наразі формує майже чверть наявного доходу населення [53].

За даними дослідження Info Sapiens «Споживчі настрої в Україні», у травні 2020 р. індекс споживчих настроїв (ICN) склав 76,3 п., що на 10,1 п. більше, ніж у квітні.

**Таблиця 1.4.2 – Динаміка індексу споживчих настроїв в Україні (цільова аудиторія 16+)**

Місяць, рік	Індекс споживчих настроїв (ICN)	Індекс поточного становища (IIC)	Індекс економічних очікувань (IEO)	Індекс очікувань щодо динаміки безробіття (IOБ)	Індекс інфляційних очікувань (IO)	Індекс девальваційних очікувань (IDO)
05'20	76,3	54,7	90,7	151,8	165,4	136,5
04'20	66,2	48,8	77,8	168,9	172,7	146,8
05'19	82,8	71,4	90,4	109,6	175,8	123,4

Джерело: [54].

На продаж товарів у сфері FMCG все більше впливає провадження промоакцій, а 49 % споживачів готові відмовитися від

<sup>53</sup> У 2020 році тенденція зростання доходів українців припиниться, підвищення зарплат малоїмовірне [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dyvys.info/2020/06/24/u-2020-rotsi-tendentsiya-zrostannya-dohodiv-ukrayintsiv-prypynytsya-pidvyshhennya-zarplat-malojmovirne-nbu/> – Назва з екрана.

<sup>54</sup> Індекс споживчих настроїв у травні 2020 року зріс на 10,1 п. і наразі становить 76,3. <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=127>.

улюблених брендів на користь більш дешевих. Українські споживачі обирають для купівлі товарів маленькі формати (магазин біля будинку) або дискаунтери, а також відвідують ринки. Сучасний покупець максимально нелояльний за всю історію роздрібною торгівлі. За даними досліджень, тільки 7 % покупців витрачають 90 % свого бюджету на покупки в магазинах одного продуктового ритейлера; 83 % регулярно здійснюють покупки у 4 та більше ритейлерів.

Статистика свідчить про зростання привабливості для покупця маленьких спеціалізованих магазинів. Так, 51 % українських споживачів вибирають спеціалізований магазин через прихильності до певного бренду; 39 % стверджують, що можуть знайти новинки в потрібних їм категоріях тільки в спеціалізованих магазинах; 62 % вважають клієнтський сервіс в спеціалізованих магазинах кращим, ніж у інших; 58 % споживачів клієнтський досвід в спеціалізованому магазині здається кращим, ніж у звичайному магазині; 59% вважають, що спеціалізовані ритейлери часто пропонують товари зі знижками і спеціальні пропозиції.

Український споживач, як і споживачі в усьому світі, все частіше апелюють до своєї індивідуальності та національної ідентичності. Вже зараз приблизно 85 % продуктів і напоїв продається в країнах-виробниках. Мінізаводи, розташовані набагато ближче до кінцевого споживача, витісняють мегазаводи транснаціональних корпорацій. Бути доступним, місцевим і чистим стає все більш важливим для виживання в конкурентній боротьбі на ринку. Результати досліджень свідчать, що 75 % споживачів в Україні звертають увагу на склад продукту на упаковці.

Попри негативні тенденції, пов'язані з купівельною спроможністю українського споживача, мережевий ритейл продовжує розвиватися значними темпами. Так, у 2019 р. продуктові мережі сумарно відкрили в Україні 697 магазинів, що є найбільшим показником, починаючи з 2009 р. (в 2018 р. – 505, 2017 р. – 511) (табл. 1.4.3).

**Таблиця 1.4.3 – Топ 10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів у 2019 р.**

Компанія	Назва мережі	Кількість магазинів, 2019 р.	Кількість магазинів 2018 р.	2019 р. у % до 2018 р.
«АТБ-маркет»	«АТБ-маркет»	1 078	990	108,9
Fozzy Group	Le Silpo, Trash!, Favore, Fozzy C&C, Сільпо, Фора	561	540	103,9
VolWest Retail	«Наш Край», «Наш Край express», Spar	277	247	112,1
ТПК «Львівхолод»	«Рукавичка»	159	141	112,8
«Еко»	«Екомаркет»	148	114	129,8
«Опторг-15», НМСМ «Делви»	«Делви»	112	109	102,8
«Аритейл»	«Коло»	105	52	2,0 р.
«ЛК-Транс»	«ЛотОк»	91	84	108,3
«Модерн-Трейд» «Киевское»	«Копійка», «Копійка мінімаркет», Santim	90	86	104,7
«Таврия В», «Таврия плюс»	«Таврия В»	86	76	113,2

Джерело: [55].

Як бачимо, глибинні процеси трансформації в роздрібній торгівлі, посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, швидкий розвиток інновацій, нестабільність та непередбачуваність процесів в економіці вимагають від учасників роздрібною ринку швидкої реакції на ці зміни.

