

УДК 658.014.1:004:339.13

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-30)

Пілявоз Т. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0001-7535-7360

e-mail: pilyavoz@vntu.edu.ua

Шварц І. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0003-4344-5213

e-mail: s.irinach502@gmail.com

Коваль Н. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0002-7293-3331

e-mail: nokoval@gmail.com

Нетреба О. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0009-0009-8646-9566

e-mail: elenanetreba709@gmail.com

Стратегічна трансформація бізнес-моделі підприємства електронної комерції в умовах цифрової трансформації та кризового середовища

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації бізнес-моделі підприємства електронної комерції в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності. Обґрунтовано, що сучасне кризове середовище та прискорення цифровізації зумовлюють необхідність переходу від класичної лінійної торговельної моделі, заснованої на управлінні товарними запасами та матеріальними активами, до платформеної моделі функціонування. Визначено ключові елементи бізнес-моделі електронної комерції (ціннісну пропозицію, структуру доходів, витратну модель, механізми взаємодії з партнерами та споживачами) та розкрито напрями їх системної перебудови під впливом цифрових змін.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доведено, що трансформація бізнес-моделі супроводжується зростанням частки комісійних та сервісних доходів, підвищенням валової маржі та зміщенням стратегічного фокусу з управління матеріальними активами на розвиток цифрової та логістичної інфраструктури. Встановлено, що активне використання механізмів комерційного кредитування як інструменту фінансування оборотного капіталу забезпечує підтримання високої оборотності активів та фінансової гнучкості в кризовому середовищі.

Обґрунтовано, що поглиблення платформеної логіки, впровадження інструментів предиктивної аналітики та розширення екосистеми партнерів формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства електронної комерції.

Ключові слова: електронна комерція; бізнес-модель; цифрова трансформація; платформена модель; маркетплейс; фінансова стійкість; оборотний капітал; мережеві ефекти; стратегічна трансформація; кризове середовище.

Piliavoz Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Shvarts Iryna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Koval Natalia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Netreba Olena, Applicant for the First (Bachelor's) Level of Higher Education, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

¹Стаття надійшла до редакції: 23.02.2026

Received: 23 February 2026

Strategic Transformation of the Business Model of an E-Commerce Enterprise in the Context of Digital Transformation and Crisis Conditions

Abstract. Introduction. This article examines how the business model of an e-commerce enterprise transforms under conditions of digital transformation and economic instability. The acceleration of digitalization, combined with crisis factors, is shown to fundamentally change the logic of value creation, delivery, and monetization in online retail. The study identifies the transition from a traditional, linear trading model based on inventory management and material assets to a platform-ecosystem model as a strategic necessity. The study emphasizes that, in a turbulent environment, financial sustainability and scalability without proportional growth of assets become key determinants of competitiveness.

Purpose. The research aims to analyze the mechanisms of business model transformation in e-commerce enterprises and substantiate strategic directions for adapting to digital transformation and crisis conditions. The focus is on financial architecture, revenue diversification, and platform monetization mechanisms.

Results. The research concludes that digital transformation results in the systemic restructuring of core elements of the business model, including the value proposition, revenue structure, cost configuration, and partner interaction mechanisms. Based on the financial and economic analysis of ROZETKA.UA LLC, it is evident that the company is shifting from an inventory-based model to a transaction-based platform model. Growth in commission and service revenues, improvement in gross margin indicators, and the active use of trade credit for working capital financing confirm the structural transformation of the financial model. The study also emphasizes the growing strategic importance of digital infrastructure, logistics automation, and predictive analytics in ensuring operational efficiency and achieving network effects.

Conclusions. It is concluded that deepening the platform logic, expanding the ecosystem of partners and implementing predictive analytics tools form the basis for long-term financial sustainability and competitive advantage.

Keywords: e-commerce; business model; digital transformation; platform model; financial sustainability; working capital; network effects; strategic transformation.

JEL Classification: L81, M15, O33.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується одночасним посиленням процесів цифрової трансформації та загостренням кризових явищ, що формують принципово нові умови функціонування підприємств. Для суб'єктів електронної комерції ці процеси мають подвійний характер: з одного боку, цифровізація відкриває широкі можливості для масштабування, автоматизації бізнес-процесів, персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації логістики; з іншого – кризове середовище, спричинене воєнними подіями, макроекономічною нестабільністю, логістичними обмеженнями та змінами платоспроможності населення, суттєво підвищує рівень ризиків і невизначеності.

