УДК 339.37:005

РОЗМАН Анна, асистент Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Узагальнено наукові положення щодо розуміння сутності поняття "бізнес-модель", систематизовано методичні підходи до побудови бізнес-моделі підприємства, а також запропоновано методичні та практичні рекомендації щодо формування бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегія, цінність, підприємство роздрібної торгівлі, "канва" бізнес-моделі, метод "8 кубиків", споживчий досвід.

Розман А. Бизнес-модель предприятия розничной торговли. *Обобщены научные положения относительно понимания сути понятия "бизнес-модель", систематизированы методические подходы к построению бизнес-модели предприятия, а также предложены методические и практические рекомендации по формированию бизнес-модели предприятия розничной торговли.*

Ключевые слова: бизнес-модель, стратегия, ценность, предприятие розничной торговли, "канва" бизнес-модели, метод "8 кубиков", потребительский опыт.

Постановка проблеми. Сучасні технології та постійно зростаюча конкуренція привели до динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі в усьому світі. Сьогодні більшість підприємств роздрібної торгівлі перетворюються у відкриті компанії, які активно взаємодіють з покупцями різними способами (поширення інформації через інтернет, радіо, телебачення чи друковані ЗМІ, продажі он-лайн, у реальних магазинах чи на ринках, встановлення зворотного зв'язку через анкетування, телефонні дзвінки, e-mail-звернення тощо). Крім того, велика кількість роздрібних підприємств зміщує акцент зі звичайного продажу

© Розман А., 2014

товарів чи послуг на створення якісного споживчого досвіду для своїх покупців, який включає не лише здійснення необхідної покупки, а й отримання задоволення та користі від самого відвідування торговельного об'єкта та часу, проведеного в ньому. Результатом цього є постійне збільшення видів діяльності ритейлерів.

Важливим інструментом управління, який спрощено описує організацію та функціонування всіх дій, спрямованих на створення цінності підприємством роздрібної торгівлі, є бізнес-модель. Величезний потенціал можливостей, які надає ефективна бізнес-модель підприємства, привертає все більше уваги теоретиків та практиків управління. Якісна бізнес-модель дозволяє визначити ціннісні уподобання споживачів та знайти способи їх задоволення з метою нарощування цінності самого підприємства. Крім того, як показує досвід, досягнення комерційного успіху найчастіше залежить не від технологічних нововведень, а саме від побудови оптимальної бізнес-моделі [1, с. 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей функціонування бізнес-моделей, знайшли відображення в працях таких закордонних дослідників, як Р. Аміт, К. Зотт [2], Р. Касадесус-Манасел [3], Дж. Мегрела [4], О. Остервальдер [5], Дж. Рікарт, Д. Тісс [6]. Роль бізнес-моделі підприємства у створенні та нарощуванні ним цінності вивчали Р. Розенблюм, А. Слівотскі [7], Г. Чесбро [8]. Основні елементи бізнес-моделі підприємства та умови, за яких вона повинна змінюватися, досліджували М. Джонсон [1], Х. Кагерманн та К. Крістенсен. Серед українських науковців вагомий внесок у вивчення проблеми здійснили З. Мокринська [9; 10], Н. Ревуцька [11], В. Чеглатонєв [12]. Тенденції та особливості розвитку роздрібної торгівлі України відображено у працях С. Бая [13], І. Бланка, Л. Лігоненко, А. Мазаракі [14; 15].

Концепція бізнес-моделі, яка є відносно новою (виникла на початку 90-х років XX ст.), містить деякі проблемні питання, зокрема наразі не сформовано єдиного розуміння поняття "бізнес-модель", відсутні методологічні підходи до формування та аналізу бізнес-моделей, що ускладнює використання концепції на практиці, маловивчені особливості формування бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі. Все це визначає актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування ефективної бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити та узагальнити наукові положення щодо розуміння сутності поняття "бізнес-модель"; визначити відмінності між поняттями "бізнес-модель" та "стратегія"; систематизувати наявні методичні підходи до формування бізнес-моделі підприємства; охарактеризувати сучасний стан та визначити тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України;

розробити методичні та практичні рекомендації щодо формування бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та емпіричні дані, опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційних матеріалах Державної служби статистики України, періодичних виданнях та мережі інтернет.

Методичною основою дослідження є системний та ситуаційний підходи до вивчення сучасних аспектів управління підприємством, а також ряд загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу й синтезу (для формування теоретико-методологічних засад роботи), статистичних порівнянь, вибіркового обстеження та групування (при дослідженні тенденцій розвитку українського ритейлу), моделювання (для спрощеного відображення способів створення підприємством ритейлу ціннісної пропозиції), узагальнення, універсалізації, ідеалізації (при формулюванні висновків та розробленні практичних рекомендацій щодо послідовності побудови бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі).

Результати дослідження. Досить часто керівники з метою підвищення прибутковості та розширення частки ринку підприємства докладають чимало зусиль, спрямованих на покращання пропонованих ними продуктів чи послуг. Однак, як показує досвід, інвестиції у вдосконалення продукту потребують значних витрат і не завжди приносять очікуваний ефект. У зв'язку з цим підприємці починають звертатися до альтернативних способів досягнення конкурентних переваг. Нещодавнє всесвітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу виявило, що нині важливо не те, яким видом бізнесу займається підприємство, а те, яким чином цей бізнес ведеться [16]. Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [17, с. 36].

Незважаючи на популярність вживання терміна "бізнес-модель", на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [2]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [18]; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [19]; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [8]; історії, які пояснюють, як працює підприємство [4]; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [5]. Хоча у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння

шляхів і способів нарощування підприємством цінності, підходи науковців різняться щодо цільового призначення моделювання. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [4], інші пов'язують бізнес-модель із способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [20]. Ряд авторів пропонує більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти – і створення, і нарощування цінності [2; 5; 6; 8; 18].

Узагальнюючи існуючі наукові положення, пропонуємо розглядати бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку. Бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики підприємства: яка цінність і в який спосіб створюється для споживача; кому і яким чином вона надається; як використовуються ресурси та можливості з метою створення стійкої конкурентної переваги та отримання прибутку [21, с. 96].

Поняття "бізнес-модель" тісно пов'язане зі стратегією підприємства. Деякі автори навіть пропонують визначати бізнес-модель як суть стратегії фірми [22], як відображення реалізованої стратегії [3]. Незважаючи на те, що обидва ці поняття застосовуються для опису досягнення підприємством поставлених цілей, вони суттєво відрізняються. По-перше, стратегія формулює конкретну мету (наприклад, зайняття унікальної ринкової позиції), а бізнес-модель описує спосіб її досягнення (яким чином створювати цінність для досягнення конкурентних переваг). По-друге, процес створення моделі бізнесу є складовою частиною стратегії. Третьою відмінністю є рівень деталізації: стратегія встановлює пріоритети на більш абстрактному рівні, а бізнес-модель пропонує конкретний механізм їх реалізації.

