

ГАНЕЧКО Ірина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: i.ganechko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1918-3164

ТРУБЕЙ Оксана,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: o.trubej@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4882-5813

БІЗНЕС-МОДЕЛІ РИТЕЙЛУ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ

Досліджено негативні прояви та наслідки впливу глобальної нестабільності світу, зумовлені COVID-19, на вітчизняну сферу роздрібною торгівлі та функціонування її окремих операторів. На підставі аналізу найбільш ефективних практик адаптації ритейлу до нових кризових умов, поведінки і запитів споживачів запропоновано напрями змін бізнес-моделі ритейлерів через фокусування на моделі цифрового або омніканального бізнесу, розвитку функції доставки та зосередження уваги на взаємодії з ключовими партнерами.

Ключові слова: концепція VUCA, роздрібна торгівля, ритейл, бізнес-модель, криза, адаптація, трансформація.

Ганечко И., Трубей О. Бизнес-модели ритейла: адаптация к новым вызовам. Исследованы негативные проявления и последствия влияния глобальной нестабильности мира, вызванные COVID-19, на отечественную сферу розничной торговли и функционирование ее отдельных операторов. На основании анализа наиболее эффективных практик адаптации ритейла к новым кризисным условиям, поведения и запросов потребителей предложены направления изменений бизнес-модели ритейлеров посредством фокусирования на модели цифрового или омниканального бизнеса, развития функции доставки и сосредоточения внимания на взаимодействии с ключевыми партнерами.

Ключевые слова: концепция VUCA, розничная торговля, ритейл, бизнес-модель, кризис, адаптация, трансформация.

Постановка проблеми. В сучасних умовах на бізнес суттєво впливають нові явища та події, які виникають постійно та є непередбачуваними, при цьому компанії, приймаючи рішення, не володіють необхідною повною інформацією. Внаслідок чого виникають ризики та невизначеність щодо того, чи ефективним буде прийняте рішення, чи спрацює воно на користь бізнесу. Це стосується й сфери роздрібною торгівлі (ритейлу), яка є надзвичайно чутливою до будь-яких економічних змін і кризових процесів, оскільки виявляє основні проблеми та суперечності національної економіки. Застосування більшості традиційних інструментів зниження чи нівелювання негативного впливу

неочікуваних подій, які базуються на використанні попереднього досвіду, є цінним, проте не завжди ефективним способом боротьби з кризовими явищами та планування невизначеного майбутнього. Це підтвердила ситуація, пов'язана з *COVID-19*, введенням карантину на усій території України, масовим переведенням працівників на віддалений формат роботи. Таким чином, існує потреба вивчення впливу неочікуваних змін на ефективність діяльності бізнесу на прикладі вітчизняного ритейлу, адаптації бізнес-моделей ритейлу та пошуку нових бізнес-моделей, ефективних в умовах криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування бізнесу в умовах невизначеності, ризиків та криз активно досліджуються багатьма закордонними і вітчизняними науковцями та практиками. Серед публікацій останніх років, які присвячені дослідженню поняття невизначеності середовища функціонування підприємства, сутності та природи загроз, ризиків, а також впливу кризових явищ на бізнес, варто відзначити доробки українських авторів: С. Домбровської, Т. Зубко, І. Федулової, Й. Ясінської, О. Сосновської, О. Филипенка [1] та ін.

Дослідження особливостей функціонування підприємств торгівлі в нестабільному бізнес-середовищі проводилися багатьма науковцями. Зокрема, А. Мазаракі, Ю. Дроздова, С. Бай зосереджують увагу на теоретичних та методологічних проблемах оцінки готовності соціально-економічних систем до змін [2]. У свою чергу, Н. Попова, О. Криворучко, В. Шинкаренко, З. Земан розглядають особливості розвитку підприємств торгівлі в умовах *VUCA*-світу¹, наголошуючи на необхідності змін у поведінці компаній на ринку [3].

Питання управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності досліджували А. Крутова, Л. Лачкова, Т. Ставерська [4].