Електронна комерція, яка ще кілька років тому розглядалася переважно як інноваційний канал збуту, нині трансформувалася у стратегічно важливий сегмент економіки. Водночас традиційні бізнес-моделі інтернет-магазинів, побудовані на лінійній логіці «закупівля – зберігання – продаж», дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими в умовах нестабільного середовища. Зростання логістичних витрат, перебої з постачанням, необхідність інвестування у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та забезпечення безперебійності операцій обумовлюють потребу перегляду структури доходів, механізмів створення цінності та принципів взаємодії з партнерами та споживачами.

Особливої актуальності набуває здатність підприємства адаптувати внутрішню організаційну та фінансову структуру до зовнішніх викликів. Гнучкість бізнес-моделі, диверсифікація джерел доходів, ефективне управління оборотними ресурсами та інтеграція цифрової інфраструктури в систему стратегічного управління визначають можливості

довгострокового розвитку та збереження конкурентних позицій. Таким чином, трансформаційні зміни набувають характеру стратегічної необхідності, а не лише оперативного реагування на поточні виклики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання розвитку електронної комерції в умовах цифровізації економіки активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Вагомий внесок у дослідження проблем електронної комерції здійснили вітчизняні дослідники Н. Стежко, О. Шевчук, Н. Іванова, А. Бондаренко, О. М. Згурська, М. О. Мартиненко, Н. В. Ільющенко та інші [1-3], а також зарубіжні науковці А. Остервальдер, І. Піньюр, К. Туччі, С. Мілі, Т. Лукіл, Г. Чесбро та інші [4-6]. У працях зазначених авторів електронна комерція розглядається як складова цифрової економіки, що трансформує канали збуту, структуру ринку та механізми формування конкурентних переваг підприємств.

Проблеми формування та трансформації бізнес-моделей підприємств у контексті цифрової економіки висвітлено у дослідженнях І. Височина, С. Ляха, І. Я. Кузьмука, Н. В. Проскурніної, В. Я. Гаврана, С. Ф. Черничка та інших учених [7-13]. У наукових працях бізнес-модель трактується як інтегрована система створення, доставки та монетизації цінності, що зазнає структурних змін під впливом цифрових технологій та трансформації конкурентного середовища.

Загалом у дослідженнях акцентується увага на технологічних аспектах цифровізації, розвитку платформених форматів та адаптації підприємств до умов цифрової економіки. Водночас питання комплексної стратегічної трансформації бізнес-моделі підприємства електронної комерції в умовах

поєднання цифрових змін і кризового середовища залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення оптимальної трансформованої бізнес-моделі підприємства електронної комерції та обґрунтування напрямів її адаптації до умов цифрової трансформації й економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація та кризове середовище суттєво змінюють логіку функціонування підприємств електронної комерції, що зумовлює необхідність перегляду їхніх бізнес-моделей. У сучасних умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає не лише обсяг товарообігу, а й здатність підприємства масштабувати діяльність без пропорційного зростання активів і витрат, зберігаючи фінансову стійкість.

Бізнес-модель підприємства електронної комерції визначає конфігурацію створення, доставки та монетизації цінності, поєднуючи в єдину систему ресурсні, організаційні та фінансові компоненти діяльності. Вона відображає способи формування

ціннісної пропозиції для споживача, механізми генерації доходів, структуру витрат, характер взаємодії з партнерами, а також інструменти управління інформаційними та товарними потоками [4].

У класичній бізнес-моделі торговельного підприємства ключовими елементами виступають: формування асортименту, закупівля товарів, управління товарними запасами, організація складського зберігання, фізична дистрибуція, цінова політика та забезпечення процесу продажу через стаціонарні торговельні об'єкти [13]. Джерелом доходу в такій моделі є торговельна націнка, що формується як різниця між закупівельною та реалізаційною ціною товару. Структура витрат характеризується значною часткою витрат на оренду приміщень, утримання персоналу, складську логістику та підтримання товарних запасів. Ефективність діяльності визначається обсягом реалізації, швидкістю обігу запасів та рівнем валової маржі.

Для систематизації елементів класичної лінійної бізнес-моделі торговельного підприємства доцільно представити її структурну конфігурацію (рис. 1).