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією можна проілюструвати за допомогою "рівняння цінності":

$$V = MS,$$

де V (Value) – цінність; M (Model) – бізнес-модель; S (Strategy) – стратегія.

Рівняння припускає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розгорнути та втілити власну стратегію, спрямовану на створення цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін [23].

Аналізуючи дослідження вчених у галузі бізнес-моделювання, можна констатувати наявність кількох методичних підходів до формування бізнес-моделі підприємства.

З позицій системного підходу побудова бізнес-моделі вимагає дослідження таких її основних елементів, як: споживачі, ціннісна пропозиція (продукт), канали поширення, відносини із споживачами, грошові потоки, ресурси, основна діяльність, ключові партнери та структура витрат [5]. Інструментом візуалізації логіки побудови бізнес-моделі за цією схемою є так звана "канва" бізнес-моделі (*рис. 1*).

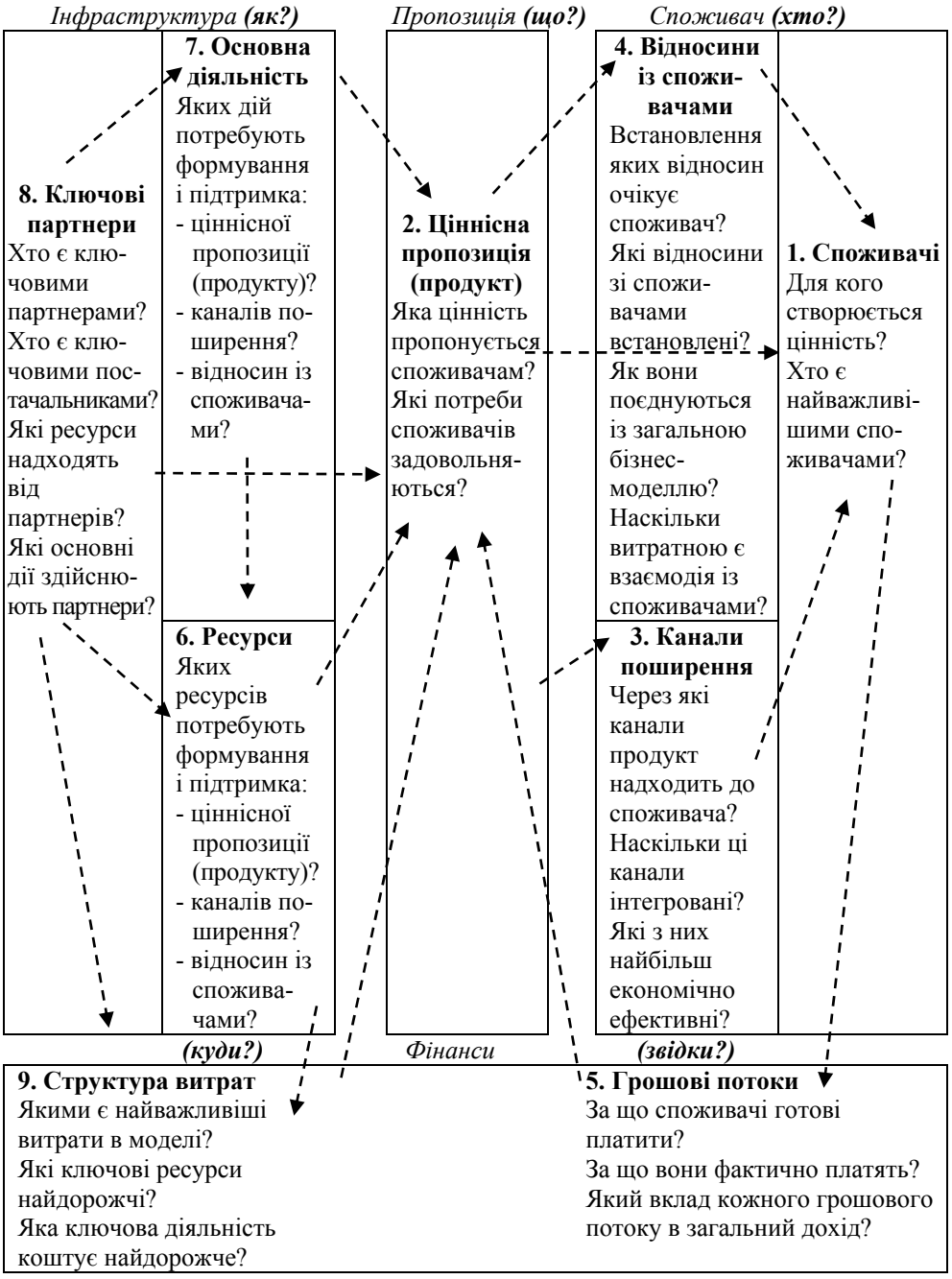

Рис. 1. "Канва" побудови бізнес-моделі [5]

Цифрами на *рис. 1* позначено послідовність заповнення блоків моделі шляхом пошуку відповідей на наведені запитання. "Канва" є простим та ефективним інструментом формування нової бізнес-моделі, який застосовується багатьма підприємствами для створення стійких конкурентних переваг.

Зручним, дієвим і простим у використанні засобом побудови бізнес-моделі підприємства є також метод "8 кубиків", розроблений компанією RIS Ventures. Послідовність дій, виконання яких, відповідно до цієї методики, дозволить систематизувати цілі та способи організації бізнесу схематично відображено на *рис. 2*.

Рис. 2. Схема побудови бізнес-моделі за методом "8 кубиків" [24]

Відповіді на зазначені запитання у всіх 8-ми блоках, зображених на *рис. 2*, нададуть можливість побудувати дієву та успішну бізнес-модель.

Відповідно до методу, розробленого міжнародною консалтинговою компанією ICME (International Consulting Management & Engineering), створення ефективної бізнес-моделі відбувається у 3 етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує фірма у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів.

Елементами бізнес-моделі за такого підходу є лояльність споживача, методи її зміцнення, капітал бренду й підходи до його нарощування, система виробництва та відносини з постачальниками [25].

Динамічність середовища діяльності підприємств, поява нових технологій та конкуренція обумовлюють застарівання існуючих бізнес-моделей, у зв'язку з цим їх регулярна переоцінка повинна стати відпрацьованою практикою менеджменту. Перегляд бізнес-моделі підприємства здійснюється зазвичай у три етапи:

- аналіз типових моделей бізнесу підприємств у галузі, ключових навичок, вмінь кожного типу підприємств і логіки появи цих моделей;
- аналіз поточної бізнес-моделі підприємства і логіки її появи, дослідження ключових навичок та умінь на підприємстві, виявлення суперечностей існуючої моделі;
- вибір перспективної бізнес-моделі з-поміж альтернативних варіантів, опис логіки переходу до перспективної моделі бізнесу, розробка програми переходу [26].