В. Заруба акцентує увагу на процедурах адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності [5]. Проблеми адаптації ритейлу до кризових умов розглядали В. Гросул, Т. Аскеров та ін. Вивченню механізму управління бізнес-процесами на підприємствах оптової торгівлі присвячено праці Н. Ільченко.

Дослідження закордонних авторів – науковців та практиків – у цьому напрямку здебільшого стосуються проблем менеджменту в умовах невизначеності. Так, Н. Талєб, автор відомих книг "Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті", "Антихрупкість" та ін. досліджує теорію випадковостей, особливості управління та захисту в умовах виникнення непрогнозованих подій, надає рекомендації щодо виживання у світі хаосу та використання позитивних сторін невизначеності [6].

Англійський економіст К. Робертс, керівник компанії *Saatchi & Saatchi's*, автор книги "Лідерство в божевільному світі" розглядає сучасні компетенції спеціалістів, зазначаючи, що вони повинні бути

¹ *VUCA* – акронім англійських слів *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність). По суті – констатація факту відсутності звичних орієнтирів.

мультидисциплінарними, гнучкими та креативними, застерігає від фокусування бізнесу на новому, оскільки нове, на думку автора, – це вже старе, важливо зосередитися на актуальному на сьогодні, розвивати креативність та продавати клієнтам емоції [7].

Недостатньо дослідженим залишається питання змін бізнес-моделей ритейлу в умовах нестабільності, ризиків та криз, які б дали змогу компаніям адаптуватися до сучасних викликів, у тому числі зумовлених введенням обмежувальних заходів унаслідок епідемій.

Метою статті є дослідження трансформації та адаптації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі (ПРТ) до нових економічних реалій, викликів та загроз, пов'язаних з кризою, спричиненою пандемією *COVID-19*.

Матеріали та методи. Інформаційною базою цього дослідження стали законодавчі документи, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених з проблематики адаптації бізнесу до сучасних умов нестабільності та швидких змін у складі наукових статей, монографій, матеріалів мережі Інтернет. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу; системного та комплексного підходу (для формування теоретико-методологічних засад роботи); монографічного (для вивчення процесів, що відбуваються у зовнішньому оточенні бізнесу та формують нові підходи до адаптації бізнес-діяльності до кризових явищ), абстрактно-логічного (для формулювання суджень, висновків та пропозицій).

Результати дослідження. Глобалізація є найбільш впливовою характеристикою сучасної світової системи, яка визначає хід розвитку країн, регіонів, планети. В умовах глобалізації суттєво зростає економічна нестабільність внаслідок взаємозв'язків національних економік, коли локальні кризи однієї країни можуть зумовити регіональні або глобальні наслідки. Тобто жодний процес у суспільстві не може розглядатися відокремлено, оскільки усі вони характеризуються взаємозалежністю та взаємовпливом на різні сфери життєдіяльності людей. Глобальна нестабільність сучасного світу – це наслідок політичних, економічних, соціальних, екологічних та інших причин, які, в свою чергу, є джерелом криз та конфліктів.

Нестабільність світу пояснюється концепцією *VUCA*, яку американські учені Уоррен і Берт використовували для опису нової реальності світу ще в 1987 р. Пізніше цей термін включено до словника з бізнес-консалтингу для позначення нової соціальної реальності [8].

Як відповідь на виклики *VUCA* К. Робертс виділив ряд характеристик, що дають змогу стабілізувати ситуацію: "бачення", "розуміння", "креативність/ простота" та "гнучкість/спритність" [7]. Набуття цих здатностей надає можливість конструктивно стабілізувати соціальну взаємодію в усіх сферах, у тому числі в бізнесі.