Рисунок 1 – Класична лінійна бізнес-модель торговельного підприємства

Джерело: розроблено авторами

Така лінійна модель передбачає послідовний рух товару від постачальника до кінцевого споживача, де підприємство виконує роль посередника й акумулює прибуток через управління фізичними потоками. Основним стратегічним ресурсом виступають матеріальні активи – запаси, торговельні площі, складська інфраструктура, а зростання масштабів діяльності зазвичай потребує пропорційного збільшення обсягу активів і витрат.

У сучасному цифровому просторі бізнес-модель набуває динамічного характеру, оскільки стратегічним ресурсом стають не стільки фізичні активи, скільки дані, інформаційні потоки та мережеві ефекти взаємодії учасників ринку [7-10]. Цифрова

трансформація спричиняє системну перебудову її елементів. Ціннісна пропозиція розширюється від продажу товару до формування комплексного клієнтського досвіду, що охоплює персоналізацію сервісів, швидкість і зручність доставки, інформаційну прозорість та післяпродажну підтримку. Структура доходів диверсифікується за рахунок поєднання торговельної націнки з комісійними, сервісними та рекламними надходженнями, характерними для платформених форматів. Витратна модель зміщується у бік інвестицій у цифрову інфраструктуру, аналітичні системи, автоматизацію логістики та кібербезпеку.

Концептуальну структуру платформеної бізнес-моделі підприємства електронної комерції подано на рис. 2.

Перехід до платформеної логіки означає трансформацію підприємства з традиційного посередника у координатора цифрової екосистеми,

де створення цінності забезпечується взаємодією виробників, продавців і споживачів [6]. У такій моделі масштаби діяльності визначаються кількістю учасників платформи та інтенсивністю їхніх транзакцій, що дозволяє розширювати оборот без пропорційного зростання матеріальних активів.



Рисунок 2 – Платформена бізнес-модель підприємства електронної комерції в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено авторами

Кризове середовище додатково посилює значущість трансформації бізнес-моделі. Зростання логістичних витрат, перебої з постачанням і коливання попиту зумовлюють необхідність підвищення оборотності капіталу та диверсифікації джерел доходів. Відповідно, підприємства електронної комерції поступово переходять від моделі накопичення товарних активів до моделі управління цифровою екосистемою, що знижує фінансові ризики та підвищує адаптивність у нестабільному середовищі.

Практичним підтвердженням цих трансформацій є розвиток ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як одного з провідних суб'єктів електронної комерції в Україні [14].

На початковому етапі функціонування бізнес-модель компанії відповідає класичній лінійній торговельній логіці, притаманній традиційним ритейлерам. Основу діяльності становили централізована закупівля товарів у постачальників, формування власних товарних запасів, їх зберігання на складах та подальша реалізація через інтернет-платформу як електронний аналог фізичного магазину. У такій моделі підприємство виконувало функцію посередника між виробником і кінцевим

споживачем, акумулюючи прибуток за рахунок різниці між закупівельною та продажною ціною.

Джерелом доходу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» переважно виступала торговельна націнка, а фінансовий результат безпосередньо залежав від рівня валової маржі та швидкості обігу товарних запасів. Масштабування обсягів продажу вимагало пропорційного збільшення складських площ, обсягів закупівель і логістичних потужностей, що, у свою чергу, зумовлювало зростання витрат на зберігання, транспортування, персонал і обслуговування інфраструктури. Таким чином, зростання виручки супроводжувалося відповідним збільшенням матеріальних активів.

Ключовими стратегічними ресурсами ТОВ «РОЗЕТКА.УА» були товарні запаси, складська інфраструктура та операційна логістика. Фінансова модель значною мірою залежала від ефективності управління оборотним капіталом: перевищення оптимального рівня запасів призводило до заморожування фінансових ресурсів, тоді як їх дефіцит – до втрати продажів і зниження частки ринку. Висока капіталомісткість такої моделі обмежувала швидкість масштабування та

підвищувала чутливість до коливань попиту й перебоїв у постачанні.

Отже, на початковому етапі бізнес-модель ТОВ «РОЗЕТКА.УА» була орієнтована на управління фізичними потоками товару та матеріальними активами, що забезпечувало контроль над якістю та ціноутворенням, але водночас робило фінансові результати залежними від обсягу запасів і логістичних витрат.