<sup>55</sup> В 2019 году продуктовые сети открыли рекордное количество магазинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://retailers.ua/news/menedjment/10098-v-2019-godu-produktovyye-seti-otkryili-rekordnoe-kolichestvo-magazinov?fbclid=IwAR2flm3KIKnXad3SSXDK7xmbNGy3FRYQPU\\_zLsvK8NWCOOndlBk\\_fpG0SCM](https://retailers.ua/news/menedjment/10098-v-2019-godu-produktovyye-seti-otkryili-rekordnoe-kolichestvo-magazinov?fbclid=IwAR2flm3KIKnXad3SSXDK7xmbNGy3FRYQPU_zLsvK8NWCOOndlBk_fpG0SCM). – Назва з екрана.

Одним із розвинутих інструментів для моделювання принципів формування та трансляції цінності в процесі взаємодії бізнесу та його ключових стейкхолдерів є відповідна бізнес-модель (БМ).

Десятиріччя тому в багатьох галузях економіки конкурентна перевага досягалася за рахунок застосування традиційних стратегій: лідерства за витратами, диференціації, фокусування. Але стрімкі зміни у зовнішньому середовищі компаній, трансформація потреб клієнтів та моделей споживання призвели до руйнування традиційних бізнес-моделей та появи нових, які стали більш різноманітними та інноваційними. Експерти відзначають, що за сучасних умов компанії конкурують поміж собою не за рахунок стратегій, а на основі інноваційних бізнес-моделей, що забезпечують «виживання» та подальший їх розвиток. Тому, застосування неефективних бізнес-моделей та уповільнення в процесі визначення і переходу до нових бізнес-моделей може призвести до суттєвих фінансових втрат компаній та втрати позиції на ринку.

Можна виділити такі загальні риси визначення БМ: відображення взаємодії компанії та клієнтів/партнерів; спосіб створення цінності; метод ведення бізнесу; інструмент для розподілу ресурсів.

Аналіз багаточисельних визначень дозволяє виділити принаймні два підходи до трактувань сутності БМ: перший розглядає БМ як спосіб генерування доходу, а другий – створення цінності.

Найбільш цитоване визначення терміну «бізнес-модель» належить А. Остервальдеру: «Бізнес-модель описує обґрунтування того, яким чином організація створює, забезпечує та формує економічні, соціальні та інші цінності» [56].

---

<sup>56</sup> Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: [http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf). – Назва з екрана.

БМ повинна давати відповідь на такі питання: що є ціннісною пропозицією, що пропонує компанія; як компанія створює ціннісну пропозицію; як компанія за допомогою пропонуваної ціннісної пропозиції генерує дохід та прибуток.

Набір ознак, які визначають параметри бізнес-моделі, є доволі широким. Але ключовими елементами бізнес-моделі будь-якої компанії, що визначають її зміст, є: цінність для зовнішніх клієнтів у вигляді продуктів та послуг компанії; система та ланцюг створення цієї цінності; активи, якими користується компанія для створення цінності; фінансова модель компанії, що визначає структуру її витрат та способи отримання прибутку.

Унікальна ціннісна пропозиція є важливим джерелом конкурентних переваг, оскільки саме вона змушує споживача прийняти рішення щодо купівлі товару (послуги). Як показує досвід, успішними стають компанії, БМ яких максимально задовольняють потреби своїх клієнтів та створюють для них унікальний досвід на основі відповідної унікальної ціннісної пропозиції.

Отже, бізнес-модель має давати відповідь на три найважливіших питання: як компанія створює цінність для своїх споживачів; за рахунок чого компанія отримує прибуток; як компанія забезпечує стратегічний контроль над ланцюгом створення цінності. Все це дає можливість компанії сформувати та в подальшому реалізувати унікальні конкурентні переваги бізнесу, які в сучасній економіці визначаються, перш за все, ступенем інноваційності «ціннісної пропозиції» (Value Propositions), що виводиться на ринок. Відзначимо, що така інноваційність має бути присутня в усіх сферах функціонування компанії – технічній, виробничій, інвестиційній, організаційній, інформаційній, логістичній, маркетинговій, соціальній тощо.

Розроблена на концептуальному рівні на основі БМ Остервальдера бізнес-модель роздрібною компанією, на думку [9] налічує три ключові елементи: інтерфейс з постачальниками, інтерфейс з покупцями (ціннісна пропозиція) і операційна модель (рис. 1.4.3).





Рисунок 1.4.3 – Структура бізнес-моделі роздрібною компанії [57]

Основою розробки ціннісної пропозиції ритейлера є шаблон, що використовується в процесі формування ціннісної пропозиції, який запропонував О. Остервальдер у праці «Value Proposition Design». Шаблон складається з двох основних частин. Справа профіль цільового покупця з питаннями «Навіщо, як і чому?», Зліва ціннісна пропозиція роздрібною компанії, яка симетрично має відповідати на ті самі запитання, але тільки з боку компанії.