Наразі поведінку багатьох компаній можна характеризувати як реактивну (еластичну), оскільки управління частіше реагує на реальні поточні виклики, забезпечуючи нівелювання чи зниження ризиків

у короткостроковій перспективі та ігнорує формування підходів, спрямованих на довгострокове формування стійкої структури, процесів та співробітників. У нестабільних умовах компанії по-різному до них адаптуються. Введення карантинних заходів у зв'язку з COVID-19 спричинило кризові умови для переважної більшості українських підприємств, що підтверджують результати опитування, проведеного компанією ЛПА:ЗАКОН серед топ-менеджерів та власників бізнесу, в якому взяли участь 155 представників українських компаній з різних галузей: промисловості, ритейлу, IT, сфери послуг тощо. За даними дослідників, третина компаній повністю призупинила свою роботу, для 27 % доходи знизились більш ніж на 50 %. Лише 22.6 % респондентів відзначили, що бізнес продовжує працювати у тому ж режимі, що і раніше. Результати дослідження свідчать, що негативно на бізнес впливає не тільки введення обмежень через COVID-19, а й невизначеність щодо майбутнього. Цей чинник є доволі гострою проблемою, яку зазначили 49 % респондентів. Іншими проблемами, які впливають на зниження ефективності діяльності, названо зниження купівельної спроможності населення (46.5 %), падіння гривні (27.1 %) та закриття кордонів (23.9 %) [9].

Вплив поточних подій на всі сфери господарської діяльності порівнюють з економічною кризою 2008 р., проте реальні наслідки впливу прогнозувати ще рано, однак можна стверджувати, що більшою мірою негативну реакцію відчули на собі підприємства середнього та малого бізнесу. Проте вітчизняний бізнес загалом виявився не готовим до умов, спричинених введенням карантинних заходів.

Динаміку обсягів обороту ПРТ можна проаналізувати, використовуючи дані Державної служби статистики України (таблиця).

Обсяг обороту роздрібною торгівлі включно до березня 2020 р. зростав порівняно з аналогічним періодом попереднього року в середньому на 16.2 % за I кв. У квітні 2020 р. обсяг обороту роздрібною торгівлі знизився на 15.5 % проти квітня минулого року. Порівняно з березнем 2020 р. відбулося падіння обсягів обороту роздрібною торгівлі на 31.1 %. Аналогічна тенденція спостерігається і при аналізі змін роздрібного товарообороту ПРТ-юридичних осіб.

Таблиця

Динаміка обсягів обороту роздрібною торгівлі, січень-квітень 2020 р., млн грн

Показники	Січень		Лютий		Березень		Квітень	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Оборот, усього	77 018.5	90 833.3	73 894.3	88 634.5	84 891.3	93 777.5	84 083.1	70 997.5
Темп приросту, 2020/2019, %	18.0		20.0		10.5		-15.6	
Товарооборот підприємств-юридичних осіб	55 697.2	65 047.0	53 505.4	64 082.1	61 492.5	69 413.3	60 901.7	55 411.0
Темп приросту, 2020/2019, %	16.8		19.8		12.9		-9.0	

Джерело: складено авторами за матеріалами [10; 11].

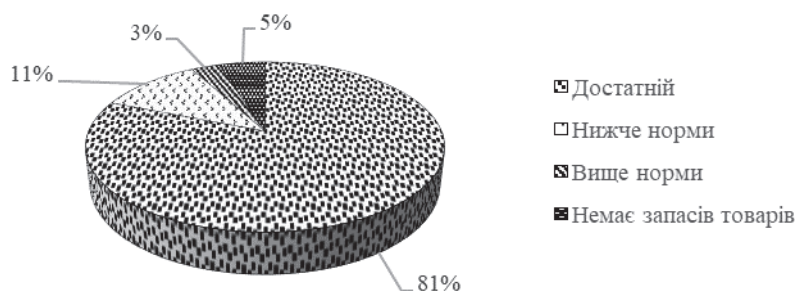
Так, у середньому на 16.5 % зросли обсяги товарообороту за I кв. поточного року порівняно з аналогічним періодом попереднього року, проте в квітні 2020 р. обсяг роздрібного товарообороту демонструє скорочення відносно квітня 2019 р. на 9 %, а відносно березня – на 25.3 %.

Таким чином, у квітні поточного року, коли протягом усього місяця діяли карантинні умови, відбулося суттєве скорочення темпів приросту обороту роздрібною торгівлі порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Якщо у квітні 2019 р. обсяги товарообороту відносно березня скоротилися менше ніж на 1 %, то у 2020 р. таке скорочення становило більше 24 %, що свідчить про слабку готовність підприємств до зміни середовища функціонування.