На сучасному етапі діяльності бізнес-модель ТОВ «РОЗЕТКА.УА» характеризується суттєвою трансформацією. Поряд із класичною моделлю інтернет-магазину активно розвивається маркетплейс, що дозволяє залучати сторонніх продавців та отримувати комісійні доходи без необхідності формування власних товарних запасів. У структурі доходів зростає частка сервісних і партнерських надходжень, що позитивно впливає на валову маржу та знижує залежність фінансового результату від традиційної торговельної націнки. Станом на 2023-2024 роки чистий дохід від реалізації зріс з 25463875 тис. грн у 2023 році до 29742571 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 16,8%. Водночас темп зростання собівартості був нижчим, що зумовило підвищення валового прибутку на 30,1% та зростання валової маржі з 18,32% до 20,39% [15; 16].

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» поступово переходить від моделі володіння товаром до моделі організації транзакцій. Якщо раніше джерелом доходу виступала різниця між закупівельною та реалізаційною ціною, то нині значна частина доходів формується через комісійні відсотки з операцій сторонніх продавців, плату за просування товарів, логістичні та додаткові сервісні послуги. Така диверсифікація доходів підвищує стійкість бізнесу до коливань попиту на окремі товарні групи та зменшує ризики, пов'язані з накопиченням надлишкових запасів.

Зміни відбуваються і у витратній структурі. Частка витрат, пов'язаних із фізичним зберіганням товарів, поступово зменшується у відносному вимірі, натомість зростає питома вага інвестицій у цифрову інфраструктуру, автоматизацію складських процесів, аналітику даних та розвиток логістичних сервісів. Таким чином, стратегічний фокус зміщується з управління матеріальними активами на управління інформаційними потоками та якістю клієнтського досвіду.

Фінансова модель ТОВ «РОЗЕТКА.УА» базується на активному використанні кредиторської заборгованості як джерела фінансування оборотного капіталу, що забезпечує високий рівень товарообігу без значного залучення банківських кредитів і знижує процентне навантаження. Значна частка короткострокових зобов'язань у структурі капіталу потребує ефективного управління ліквідністю та прогнозування грошових потоків. Частка зобов'язань у структурі фінансування активів у 2024 році становила 94,3%, а коефіцієнт Debt-to-Equity – 16,49. При цьому

рентабельність активів (ROA) зросла з 0,24% до 0,31%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 4,25% до 5,45%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів навіть в умовах кризового середовища [15; 16]. За умови ефективного управління грошовими потоками така модель забезпечує масштаб операцій із мінімальним фінансовим навантаженням.

Водночас трансформація бізнес-моделі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» супроводжується зміною ролі логістики та ІТ-інфраструктури. Операційний прибуток залишився практично незмінним (близько 78 млн грн у 2023-2024 роках), що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на інвестування в цифрову та логістичну інфраструктуру [15; 16]. Фактично частина отриманого валового прибутку спрямовується на розвиток ІТ-рішень, автоматизацію складських процесів та підтримання безперебійності операцій в умовах енергетичних і логістичних ризиків. Компанія формує цифрову екосистему, що інтегрує продавців, покупців та сервісних партнерів, а конкурентні переваги визначаються швидкістю обробки замовлень, точністю аналітики та якістю клієнтської взаємодії. У такій моделі масштабування діяльності досягається не через нарощування фізичних активів, а через розширення мережевих ефектів і збільшення кількості транзакцій на платформі.

Отже, сучасний етап розвитку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» демонструє перехід від капіталомісткої лінійної моделі до більш гнучкої платформеної структури, орієнтованої на диверсифікацію доходів, підвищення оборотності капіталу та зміцнення фінансової стійкості в умовах нестабільного середовища.

Крім того, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» системно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, автоматизацію складських процесів, аналітичні інструменти та цифрові сервіси, що поступово трансформує ІТ- та логістичну складові із допоміжних функцій у стратегічні ресурси. Розширення складських потужностей, впровадження автоматизованих систем управління запасами, використання алгоритмів прогнозування попиту та персоналізації пропозицій дозволяють підвищувати швидкість обробки замовлень і оптимізувати витрати в довгостроковій перспективі. Така інвестиційна політика спрямована не на короткострокову максимізацію прибутку, а на формування інфраструктурної основи для подальшого масштабування [14].