Усі розглянуті вище методи та підходи до формування моделі бізнесу гармонійно доповнюють один одного, що потребує їх спільного використання. Необхідно наголосити також на важливості врахування в процесі побудови бізнес-моделі особливостей галузі, в якій діє підприємство.

Розглянемо тенденції розвитку ринку українського ритейлу та специфіку цього виду економічної діяльності.

У *таблиці* наведено основні показники обороту роздрібної торгівлі України в динаміці за 2010–2012 рр.

Таблиця

Обсяги обороту роздрібної торгівлі України за 2010–2012 рр. [27]

Рік	Оборот роздрібної торгівлі, млрд грн			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2010	104.9	231.4	376.9	529.9
2011	132.0	295.7	482.3	674.7
2012	160.6	355.6	578.2	804.3

Як видно з *таблиці*, за підсумками 2012 р. зростання обсягів обороту роздрібної торгівлі в Україні становило 15.9 % (804.3 млрд грн), що є найбільшим за останні три роки. Позитивна динаміка зумовлена: відновленням ділової та споживчої активності; високими інфляційними очікуваннями населення (у т. ч. за рахунок запланованого урядом введення додаткового мита на окремі види імпортної продукції); збільшенням частки витрат на товари та послуги у загальній структурі витрат домогосподарств (до 90 %) [27]; зростанням реальної заробітної плати населення (індекс зростання реальної заробітної плати у 2012 р. становив 114.4 % порівняно з 2011 р. [27]); проведенням Євро 2012 та ін. Протягом 2010–2012 рр. в Україні спостерігалось уповільнення темпів скорочення обсягів роздрібного товарообігу (*рис. 3*).

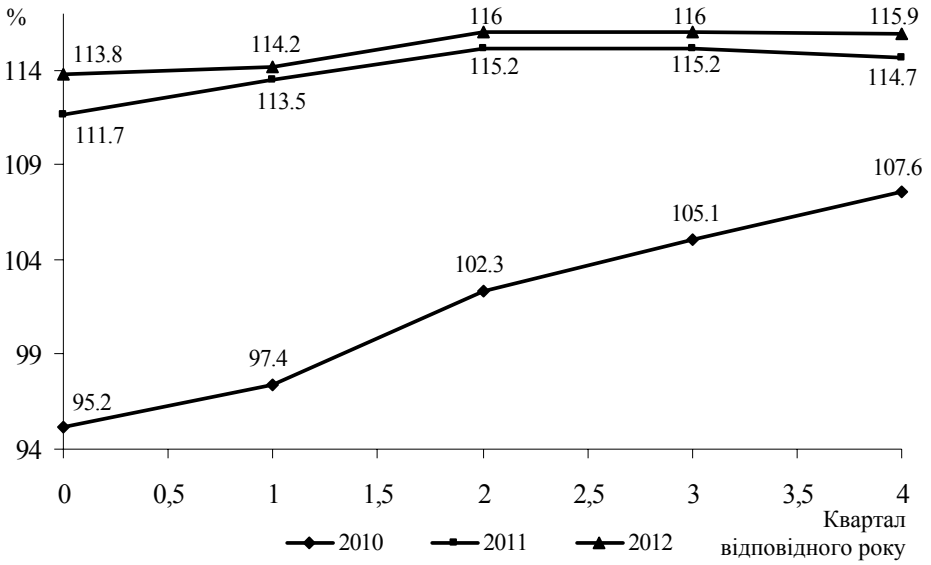

Рис. 3. Темпи зростання обороту роздрібної торгівлі в Україні за 2010–2012 рр., % до попереднього року [27]

Незважаючи на позитивну динаміку обсягів роздрібного товарообігу, економічна активність підприємств залишається на нижчому рівні, ніж у докризовий період.

Важливі тренди, які спостерігались на ринку роздрібної торгівлі у 2012 р.:

- ринок роздрібної торгівлі став більш концентрованим, зросла частка операторів найбільших роздрібних мереж;
- сучасні типи торговельних об'єктів (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери, кеш енд керрі) вперше після кризи зросли та потіснили нерегулярну торгівлю (*рис. 4*);

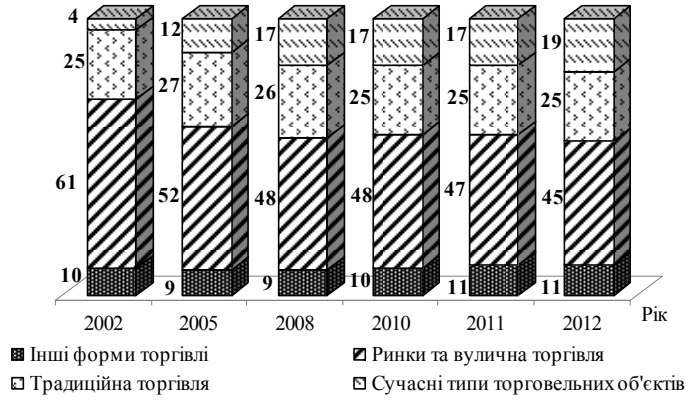

Рис. 4. Співвідношення форм роздрібної торгівлі в Україні у 2002–2012 рр., % [28]

• відзначено перехід на нові форми організації торгівлі, а також якісне зростання галузі (удосконалення та збільшення спектру послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів);

• досить низькою є частка національних операторів на ринку цивілізованої мережевої торгівлі України (близько 25 %);

• в асортиментній політиці спостерігалося збільшення продажів товарів низького і середнього цінових сегментів, продукції українського виробництва, а також скорочення в товарних портфелях частки продукції з нестабільним попитом;

• національні ритейлери поступово збільшували обсяги продажів продукції "private label" (товарів власного виробництва);

• основні зусилля керівників підприємств роздрібної торгівлі були спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію структури існуючих торговельних мереж і реалізацію планів з незначного розширення власних мереж, причому відкриття нових магазинів здійснювалось переважно на орендованих площах;

• більшість потенційних інвесторів зайняли вичікувальну позицію щодо входження на роздрібний ринок України у зв'язку зі збереженням високих внутрішніх і зовнішніх ризиків;

• основним фактором вибору стали не ціна чи характеристики продукту, а його імідж *(рис. 5)* [29];

• спостерігалася тенденція до переходу виробників і постачальників продукції на нові канали збуту ("магазини біля дому", лінійна роздрібна торгівля, традиційні ринки, "виїзна торгівля" тощо) [30];