Більш песимістичними є результати опитування ПРТ (опитано 684 підприємства), проведеного у квітні 2020 р. статистичною службою України щодо змін у сфері ритейлу в I кв. поточного року, порівняно з попереднім кварталом та його очікування [12]. Так, 53 % від загальної кількості опитаних підприємств вказали, що товарооборот за січень-березень поточного року зменшився; 27 % – відмітили зростання обсягу проданих товарів, а 20 % респондентів не відчули змін у товарообороті. За даними статистичної звітності, наведеними в таблиці, у I кв. 2020 р. товарооборот у роздрібній торгівлі зріс на 37 441.2 млн грн, проти аналогічного періоду 2019 р. Прогнозуючи обсяги продажу на майбутнє, 59 % респондентів вважають, що продажі зменшаться; 23 % – залишаться без змін; 18 % – зростуть. Тобто очікування ПРТ залишаються здебільшого песимістичними.

Як видно з таблиці, діяльність більшої частини ПРТ характеризується зниженням обсягів реалізації у період карантину. Суттєві негативні зміни товарообороту передусім відчули підприємства – продавці непродовольчих товарів.

Важливою складовою активів ПРТ є товарні запаси, їх склад, обсяги та оборотність безпосередньо впливають на результати діяльності. Результати оцінювання поточного стану запасів товарів свідчать, що переважна більшість опитуваних підприємств оцінили обсяг запасів як достатній (рисунок).



Стан товарних запасів на підприємствах роздрібною торгівлі у січні-березні 2020 р., за оцінками фахівців

Джерело: складено авторами за матеріалами [12].

Таким чином, суттєвого дефіциту продукції у постачальників протягом I кв. 2020 р. не спостерігалось.

Очікування респондентів щодо обсягів замовлень товарів у наступному періоді показали: 55 % вважають, що обсяг замовлень товарів у постачальників знизиться на 55 %; 30 % – залишиться без змін; 15 % – збільшиться.

Більшість підприємств не очікує зменшення кількості працівників (75 %); 20 % прогнозують скорочення персоналу; 5 % – збільшення. Отже, попри очікування щодо зниження товарообороту, більшість підприємств не планують скорочувати працівників.

Оскільки існує вірогідність падіння продажів, то така тенденція повинна вплинути на зміну цін на товари. Разом з тим, за даними опитування підприємств, 52 % респондентів вважають, що в найближчому майбутньому ціни залишаться без змін, 41 % припускають, що вони збільшаться, 7 % – що зменшаться.

Важливим показником є індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі, який у II кв. 2020 р. знизився порівняно з I кв. 2019 р. на 23.4 в.п. і становив 19.7 % [11]. Отже, дійдемо висновку про відсутність впевненості вітчизняного ритейлу в завтрашньому дні, в тому числі в ефективності наявної на підприємстві бізнес-моделі, яка б допомогла запобігти негативному впливу кризи.

На практиці ідентифікувати зовнішні чинники та вибрати оптимальні інструменти запобігання кризі досить проблематично. Проте саме всередині компанії знаходяться детермінанти системи стійкості бізнесу. Своєчасна адаптація до викликів передбачає усунення комунікаційного розриву між різними рівнями взаємодії структур підприємства, між підприємством, його партнерами та споживачами. Ще однією умовою адаптування до змін є швидкість прийняття управлінських рішень та реагування на потреби ринку. Все це значною мірою залежить від бізнес-моделі, яку використовує підприємство у нестабільному *VUCA*-світі. Саме вчасне та обґрунтоване коригування бізнес-моделі здатне не тільки забезпечити виживання компанії на ринку, а й здійснити інноваційний прорив у конкурентній боротьбі [13; 14].

Аналіз останніх досліджень впливу поточної економічної кризи на ефективність бізнесу у сфері ритейлу, приклади, що демонструють прогресивні гравці ринку, та дослідження поведінки споживачів свідчать про те, що трансформаційні зміни бізнес-моделі підприємства торгівлі повинні відбуватися безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції.