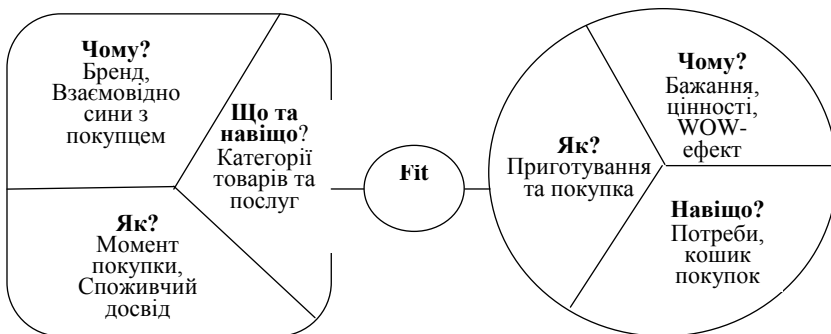


Рисунок 1.4.4 – Шаблон ціннісної пропозиції роздрібною компанії [58]

<sup>57</sup> Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами». [Електронний ресурс] / Шубин А. – Режим доступу: <https://www.retail.ru/upload/iblock/05e/oznakomitelnaya-versiya-knigi.pdf>. – Назва з екрана.

Експерти відзначають, що застосування представлених шаблонів є ефективним інструментом, який дозволяє систематизувати масив інформації щодо формулювання гіпотез ціннісної пропозиції роздрібною компанією та її форматів.

У сучасному гіперпов'язаному світі всі значимі елементи БМ перебувають в постійному русі (змінюються джерела доходів, структура витрат, забезпечення каналів оперативної доставки, взаємовідносини з клієнтами тощо). Отже, БМ не є статичною: безперервна поява нових можливостей та їх реалізація можлива лише шляхом створення нової БМ. Як правило, компанії використовують одну БМ, при цьому коригуючи тактику та стратегію. Водночас, особлива увага в БМ приділяється ланцюгу створення цінності, розподілу операцій між партнерами, а також опису ресурсів та активів компанії, необхідних для створення цінності.

Відповідно, за цих умов ритейлерам необхідна модель бізнесу, яка має бути зорієнтована на:

- персоналізацію (простота та зручність обслуговування клієнтів за всіма каналами продажу, індивідуалізована асортиментна та цінова пропозиція, сторитейлінг (створення історії продукту, емоційний зв'язок з продуктом), ефективні програми лояльності);

- діджиталізацію (омніканальна торгівля, сучасні методи збору та аналізу даних (big data), предиктивна аналітика для здійснення проактивних продажів, автоматизація та роботизація складської обробки та транспортування товарів);

- зручність здійснення платежів (повний набір способів оплати товарів, конфіденційні дані покупців);

- доставку (зручний спосіб отримання товару покупцем незалежно від локації, скорочення термінів доставки, зокрема, на основі «predictive shipping», Supply Chain 4.0 ad hoc, «Uberization»).

Підсумовуючи, відзначимо, що ринок роздрібної торгівлі постійно змінюється. Тому його учасникам необхідно корегу-

---

<sup>58</sup> Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами». [Електронний ресурс] / Шубин А. – Режим доступу: <https://www.retail.ru/upload/iblock/05e/oznakomitelnaya-versiya-knigi.pdf>. – Назва з екрана.

вати існуючі бізнес-моделі та адаптувати їх до появи нових цінностей споживачів, за які вони готові платити. Відповідно, вимір такої цінності базується на порівнянні обсягу отриманої виручки та витрат на створення цінності, що забезпечить ефективність бізнесу та дозволить залишатися успішними в умовах високої конкуренції.

### **1.5. Антикризове управління підприємствами роздрібною торгівлі за умов пандемії COVID-19**

***О. В. Боровиков, к. е. н., доцент  
(ХКТЕІ, м. Хмельницький)***

Антикризове управління підприємствами роздрібною торгівлі в умовах карантину на коронавірус розглядається на прикладі досвіду підприємств Європи та США. Автори з США та Швеції (Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält) у 2017 р. проаналізували стан розвитку роздрібною торгівлі, враховуючи сучасні виклики, та передбачили її розвиток на майбутнє. Футуристичний погляд в доковідний період зосереджений на майбутньому роздрібних продаж, включаючи п'ять основних сфер, які рухають цю галузь економіки країн вперед: (1) технології та інструменти для полегшення прийняття рішень на придбання товарів, (2) візуальне відображення та пропозиція товарів, (3) споживання та залучення, (4) формування та використання баз даних, (5) аналітика і прибутковість.

Автори також звертають увагу на численні проблеми, які потребують додаткового дослідження, а також відзначають важливі сфери активності, що виникають у роздрібній торгівлі: Інтернет речі, віртуальна реальність, доповнена реальність, штучний інтелект, роботи, безпілотники та транспортні засоби без водіїв [59].

---

<sup>59</sup> Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält. The Future of Retailing [Electronic document] // Journal of Retailing, № 93, (1, 2017), P. 1–6. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>.

Наукове видання

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ  
УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ,  
ПРАКТИКА, ІННОВАЦІЇ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

Редактор *Н. М. Захарова*  
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,5.  
Тираж 300 пр. Зам. № 145/1631.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
к. 115, вул. Ковалюка, 3, м. Полтава, 36014; ☎(0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.