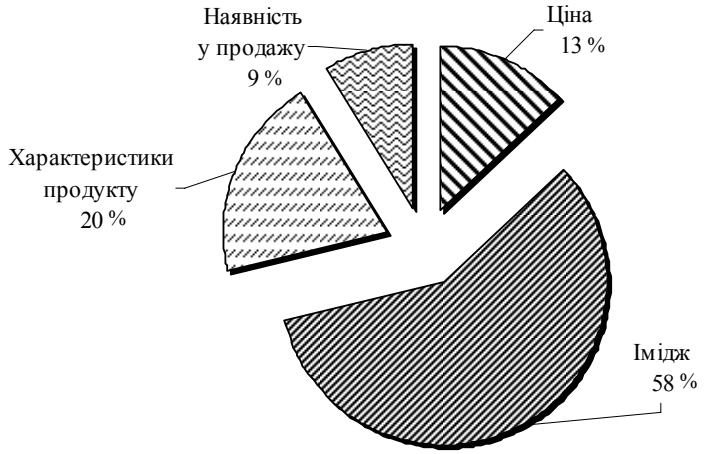

Рис. 5. Ключові фактори, які впливали на вибір покупців у 2012 р. [29]

• суттєва кількість споживачів перемістилася з традиційної офф-лайн-торгівлі до онлайн-каналів придбання товарів та послуг *(рис. 6)*: ринок онлайн-торгівлі в Україні у 2012 р. виріс на 30 % порівняно з 2011 р. [31].

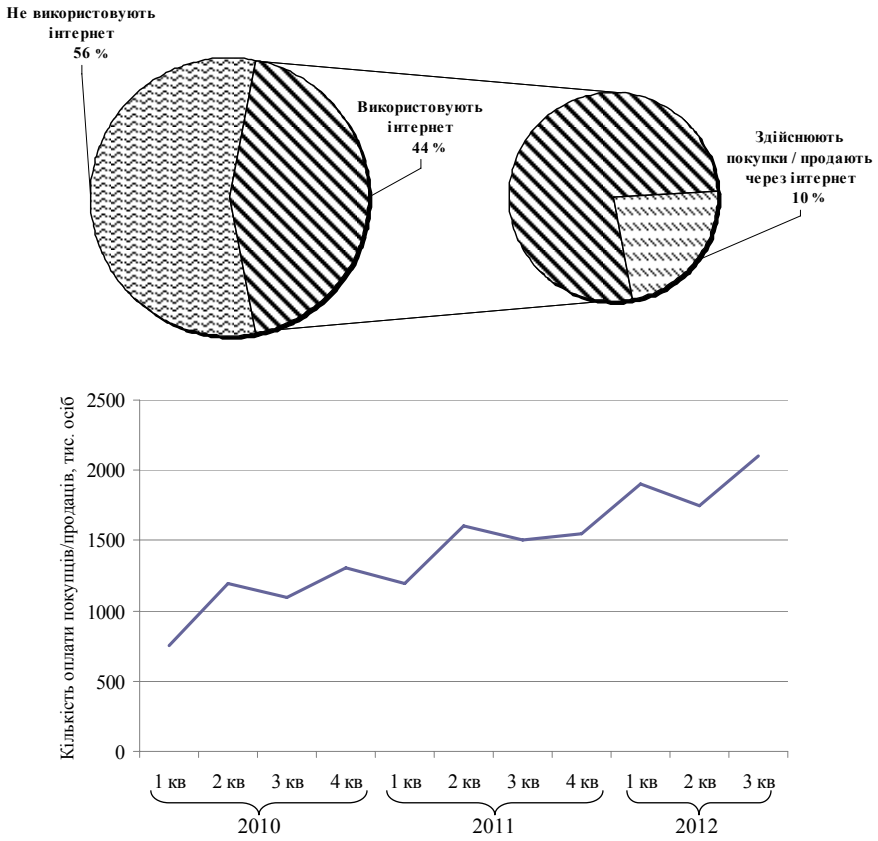

Рис. 6. Український ринок інтернет-торгівлі у 2010–2012 рр. [32]

Таким чином, можна зробити висновок, що на сучасному етапі ринок роздрібної торгівлі України все ще знаходиться на стадії формування і потребує дієвих інструментів, здатних підвищити результативність функціонування підприємств ритейлу. Побудова якісної бізнес-моделі, яка узгоджується з реальністю та пронизує всі рівні підприємства, дозволить підвищити його конкурентоспроможність та ефективно організувати внутрішні процеси. Це, в свою чергу, сприятиме поліпшенню стану справ у галузі в цілому, що має стратегічне значення для української економіки.

Специфіку галузі роздрібної торгівлі визначають такі характерні особливості:

- ритейлери, як правило, продають продукти, виготовлені іншими, і в результаті не можуть отримувати вигод від ексклюзивності свого товарного асортименту;
- підприємства роздрібної торгівлі безпосередньо взаємодіють з кінцевими споживачами.

Ці характеристики визначають акценти при побудові якісної бізнес-моделі. По-перше, підприємства роздрібної торгівлі повинні бути зосередженими не на тому, *що* продавати, а *яким чином* це здійснювати.

По-друге, увага ритейлерів має бути спрямована не на звичайні операції купівлі-продажу, а на формування так званого "споживчого досвіду", який передбачає надання покупцю задоволення та користі від здійснення покупок.

Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі повинна відображати взаємозв'язки між основними елементами, які визначають логіку створення ним цінності. Такими складовими є тип торговельного об'єкта, операції та координація процесу створення споживчого досвіду [33, с. 5].

Тип торговельного об'єкта є сукупністю параметрів (асортимент, ціни, кількість персоналу, принципи розташування товару, вибір рекламоносіїв тощо), за якими визначається належність торговельного підприємства до одного з розповсюджених у світовій практиці видів. Сьогодні найпоширенішими типами торговельних об'єктів в Україні є: гіпермаркет, кеш енд керрі, супермаркет, дискаунтер, гастроном, універсам, кіоск, павільйон, ринок. З розвитком інтернет-технологій з'явився новий формат роздрібних підприємств, які обслуговують споживачів і у реальних, і у віртуальних магазинах (інтерактивно-автономна модель бізнесу [34]). Бізнес-модель повинна відображати, яким чином дії ритейлерів поєднуються із форматом для забезпечення високоякісного споживчого досвіду.

Операції, які виконуються сучасними підприємствами роздрібної торгівлі, включають не тільки придбання, складування, демонстрацію та обмін товарів та послуг. На думку науковців, формування споживчого досвіду передбачає розширення цього переліку такими важливими видами діяльності, як створення сприятливої атмосфери для покупок [35], пропозиція широкого асортименту різнотипних товарів [36], створення бренду [37], зв'язки з громадськістю [38], використання нових технологій [39], оптимізація ланцюга постачання [40] та ін. Вибір операцій, їх послідовність та особливості значною мірою визначаються типом торговельного об'єкта.