Так, нині ціннісна пропозиція, яка залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі, має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів); мати елементи інноваційності (унікальності); бути сервісно-орієнтованою. Така пропозиція повинна максимально задовольняти

потреби покупців та забезпечувати економію коштів і часу на придбання благ (товарів, послуг). Тобто покупець має розуміти переваги цієї пропозиції відносно інших, що існують на ринку, та чітко усвідомлювати свої вигоди від придбання товару.

У зв'язку з цим, суттєвої перебудови сьогодні вимагають такі елементи бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі, як: відносини з клієнтами; доставка товарів; взаємодія з ключовими партнерами.

Особливості трансформації кожного із зазначених елементів потребують більш детального вивчення та усвідомлення наслідків відповідних змін.

Так, *відносини з клієнтами* помітно перемістилися з площини офлайн-спілкування у площину онлайн-комунікацій. Карантинні заходи, які суттєво обмежили пересування покупців і призвели до закриття на певний період непродовольчих магазинів, спонукали ритейлерів до пошуку нових, цифрових форматів і каналів зв'язку з клієнтами. Зокрема, стрімкими темпами почали розвиватися такі онлайн-сервіси та платформи для продажу товарів, як:

- маркетплейси – торговельні майданчики, на яких продавець може розмістити товар, а покупець – замовити його. Цей канал продажів може бути ефективним для вітчизняних компаній будь-якого розміру на будь-якій стадії розвитку. Найбільш потужними іноземними маркетплейсами є: *Amazon, Aliexpress, Etsy* та ін. За результатами дослідження аналітичного порталу *Statista, e-commerce* займає наразі 15.3 % світового ринку, а великі маркетплейси на кшталт *Aliexpress* і *Amazon* генерують близько 50 % від усіх інтернет-продажів. У свою чергу аналітична компанія *ForresterResearch* прогнозує, що у 2022 р. на маркетплейсах буде здійснено близько 70 % усіх онлайн-покупок [15]. Серед вітчизняних маркетплейсів, послуги яких можуть бути використані представниками ритейлу, варто виділити: *Prom.ua, Bigl.ua, Lamoda, Kasta, Rozetka*. Торгівля на маркетплейсах дає змогу нішевим інтернет-магазинам скористатися можливостями великих гравців на свою користь. Найчастіше, це набагато ефективніше, ніж змагатися з ними. Кожен маркетплейс пропонує свої умови співпраці, розмір комісії та особливості торгівлі [16];

- соціальні мережі *Facebook, Instagram, YouTube* та ін. Сьогодні без повноцінного використання соціальних мереж не обходиться жодна ефективна маркетингова стратегія розвитку компанії, її просування. Ними користуються міжнародні корпорації і невеликі фірми, які працюють на *B2C* і *B2B* ринках. Масштаб компанії не має значення, а обмежень практично не існує.

Facebook та *Instagram* в Україні активно зростають. Станом на березень 2020 р. українська аудиторія *Facebook* збільшилася на мільйон користувачів і тепер становить 14 млн. Також стрімко зростає і популярність *FacebookMessenger*: його аудиторія збільшилася на 1.5 млн

і становить наразі 8.7 млн користувачів. Кількість акаунтів в *Instagram* – 11.5 млн. У цілому загальна унікальна аудиторія, доступна через рекламні інструменти *Facebook*, становить 19.5 млн [17].

Пропонуючи нові інструменти продажу, мережа *Facebook* у травні 2020 р. оголосила про запуск онлайн-сервісу *Shops* (Магазини), який дає змогу бізнесу продавати продукцію на платформах компанії, зокрема в *Instagram*.

Зважаючи на це, ритейлерам рекомендується коригувати свою бізнес-модель через активне використання інструментів просування і продажу товарів, які сьогодні пропонують соціальні мережі.