Таким чином, результати емпіричного аналізу узгоджуються з положеннями теорії платформених бізнес-моделей та концепції динамічних здатностей підприємства.

Подальший етап трансформації бізнес-моделі має передбачати поглиблення платформеної логіки функціонування та остаточний перехід від моделі торговельного посередництва до моделі цифрової екосистеми [5]. Йдеться не лише про розширення маркетплейсу, а про формування багаторівневої

платформи, у якій підприємство виступає координатором взаємодії між виробниками, продавцями, логістичними операторами та споживачами.

Одним із ключових напрямів має стати подальше збільшення частки комісійних і сервісних доходів у структурі виручки ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Це дозволить зменшити залежність фінансового результату від традиційної торговельної націнки та коливань собівартості товарів. Перехід до моделі, у якій дохід формується через транзакційну активність платформи, сприятиме підвищенню маржинальності та зниженню капіталомісткості бізнесу. Відповідно, стратегічний акцент має зміщуватися з нарощування фізичних активів на стимулювання кількості транзакцій і залучення нових учасників екосистеми.

Важливим елементом трансформації ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є впровадження інструментів предиктивної аналітики для управління попитом і запасами [7-10]. Використання алгоритмів машинного навчання, аналізу поведінкових даних споживачів та прогнозування сезонних коливань дозволить підвищити точність планування, скоротити надлишкові запаси та оптимізувати оборотний капітал. Це особливо актуально в умовах кризового середовища, де волатильність попиту та логістичні ризики потребують оперативного управлінського реагування.

Перспективним напрямом розвитку є також розширення спектра фінансових і логістичних сервісів для партнерів платформи. Надання продавцям послуг фулфілменту, кредитування оборотного капіталу, страхування ризиків, рекламного просування та аналітичної підтримки сприятиме формуванню доданої вартості всередині екосистеми. У результаті підприємство зможе зміцнити мережеві ефекти, підвищити рівень утримання партнерів і сформувати високі бар'єри входу для конкурентів.

Стратегічна мета подальшої трансформації полягає у формуванні стійкої платформеної моделі, у якій основним джерелом конкурентних переваг виступатимуть не товарні запаси, а масштаби цифрової взаємодії, якість аналітики та глибина інтеграції партнерів у єдину інфраструктуру. Така модель формує основу довгострокової фінансової стійкості та стратегічної конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Таким чином, еволюція бізнес-моделі підприємства електронної комерції від лінійної торговельної до платформеної відображає глибокі структурні зміни в логіці створення вартості. Якщо на початковому етапі ключовими джерелами конкурентних переваг були матеріальні активи та обсяг товарних запасів, то на сучасному етапі визначальними стають цифрова інфраструктура,

мережеві ефекти та ефективність управління даними й оборотним капіталом. Подальший розвиток такої моделі передбачає зміцнення транзакційної ролі платформи та розширення спектра сервісів. Формування стійкої цифрової екосистеми забезпечує гнучкість, диверсифікацію доходів і фінансову стійкість в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що трансформація бізнес-моделі підприємства електронної комерції в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності набуває системного характеру та охоплює всі ключові елементи створення й монетизації цінності. Встановлено, що перехід від класичної лінійної торговельної моделі до платформеної супроводжується зміною структури доходів, диверсифікацією джерел виручки та зниженням залежності від традиційної торговельної націнки.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» засвідчив позитивну динаміку чистого доходу та зростання валової маржі, що свідчить про структурні зміни в архітектурі доходів і підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас стабільний рівень операційного прибутку за умов масштабування бізнесу відображає стратегічну орієнтацію на інвестування в цифрову та логістичну інфраструктуру як основу довгострокової конкурентоспроможності. Використання механізмів комерційного кредитування як інструменту фінансування оборотного капіталу забезпечує високу оборотність активів і підтримує гнучкість у кризовому середовищі.

У результаті дослідження обґрунтовано, що ключовими чинниками стійкості підприємства електронної комерції є поглиблення платформеної логіки функціонування [6], розширення екосистеми партнерів, зростання частки комісійних і сервісних доходів, впровадження інструментів предиктивної аналітики та оптимізація управління грошовими потоками. Комплексність зазначених трансформацій забезпечує адаптивність бізнес-моделі до зовнішніх шоків і формує стратегічні конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з поглибленим аналізом впливу платформених механізмів монетизації на фінансову стійкість підприємств електронної комерції, розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності цифрової інфраструктури як стратегічного активу, а також дослідженням ролі аналітики даних і штучного інтелекту в управлінні попитом та оборотним капіталом. Особливої уваги потребує моделювання оптимальної структури доходів маркетплейсів в умовах високої ринкової конкуренції та макроекономічної невизначеності.