Координація як елемент бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі являє собою механізм узгодження дій та мотивування всіх учасників, задіяних у процесі створення споживчого досвіду. Такими учасниками є не тільки працівники підприємства, а й всі інші партнери мережі створення цінності. В роздрібній торгівлі найчастіше застосовують такі інструменти координації, як ECR (ефективне реагування на запити споживачів) [41] та категорійний менеджмент [42].

Взаємна сумісність між складовими бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі має вирішальне значення для досягнення ефекту синергії, здатного забезпечити створення максимальної цінності як для власників, так і для інших ключових зацікавлених сторін.

Узагальнення та систематизація [5; 7; 9; 13; 24–26; 33; 42], а також врахування особливостей галузі роздрібної торгівлі дозволяє визначити основні етапи формування бізнес-моделі підприємства ритейлу (*рис. 7)*.

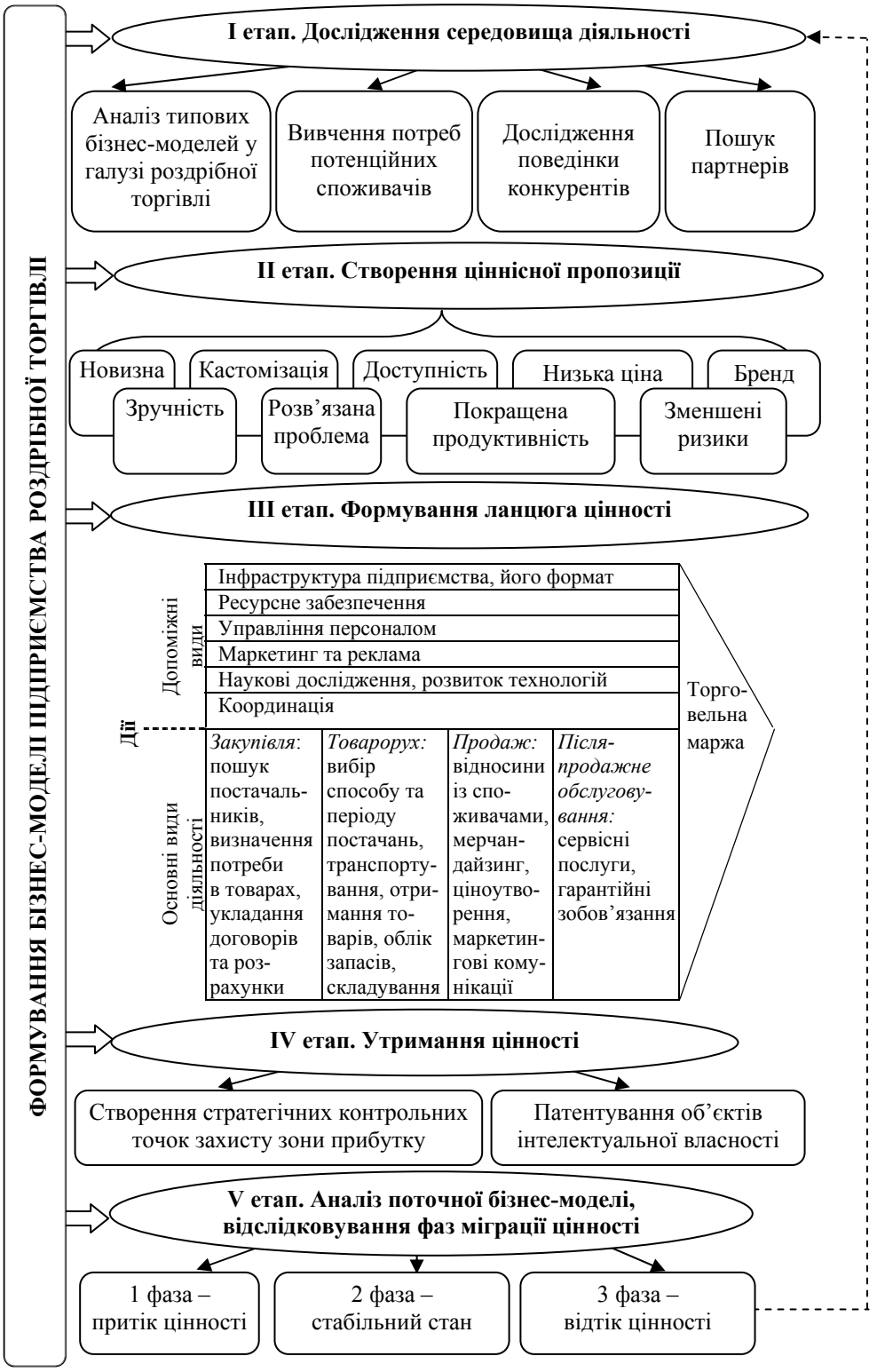

Рис. 7. Послідовність формування бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі (розроблено автором)

Як видно з *рис. 7*, формування бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі відбувається у 5 етапів:

- на першому необхідно визначити, наскільки бізнес-модель відповідатиме пріоритетам споживачів, та тип ринку, на якому діятиме підприємство;
- другим важливим кроком є створення ціннісної пропозиції для споживачів, яка формується з унікального набору елементів, здатних задовольнити їх потреби;
- на третьому етапі потрібно сформувати ланцюг цінності – відобразити всі види діяльності, здійснювані в процесі створення ціннісної пропозиції;
- четвертий етап є необхідним для захисту бізнес-моделі від конкурентів і передбачає вживання таких заходів, як виявлення стратегічних точок захисту та патентування об'єктів інтелектуальної власності;
- п'ятий крок полягає у постійному моніторингу ефективності бізнес-моделі та відслідковуванні фаз міграції цінності;
- як тільки бізнес-модель переходить у 3 фазу (відтік цінності), її потрібно переглянути та знову здійснити всі зазначені кроки.

Побудована за таким алгоритмом модель дозволить підприємству роздрібної торгівлі сформувати успішний механізм його діяльності. При цьому необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища. Вирішення цього завдання є можливим за умови застосування кібернетичних законів в управлінні організацією, які передбачають здатність організації до "навчання" на основі досвіду та можливість пристосування до економічного, соціального, політичного, екологічного та іншого оточення. Розроблена на основі кібернетичної моделі життєздатності системи VSM (Viable Systems Model) [43] бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі повинна складатися з п'яти взаємодіючих підсистем, які можуть бути відображені як складові організаційної структури *(рис. 8)*.