У контексті адаптації бізнес-моделі ритейлера до кризових умов варто розвивати такий важливий сервісний інструмент, як доставка товарів. В умовах карантинних заходів сервіс доставки розглядається не як додаткова вигода покупця, а як найбільш прийнятний для нього спосіб отримання блага (товару). Підприємства торгівлі, які швидко усвідомили необхідність виконання такої функції, отримали конкурентні переваги і спромоглися наростити обсяги продажу. До таких прикладів варто віднести торговельну мережу "АТБ", яка в колаборації з партнерами "Нова пошта" та "*Rozetka*" запустила послугу доставки продуктів харчування, а згодом підключила і власний сервіс – інтернет-магазин АТБ (*zakaz.atbmarket.com*) [18]. До подібних дій вдалася і міжнародна торговельна компанія "Ашан", яка успішно продає товари через інтернет-магазин *auchan.ua*, здійснюючи їх доставку за допомогою сервісів "Нової пошти", включаючи доставку у відділення, за адресою покупця та в поштомати.

Доступними для вітчизняних ритейлерів є також і сервіси кур'єрської доставки. Зокрема, такі послуги активно пропонує іноземний оператор "*Glovo*" (зона покриття – 16 найбільших міст України), *iPOST* – інноваційний український кур'єрський сервіс, національний оператор доставки – Укрпошта та багато інших. Головним завданням залишається оптимальний вибір партнера, який здатен на високому рівні надавати послуги доставки і позитивно впливати на імідж ритейлера.

Таке завдання тісно перетинається з необхідністю побудови взаємовигідних відносин з ключовими партнерами роздрібних торговельних компанії, до яких, крім операторів доставки, варто віднести постачальників товарних ресурсів. Йдеться про досягнення синергетичного ефекту від взаємодії виробників (постачальників) товарів та ритейлерів щодо задоволеності інтересів покупця. Подібний ефект може досягатися на основі спільного вирішення питань: цінового моделювання та управління маржею, надання товарних кредитів, коригування товарного асортименту відносно запитів ринку, оптимізації питань категорійного менеджменту тощо.

Висновки. У сучасних умовах швидких змін втрачається актуальність більшості традиційних інструментів, які базуються на використанні попереднього досвіду для зниження негативних впливів на

бізнес. У непередбачуваних ситуаціях більшість компаній застосовують реактивну політику запобігання втрат, не вносячи кардинальних змін у бізнес-модель.

Складні економічні умови, в яких опинилися вітчизняні ритейлери через *COVID-19*, цілком можуть бути нівельовані через оперативну адаптацію бізнес-моделі підприємства до нових ринкових реалій та викликів. Залежно від ступеня прогресивності бізнес-моделі в докризовий період такі зміни можуть мати або глобальний характер і потребувати повної перебудови усіх її елементів, або локально торкатися найбільш важливих, життєзабезпечувальних складових. До останніх варто віднести: взаємовідносини з клієнтами, розвиток послуги доставки товарів, взаємодію з ключовими партнерами. Виважені дії щодо адаптації бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі здатні забезпечити перехід від кризи до нової реальності й ефективного функціонування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филипенко О. М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 жовтня 2016 р.). Харків: НФаУ, 2016. С. 258-260.
2. Mazaraki A., Drozdova Yu., Bay S. The oretical and methodological principles fo rassessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*. 2020. С. 80-86.
3. Popova N., Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Zéman Z. Enterpris emanagement in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*, 2018. 170 (3-4), С. 27-31.
4. Крутова А. С., Лачкова Л. І., Ставерська Т. О. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія; за ред. А. С. Крутової. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 264 с.
5. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Процедури адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем: монографія; ред. О. І. Черняк, П. В. Захарченко. Розд. 1.6. Мелітополь: Мелітопольська міська друкарня, 2019. С. 70-81.
6. Таліб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Наш формат, 2017.
7. Kevin Robertson. The VUCA-world. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL>.
8. Мир VUCA. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.
9. Як український бізнес адаптується в умовах кризи? Результати опитування ЛІГА:ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/news/194658_yak-ukranskiy-bznes-adaptutsya-v-umovakh-krizi-rezultati-opituvannya-lgazakon.
10. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у січні-травні 2019 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/st/roz/roz_u/roz1319_u.htm.

11. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у січні-травні 2020 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/roz/roz_u/roz0520_u.htm.
12. Очікування підприємств роздрібною торгівлі у II кварталі 2020 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_II_2020.pdf.
13. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43.
14. Цвіркун Я. Трансформація бізнес-моделі в умовах карантину. URL: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>.
15. Янковенко К. Що таке маркетплейс. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-marketpleys>.
16. Янковенко К. Порівняння українських маркетплейсів. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/sravnenie-ukrainskikh-marketpleysov>.
17. Facebook та Instagram в Україні. Цифри і факти – 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020>.
18. "Нова пошта" разом із "АТБ" та Rozetka запускає послугу доставки продуктів харчування. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/03/20/658344>.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2020.

Ganechko I., Trubey O. Retail business models: adaptation to new challenges.

Background. *The retail sector in Ukraine is in crisis due to COVID-19. New risks and challenges have emerged that have put at risk the functioning of the trading industry. Therefore, there is a need to find ways to adapt and transform business models in retail to new, crisis conditions.*

Analysis of recent researches and publications. *Peculiarities of trade business functioning in conditions of uncertainty, risks, and crises are actively studied by many scientists and practitioners. However, the issue of changing retail business models in the face of instability, which would allow companies to adapt to today's challenges, remains insufficiently studied.*

The aim of the article is to study the process of transformation and adaptation of business models in retail to new economic realities, challenges, and threats associated with the situation around COVID-19.

Materials and methods. *The information base of this study was scientific work on the adaptation of business to modern conditions of instability and rapid change. The research methodology is based on a system of general scientific and special methods, in particular: analysis and synthesis; systematic and integrated approach.*

Results. *The peculiarities of the instability of the modern world according to the VUCA concept, in particular its manifestations related to the COVID-19 pandemic, have been studied. The main threats to business development in the field of retail trade in the current crisis situation have been identified. Changes in business models in retail are proposed, which will help in adapting to difficult economic conditions and maintaining the competitiveness of retail enterprises in the consumer goods market.*

Conclusion. *The necessity of transformational changes of business models in retail in order to adapt them to crisis conditions and ensure the survival of retail enterprises in today's unstable world is proved.*

Keywords: VUCA concept, retail, business model, crisis, adaptation, transformation.