Література:

1. Стежко Н., Шевчук О. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5(05). С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.
2. Іванова Н., Бондаренко А. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств у сфері e-commerce. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 3(35). С. 71-81. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81).
3. Згурська О. М., Мартиненко М. О., Льющенко Н. В. Сучасні тренди розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120660>.
4. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. №16. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
5. Mili S., Loukil T. Enhancing Sustainability with the Triple-Layered Business Model Canvas: Insights from the Fruit and Vegetable Industry in Spain. *Sustainability*. 2023. №15(8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086501>.
6. Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
7. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.
8. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 1-13. DOI: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>.
9. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 3(99). С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.
10. Chukurna O., Solidor N., Pankovets L. Business models for enterprises in the conditions of the digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2022. №15. P. 163-176. DOI: 10.54264/0055.
11. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 384-391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>.
12. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2025. Вип. 9(1). С. 179-189. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.179>.
13. Черничко С. Ф., Лінтур І. В., Смочко В. Ю. Формування бізнес-моделі торговельного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(9). С. 296-301. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(9)-34S).
14. Інтернет-магазин «Розетка™». URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>.
15. Фінансова звітність за 2023 рік. *Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА»*. 2023. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf>.
16. Фінансова звітність за 2024 рік. *Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА»*. 2024. URL: <https://rozetka.report/reports/rozetkareport2024.pdf>.

References:

1. Stezhko, N., & Shevchuk, O. (2023). Trends in the development of global e-commerce in the context of business digitalization. *Digital Economy and Economic Security*, 5(05), 20-25. <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.
2. Ivanova, N., & Bondarenko, A. (2023). Innovative approaches to management of the competitiveness of trading companies in the e-commerce sphere. *Problems and prospects of economics and management*, 3(35), 71-81. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81).
3. Zghurska, O. M., Martynenko, M. O., & Iliushchenko, N. V. (2023). Modern trends of electronic commerce development in the conditions of society digitalization. *Economics. Management. Business*, 1-2(41). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120660>.
4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
5. Mili, S., & Loukil, T. (2023). Enhancing Sustainability with the Triple-Layered Business Model Canvas: Insights from the Fruit and Vegetable Industry in Spain. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086501>.
6. Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
7. Vysochyn, I., & Liakh, S. (2025) Adaptability of business models of trading enterprises in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.
8. Kuzmuk, I. Ya., Osipova, A. A., & Vyshniuk, V. V. (2024). Adaptation of business models to the requirements of the digital economy. *Academic visions*, 32, 1-13. <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>.
9. Shostak, L., Sadovska, M., & Matviichuk, S. (2024). Strategic aspects of business model formation in the conditions of digital transformation. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Economics and Management*, 3(99), 64-68. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>.
10. Chukurna, O., Solidor, N., & Pankovets, L. (2022). Business models for enterprises in the conditions of the digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 15, 163-176. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/75333a9f6a11e9b695467468f94d7207.pdf>.
11. Proskurnina, N. V. (2020). Transformation of Business Models of Retail Enterprises in the Conditions of Digitalization. *Business Inform*, 10, 384-391. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>.
12. Gavran, V., Hrybyk, I. I., & Komar, Yu. O. (2025). Research into new business models and business styles of leading enterprises in the trade sector (domestic and foreign practices). *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 9, 1, 179-189. <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.179>.
13. Chernychko, S., Lintur, I., & Smochko, V. (2025). Formation of the business model of a trade enterprise. *Current Problems of Sustainable Development*, 2(9), 296-301. [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(9)-34S).

14. Online store «Rozetka™». <https://rozetka.com.ua/ua/>.
 15. Limited liability company «Rosetka.Ua». (2023.). *Financial statements for 2023*. <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf>.
 16. Limited liability company «Rosetka.Ua». (2024.). *Financial statements for 2024*. <https://rozetka.report/reports/rozetkareport2024.pdf>.
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License