Як видно з *рис. 8*, підсистеми 1, 2, 3 стосуються оперативної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, підсистема 4 пов'язана із стратегічною відповіддю на вплив зовнішніх викликів навколишнього середовища, а підсистема 5 відповідає за рівновагу та формування директивних вказівок. Необхідно також наголосити на важливості орієнтації бізнес-моделі на споживача, який і визначає її життєздатність. Це пов'язано з тим, що покупець є повністю вільним у своїй економічній поведінці та має необмежене право вибору продавця необхідних товарів. Саме покупець визначає наявність конкурентної переваги одного торговельного підприємства над іншим та "голосує" за це своїми грошима [15, с. 34].

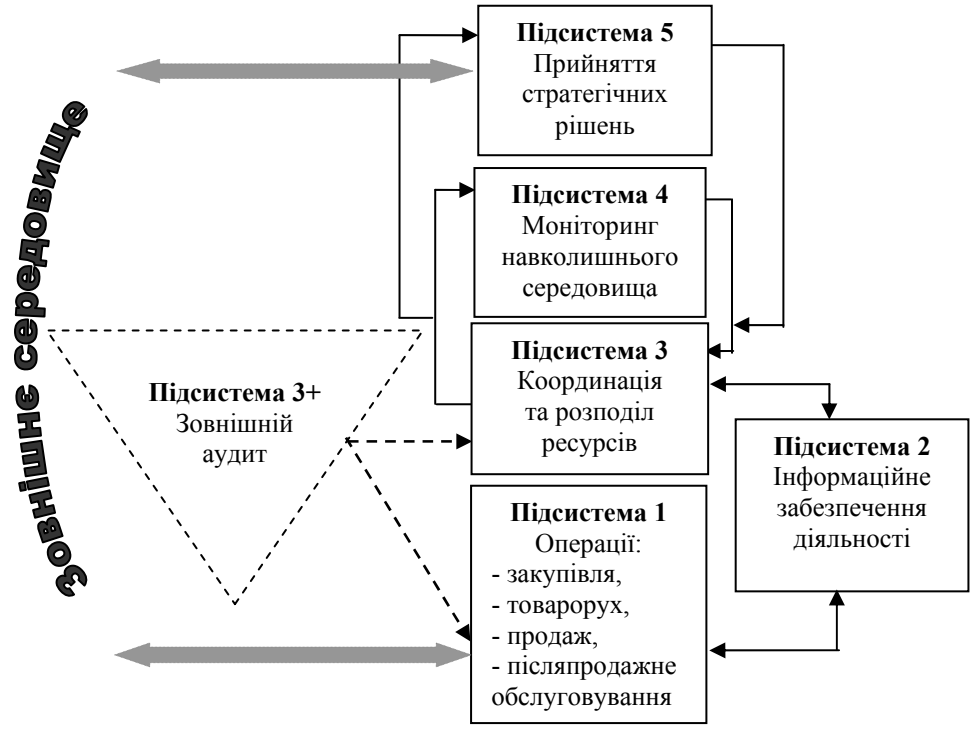

Рис. 8. Складові життєздатності бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі (розроблено автором на основі [43])

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження та узагальнюючи існуючі наукові підходи до розуміння логіки побудови успішного бізнесу, можна констатувати, що в сучасних умовах швидкого розвитку технологій та постійно зростаючих вимог клієнтів незамінним інструментом управління, що здатен забезпечити підприємству конкретний механізм досягнення стійких конкурентних переваг, є ефективна модель бізнесу. Бізнес-модель як спрощене відображення способу організації певної економічної діяльності, спрямованої на створення ціннісної пропозиції для споживача та отримання прибутку, виконує ряд таких важливих функцій, як конкретизація стратегії, окреслення чітких перспектив розвитку підприємства, забезпечення його унікальності на ринку, організація ефективної системи бізнес-процесів тощо.

Тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні, а також специфіка галузі (взаємодія з кінцевими споживачами та продаж товарів/послуг інших підприємств) обумовлюють необхідність побудови такої бізнес-моделі, яка дозволяє налагодити стійкі партнерські відносини з клієнтами та перетворити процес купівлі-продажу на формування якісного споживчого досвіду. Систематизація наявних методичних підходів до створення моделі бізнесу та врахування тенденцій розвитку

українського ринку роздрібної торгівлі дають змогу авторові з повною науковою достовірністю стверджувати, що побудова бізнес-моделі підприємства ритейлу повинна здійснюватися у такій послідовності:

по-перше, дослідження середовища діяльності: аналіз типових бізнес-моделей угалузі, вивчення потреб та поведінки ключових зацікавлених сторін;

по-друге, пропозиція унікальної цінності, яка може виявлятися у новизні, зручності, доступності, покращеній продуктивності, зменшених ризиках товарів та послуг, або ж бути створеною за участі самого споживача, задовольняючи його специфічні вимоги;

по-третє, формування ланцюга створення цінності, який включає основні та допоміжні види діяльності торговельного підприємства і його партнерів, спрямовані на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку;

по-четверте, утримання цінності шляхом вживання заходів захисту від конкурентів;

по-п'яте, регулярна переоцінка поточної бізнес-моделі та її зміна у випадку переходу у фазу відтоку цінності.

Послідовна реалізація зазначених етапів дозволить сформувати дієву бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі, а безперервний контроль змін у галузі та своєчасне оновлення бізнес-моделі забезпечить стабільний і ефективний розвиток торговельного підприємства. Перспективи подальших досліджень повинні бути пов'язаними з пошуком шляхів забезпечення адаптивності бізнес-моделі та вивченням інноваційних бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Johnson M. W.* Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. — 2009. — December. — P. 1–11.
2. *Zott C.* Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 216–226.
3. *Casadesus-Masanell R.* From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. — 2010. — № 43 92/30. — P. 195–215.
4. *Magretta J.* Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.
5. *Osterwalder A.* Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. — 282 p.
6. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
7. *Сливотски А.* Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 175 с.
8. *Chesbrough H.* The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. — 2002. — № 11 (3). — P. 529–555.