REFERENCES

1. Fylypenko, O. M. (2016). Vplyv nevyznachenosti na funkcionuvannja biznesu [The impact of uncertainty on the functioning of the business. Professional management in modern market development]. *Tezy dopovidi V naukovo-praktychnoi' konferencii' z mizhnarodnoju uchastju* (14 zhovtnja 2016 r.) – *Thesis of the V scientific and practical conference with international participation* (October 14, 2016) Harkiv: NFAU [in Ukrainian].
2. Mazaraki, A., Drozdova, Yu., & Bay, S. (2020). Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*, 80-86 [in English].
3. Popova, N., Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V., & Zéman, Z. (2018). Enterprise management in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*, 170 (3-4), 27-31 [in English].
4. Krutova, A. S., Lachkova, L. I., Staverts'ka, T. O. et al. (2017). *Upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstv torgivli v umovah nevyznachenosti [Management of financial security of trade enterprises in conditions of uncertainty]*. A. S. Krutova (Ed.). Harkiv: Vydavec' Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
5. Zaruba, V. Ja., & Parfentseva, I. A. (2019). *Procedury adaptivnogo planuvannja tovarnoi' propozycji' pidpryjemstva v umovah nevyznachenosti. Aktual'ni problemy prognozuvannja rozvytku social'no-ekonomichnyh system [Procedures of adaptive planning of the commodity offer of the enterprise in the conditions of uncertainty. Actual problems of forecasting the development of socio-economic systems]*. O. I. Chernjak, P. V. Zaharchenko (Eds.). Section 1.6. Melitopol': Melitopol's'ka mis'ka drukarnja [in Ukrainian].
6. Taleb, N. (2017). Chornyj lebid'. Pro (ne)jmovirne u real'nomu zhytti [The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable]. Nash format [in Ukrainian].
7. Kevin, Robertson. The VUCA-world. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL> [in English].
8. Мир VUCA [The world of VUCA]. Retrieved from <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> [in Russian].
9. Jak ukrai'ns'kyj biznes adaptujet'sja v umovah kryzy? Rezul'taty opytuvannja LIGA:ZAKON [How is Ukrainian business adapting to the crisis? Survey results LEAGUE:LAW]. *biz.ligazakon.net*. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/ua/news/194658_yak-ukrainskiy-bznes-adaptutsya-v-umovakh-kryzi-rezultati-opituvannya-lgazakon [in Ukrainian].
10. Optovij ta rozdribnij tovarooborot pidpryjemstv optovoi' ta rozdribnoi' torgivli u sichni-travni 2019 roku [Wholesale and retail trade turnover of wholesale and retail trade enterprises in January-May 2019]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sr/roz/roz_u/roz1319_u.htm [in Ukrainian].
11. Optovij ta rozdribnij tovarooborot pidpryjemstv optovoi' ta rozdribnoi' torgivli u sichni-travni 2020 roku [Wholesale and retail trade turnover of wholesale and retail trade enterprises in January-May 2020]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/roz/roz_u/roz0520_u.htm [in Ukrainian].
12. Ochikuvannja pidpryjemstv rozdribnoi' torgivli u II kvartali 2020 roku shhodo perspektyv rozvytku i'h dilovoi' aktyvnosti [Expectations of retail trade enterprises in the second quarter of 2020 regarding the prospects of their business activity development]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_II_2020.pdf [in Ukrainian].
13. Movchanenko, I. V. (2018). Biznes-model': sutnist' ta innovacijna skladova [Business model: essence and innovative component]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 20, 39-43 [in Ukrainian].
14. Cvirkun, Ja. Transformacija biznes-modeli v umovah karantynu [Transformation of a business model in quarantine]. *blog.liga.net*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542> [in Ukrainian].

15. Jankovenko, K. Shho take marketplejs [What is a marketplace]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-marketpleys> [in Ukrainian].
16. Jankovenko, K. Porivnjannja ukrai'ns'kyh marketplejsiv [Comparison of Ukrainian marketplaces]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/sravnienie-ukrainskikh-marketpleysov> [in Ukrainian].
17. Facebook ta Instagram v Ukraini. Cyfry i fakty–2020 [Facebook and Instagram in Ukraine. Facts and figures–2020]. *www.prostir.ua*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020> [in Ukrainian].
18. "Nova poshta" razom iz "ATB" ta Rozetka zapuskaje poslugy dostavky produktiv harchuvannja ["Nova Poshta" together with "ATB" and Rozetka is launching a food delivery service]. *www.epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/020/03/20/658344> [in Ukrainian].

УДК 336.77:631.11

JEL Classification: D81, E51, Q14

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)08)

ГЕРБИЧ Людмила,
к. е. н., доцент кафедри банківської справи
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: l.gerbych@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3560-5777

НЕТРЕБЧУК Лариса,
ст. викладач кафедри банківської справи
Київський національний
торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: l.netrebchuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4942-5299

КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено фактори впливу, що притаманні галузі сільського господарства, які генерують можливості та загрози при співпраці з кредиторами. На основі систематизації факторів виділено доповнюючі класифікаційні ознаки та розширено перелік факторів, що дає змогу комплексно оцінити кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: кредитоспроможність, сільськогосподарське підприємство, фактори, класифікація.

Гербич Л., Нетребчук Л. Кредитоспособность сельскохозяйственных предприятий. Определены факторы влияния, присущие отрасли сельского хозяйства, генерирующие возможности и угрозы при сотрудничестве с кредиторами. На основе систематизации факторов выделены дополняющие классификационные признаки и расширен перечень факторов, что позволяет комплексно оценить кредитоспособность сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: кредитоспособность, сельскохозяйственное предприятие, факторы, классификация.

© Гербич Л., Нетребчук Л., 2020

88

 ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2020. № 5