9. *Мокринська З. В.* Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії [Електронний ресурс] / З. В. Мокринська // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. — 2011. — № 3. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/ Mokrinska_311.htm.
10. *Мокринська З. В.* Формування бізнес-моделі авіакомпанії : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / З. В. Мокринська. — К. : Нац. авіаційний ун-т, 2011. — 223 с.
11. *Ревуцька Н. В.* Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. В. Ревуцька. — К. : КНЕУ, 2005. — 259 с.
12. *Чеглатонєв В. І.* Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку / В. І. Чеглатонєв // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. — 2009. — № 3 (т. 1). — С. 223–227.
13. *Бай С. І.* Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 280 с.
14. *Мазаракі А. А.* Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. — 195 с.
15. *Мазаракі А. А.* Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. — К. : Хрещатик, 1999. — 800 с.
16. *Business 2010*: Embracing the Challenge of Change : white paper // Economist Intelligence Unit. — 2005. — February. — 33 p.
17. *Pohle G.* IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. — 2006. — № 34 (5). — P. 34–40.
18. *Afuah A.* Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. — New York : McGraw-Hill, 2004. — 415 p.
19. *Mitchell D.* The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // Journal of Business Strategy. — 2003. — № 24. — P. 15–21.
20. *Eisenmann T. R.* Internet Business Models / T. R. Eisenmann. — New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. — 215 p.
21. *Стрекалова Н. Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. — 2009. — № 92. — С. 95–105.
22. *Gambardella A*. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 267–271.
23. *Сооляттэ А. Ю.* Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Електронний ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. — Режим доступу : http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_ 09.pdf.
24. *Черкашин П.* Облачные бизнес-модели [Електронний ресурс] / П. Черкашин, В. Дмитриев. — Режим доступу : http://msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx.
25. *Лоттенбах Д.* Бизнес-модель – как ДНК [Електронний ресурс] / Д. Лоттенбах. — Режим доступу : http://newstrategies.ua/blog/business-model-kak-dnk-kompanii.
26. *Белов А.* В поисках гармоничной бизнес-модели [Електронний ресурс] / А. Белов. — Режим доступу : http://www.altrc.ru/library/22/1008.

27. *Державна* служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua.
28. *Забарило М.* FMCG глазами потребителя: ключевые тенденции на рынках товаров повседневного спроса в Украине [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/marina_zabarilo_foodmaster_260413.pdf.
29. *Машляковский М.* Вся (не)правда об украинском потребителе [Електронний ресурс] / М. Машляковский. — Режим доступу : http://www.gfk.ua/imperia/md/content/ gfkukraine/presentations/mashlyakovkiy_6ufmd_270313.pdf.
30. *Чорноротов О.* Ринок роздрібної торгівлі України за 2012 рік [Електронний ресурс] / О. Чорноротов. — Режим доступу : http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/13354.
31. *Ковалевська Ю.* Додати в кошик: як розвивається ринок онлайн-торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://kontrakty.ua/article/61305.
32. *Свирський А.* GfK: Як розвивається український ринок інтернет-торгівлі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://joom.org.ua/post/gfk-yak-rozvyvaetsya-ukrayynskyy-rynok-internet-torgivli.
33. *Sorescu A.* Innovations in Retail Business Models / A. Sorescu, R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, C. Bridges // Journal of Retailing. — 2011. — № 1. — P. 3–16.
34. *Birgelen M. V.* Multi-Channel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions / M. V. Birgelen, A. Jong, K. Ruyter // Journal of Retailing. — 2006. — № 82 (4). — P. 367–377.
35. *Diamond N.* American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research / N. Diamond, J. F. Sherry Jr., A. M. Muñiz Jr., M. A. McGrath, R. V. Kozinets, S. Borghini // Journal of Marketing. — 2009. — № 73. — P. 118–134.
36. *Conant J. S.* Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies, and Competitive Advantage / J. S. Conant, D. T. Smart, R. Solano-Mendez // Journal of Retailing. — 1993. — № 63 (9). — P. 254–279.
37. *Borghini S.* Why Are Themed Brandstores So Powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place / S. Borghini, N. Diamond, R. V. Kozinets, M. A. McGrath, A. M. Muñiz Jr., J. F. Sherry Jr. // Journal of Retailing. — 2009. — № 85 (3). — P. 363–375.
38. *Zhang X.* Retailers' Multichannel and Price Advertising Strategies / X. Zhang // Marketing Science. — 2009. — № 28 (6). — P. 1080–1094.
39. *Padgett D.* Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology / D. Padgett, M. Mulvey // Journal of Retailing. — 2007. — № 83 (4). — P. 375–391.
40. *Basuroy S.* The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence / S. Basuroy, M. K. Mantrala, R. G. Walters // Journal of Marketing. — 2001. — № 65. — P. 16–32.
41. *Corsten D.* Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption / D. Corsten, N. Kumar // Journal of Marketing. — 2005. — № 69. — P. 80–94.
42. *Краснокутська Н. С.* Процесний підхід до формування потенціалу торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Н. С. Краснокутська // Вісн.

Дон. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — 2009. — № 4. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_4/17.pdf.
43. *Бир С.* Мозг фирмы / С. Бир ; пер. с англ. — М. : Радио и связь, 1993. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2014.

Rozman A. Business model of a retail enterprise.

Background. *This article is devoted to the theoretical study and development of the recommendations for creating an effective business model of a retail enterprise. The article deals with the systematization of the existing methodological approaches to the creation of the business model of the enterprise, such as "canvas" business model, "8 blocks" business-model (RIS Ventures), ICME method and others.*

Review of scientific sources. *Discussions on understanding the characteristics of business models' functioning are conducted among scientists. A number of works are devoted to investigation of the role of the enterprise's business model in creating and increasing its value. However, common understanding of the term "business model" is not formed at this stage; methodological approaches to the formation and analysis of business models are not available, making it difficult to use the concept in practice. Peculiarities of forming of retailing business models are poorly understood. In this regard,* ***the purpose*** *of the article is a theoretical study and development of recommendations for creating an effective retailing business model.*

Results. *The main stages of the process of creating a retailing business model should include: environmental research activities, creation of value proposition, construction of value chain, maintenance of the value, and analysis of the current business model. A retailing business model has three interconnected core elements: type of trade object, operations, and coordination. Interoperability between components of the retailing business model is critical to achieving synergy effect that can ensure the creation of maximum value. In order to achieve high efficiency of trade enterprises, it is necessary to shift their focus from selling products to creating a high-quality customer experience.*

Conclusions. *The business model of high qualitat that is consistent with reality and permeates all levels of a retail enterprise will enhance its competitiveness and effective organization of internal processes. This in turn will improve the situation in the industry as a whole that is of strategic importance for the Ukrainian economy.*

Keywords: business model, strategy, value, retailer, "canvas' business model, "8 block" business-model, customer experience.

REFERENCES

1. *Johnson M. W.* Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. — 2009. — December. — P. 1–11.
2. *Zott C.* Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 216–226.
3. *Casadesus-Masanell R.* From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. — 2010. — № 43 92/30. — P. 195–215.
4. *Magretta J.* Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.
5. *Osterwalder A.* Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. — 282 p.

6. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
7. Slivotski A. Migracija cennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra? / A. Slivotski. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2006. — 175 s.
8. *Chesbrough H.* The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. — 2002. — № 11 (3). — P. 529–555.
9. *Mokryns'ka Z. V.* Algorytm formuvannja biznes-modeli aviakompanii' [Elektronnyj resurs] / Z. V. Mokryns'ka // Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici : elektronne naukove fahove vydannja. — 2011. — № 3. — Rezhym dostupu : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm.
10. *Mokryns'ka Z. V.* Formuvannja biznes-modeli aviakompanii' : dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Z. V. Mokryns'ka. — K. : Nac. aviacijnyj un-t, 2011. — 223 s.
11. *Revuc'ka N. V.* Formuvannja biznes-modeli pidpryjemstva (za materialamy pidpryjemstv harchovoi' promyslovosti Ukrai'ny) : dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk : 08.06.01 / N. V. Revuc'ka. — K. : KNEU, 2005. — 259 s.
12. *Cheglatonjev V. I.* Spozhyvcha cinnist' jak osnova biznes-modeli operatora stil'nykovogo zv'jazku / V. I. Cheglatonjev // Visn. Hmel'n. nac. un-tu. — 2009. — № 3 (t. 1). — S. 223–227.
13. *Baj S. I.* Rozvytok organizacii': polityka, potencial, efektyvnist' : monografija / S. I. Baj. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2009. — 280 s.
14. *Mazaraki A. A.* Vnutrishnja torgivlja v Ukrai'ni: ekonomichni umovy efektyvnogo rozvytku : monografija / A. A. Mazaraki, I. O. Blank, L. O. Ligonenko ta in. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2006. — 195 s.
15. *Mazaraki A. A.* Ekonomika torgovel'nogo pidpryjemstva : pidruchnyk dlja vuziv / A. A. Mazaraki, L. O. Ligonenko, N. M. Ushakova. — K. : Hreshhatyk, 1999. — 800 s.
16. *Business* 2010: Embracing the Challenge of Change : white paper // Economist Intelligence Unit. — 2005. — February. — 33 p.
17. *Pohle G.* IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. — 2006. — № 34 (5). — R. 34–40.
18. *Afuah A.* Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. — New York : McGraw-Hill, 2004. — 415 p.
19. *Mitchell D.* The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // Journal of Business Strategy. — 2003. — № 24. — R. 15–21.
20. *Eisenmann T. R.* Internet Business Models / T. R. Eisenmann. — New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. — 215 p.
21. *Strekalova N. D.* Koncepcija biznes-modeli: metodologija sistemnogo analiza / N. D. Strekalova // Izvestija Ros. gos. ped. un-ta im. A. I. Gercena. — 2009. — № 92. — S. 95–105.
22. *Gambardella A.* Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — R. 267–271.
23. *Sooljattje A. Ju.* Biznes-modeli kompanij: opredelenie, jevoljucija, klassifikacija [Elektronnij resurs] / A. Ju. Sooljattje. — Rezhym dostupu : http://mkozloff.files. wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_ 09.pdf.
24. *Cherkashin P.* Oblachnye biznes-modeli [Elektronnij resurs] / P. Cherkashin, V. Dmitriev. — Rezhym dostupu : http://msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx.
25. *Lottenbah D.* Biznes-model' – kak DNK [Elektronnij resurs] / D. Lottenbah. — Rezhym dostupu : http://newstrategies.ua/blog/business-model-kak-dnk-kompanii.
26. *Belov A.* V poiskah garmonichnoj biznes-modeli [Elektronnij resurs] / A. Belov. — Rezhym dostupu : http://www.altrc.ru/library/22/1008.

27. *Derzhavna* sluzhba statystyky Ukrai'ny [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://www.ukrstat.gov.ua.
28. *Zabarilo M.* FMCG glazami potrebitelja: kljuchevye tendencii na rynkah tovarov povsednevnogo sprosa v Ukraine [Elektronnij resurs]. — Rezhym dostupu : http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/ marina_zabarilo_foodmaster_ 260413.pdf.
29. *Mashljakovskij M.* Vsja (ne)pravda ob ukrainskom potrebitele [Elektronnij resurs] / M. Mashljakovskij. — Rezhym dostupu : http://www.gfk.ua/imperia/md/content/ gfkukraine/presentations/mashlyakovkiy_6ufmd_270313.pdf.
30. *Chornorotov O.* Rynok rozdribnoi' torgivli Ukrai'ny za 2012 rik [Elektronnyj resurs] / O. Chornorotov. — Rezhym dostupu : http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/ analytical-articles/13354.
31. *Kovalevs'ka Ju.* Dodaty v koshyk: jak rozvyvajet'sja rynok onlajn-torgivli v Ukrai'ni [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://kontrakty.ua/article/61305.
32. *Svyrs'kyj A.* GfK: Jak rozvyvajet'sja ukrai'ns'kyj rynok internet-torgivli [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://joom.org.ua/post/gfk-yak-rozvyvaetsya-ukrayynskyy-rynok-internet-torgivli.
33. *Sorescu A.* Innovations in Retail Business Models / A. Sorescu, R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, C. Bridges // Journal of Retailing. — 2011. — № 1. — P. 3–16.
34. *Birgelen M. V.* Multi-Channel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions / M. V. Birgelen, A. Jong, K. Ruyter // Journal of Retailing. — 2006. — № 82 (4). — R. 367–377.
35. *Diamond N.* American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research / N. Diamond, J. F. Sherry Jr., A. M. Muñiz Jr., M. A. McGrath, R. V. Kozinets, S. Borghini // Journal of Marketing. — 2009. — № 73. — R. 118–134.
36. *Conant J. S.* Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies, and Competitive Advantage / J. S. Conant, D. T. Smart, R. Solano-Mendez // Journal of Retailing. — 1993. — № 63 (9). — R. 254–279.
37. *Borghini S.* Why Are Themed Brandstores So Powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place / S. Borghini, N. Diamond, R. V. Kozinets, M. A. McGrath, A. M. Muñiz Jr., J. F. Sherry Jr. // Journal of Retailing. — 2009. — № 85 (3). — R. 363–375.
38. *Zhang X.* Retailers' Multichannel and Price Advertising Strategies / X. Zhang // Marketing Science. — 2009. — № 28 (6). — R. 1080–1094.
39. *Padgett D.* Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology / D. Padgett, M. Mulvey // Journal of Retailing. — 2007. — № 83 (4). — R. 375–391.
40. *Basuroy S.* The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence / S. Basuroy, M. K. Mantrala, R. G. Walters // Journal of Marketing. — 2001. — № 65. — R. 16–32.
41. *Corsten D.* Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption / D. Corsten, N. Kumar // Journal of Marketing. — 2005. — № 69. — R. 80–94.
42. *Krasnokuts'ka N. S.* Procesnyj pidhid do formuvannja potencialu torgovel'nyh pidpryjemstv [Elektronnyj resurs] / N. S. Krasnokuts'ka // Visn. Don. nac. un-tu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo. — 2009. — № 4. — Rezhym dostupu : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ vdnuet/econ/2009_4/17.pdf.
43. *Bir S.* Mozg firmy / S. Bir ; per. s angl. — M. : Radio i svjaz', 1993. — 416 s.