

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-1>

Гузенко А. О.

аспірантка,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9828-0412>

Huzenko Anastasiia

Vasyl' Stus Donetsk National University

### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ FMCG-РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

У статті проаналізовано період функціонування FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Ритейл цілеспрямовано впливає на ринкове середовище та динаміку економічного розвитку, сприяючи поширенню процесів економічної та культурної глобалізації, закріпленню тісних світогосподарських зв'язків, визначенню ринкових орієнтирів для виробників, конкурентів і споживачів, і навпаки, глобальне конкурентне середовище економіки знань уже диктує правила гри та виживання на ринку, тому в роботі проведено оцінювання основних факторів впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу. Метою статті є розроблення та обґрунтування нової бізнес-моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. В результаті дослідження виявлено трансформацію бізнес-моделі у таких складових частинах, як фактори впливу, ключові партнери, ресурси, дії, головні цінності, канали збуту, способи комунікації, ключові клієнти, що приводить до зміни структури затрат і доходів.

**Ключові слова:** FMCG-ритейл, глобальне конкурентне середовище економіки знань, фактори впливу, бізнес-модель, бізнес-модель FMCG-ритейлу.

### FMCG-RETAIL BUSINESS MODEL IN THE GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

The article analyzes the period of functioning of FMCG-retail in the global competitive environment of the knowledge economy. Retail purposefully influences the market environment and the dynamics of economic development, contributing to the spread of economic and cultural globalization, strengthening close world economic ties, defining market guidelines for producers, competitors and consumers, and vice versa, the global competitive environment of the knowledge economy dictates in the market, therefore in the given work the estimation of the basic factors of influence of the global competitive environment of knowledge economy on the world market of FMCG-retail was carried out. The aim of the article is to develop and substantiate a new business model of FMCG-retail in a global competitive environment of the knowledge economy. The study revealed the transformation of the business model into the following components: factors of influence, key partners, resources, actions, core values, sales channels, methods of communication, key customers, which in turn leads to changes in the structure of costs and revenues. The new model emphasizes the need to create demand, not just to meet existing market needs. Digital transformations in Ukraine affect changes in the business model in several aspects. In the case of FMCG-retail, digital transformation includes digitization of operations, such as automation of logistics processes and tracking of customers' movement on the site, digitization of supply chains, is automated location search and omnichannel development. In turn, the classic marketing of promotion and branding in a global competitive environment of the knowledge economy becomes ineffective, it is replaced by intelligent marketing, which involves changing the approach to standard operations and processes – such as electronic price tags or geo-location services for personalized offers. The changes concern such a component of the business model as basic resources, the main focus is already shifting to human capital, which produces innovative technological solutions for business development, which brings increasing turnover. All these trends destroy the traditional boundaries of retail trade, and have a significant impact on the multi-channel business model, changing it dramatically.

**Keywords:** FMCG-retail, global competitive environment of knowledge economy, factors of influence, business model, business model of FMCG-retail.

**JEL classification:** C13, D40, D81, F12, F20

**Постановка проблеми.** Під впливом сучасних глобалізаційних процесів, Четвертої промислової революції та економіки знань трансформується модель ведення бізнесу. Для забезпечення високої конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів

ритейл змушений підвищувати підприємницьку активність, шукати принципово нові форми збуту, впроваджувати інновації, чого вимагають також поширення міжнародних стандартів якості та постійно зростаюча конкуренція між торговельними мережами, тому

постає актуальне питання про те, як функціонувати ритейлу в нових умовах, особливо в період всесвітньої пандемії, займати лідируючі позиції на ринку та відповідати сучасним трендам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження класичних моделей торговельного підприємства можна знайти у працях І. Бланка [1], В. Снегірьової [2], Л. Брагіної [3], Р. Фатхутдинова [4]. Аналіз сучасних моделей та механізмів управління торговельними підприємствами та ритейлу вивчали В. Меженська [5], О. Подскребко [7], О. Гарнаженко, Д. Курочкін. Головні тенденції на ринку FMCG представлені у звітах Deloitte “Global Powers of Retailing”. При цьому сьогодні відсутні дослідження моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань, отже, запропоноване дослідження є своєчасним та актуальним.

**Мета статті** полягає у розробленні та обґрунтуванні нової бізнес-моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. Відповідно до мети роботи, послідовно поставлено такі завдання, як аналіз тенденцій розвитку ринку ритейлу під впливом факторів глобального конкурентного середовища економіки знань, оцінювання впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу, розроблення та обґрунтування нової бізнес-моделі FMCG-ритейлу.

**Виклад основного матеріалу.** Під впливом факторів глобального конкурентного середовища економіки знань на ринку ритейлу традиційні бізнес-моделі поступилися безпрецедентним і трансформаційним змінам, особливо в Інтернеті, що спонукає до кращого обслуговування більш вимогливих покупців та переосмислення досвіду споживачів. Споживачі можуть робити покупки де завгодно і коли завгодно, а саме в магазинах, Інтернеті, за допомогою мобільного телефону, голосової активації або натискання на кнопки. Інновації та трансформації відбуваються швидше і в більших масштабах, ніж будь-коли, особливо в мережевому ритейлі, що створює проблеми для роздрібних торговців, які звикли збалансувати звичайні показники ефективності, такі як ріст, прибутковність та продуктивність.

Фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу є як позитивними, так і негативними. Найбільш вагомими за останні роки розглянемо в табл. 1.

Таким чином, до драйверів ринку – позитивних факторів впливу – останніх років можна віднести глобалізаційні процеси, інформаційну зв'язаність, збільшення користування онлайн-сервісами для комунікації, переведення навчання та роботи у віртуальне середовище, цифровізацію, Четверту та П'яту промислові революції, що пропагують використання нових високих технологій та послуг ІКТ, а також низку економічних факторів. До негативних факторів варто віднести світову пандемію та всі зміни, пов'язані з нею.

Цікаво зазначити, що такий фактор впливу, як COVID-19, прискорив чотири ключові тенденції, які вже впливали на сектор FMCG, а саме еволюцію бізнес-моделі, цінність мети, безжалюну орієнтацію на зниження затрат і збільшення впливу споживачів. Ці тенденції чітко показують, як змінюються роздрібні ринки по всьому світі, як галузь роздрібною торгівлі може готуватися до нової реальності, тому настає час для переважання та вдосконалення компаній, коли

повинні змінюватися стратегії, концепції управління та бізнес-моделі. Нова трансформаційна бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань наведена на рис. 1.

Модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань має свої відмінності у зв'язку з новими факторами впливу та розвитком людства. Головною метою у постачанні вже є створення екосистеми, що дає змогу вийти за межі традиційних кордонів компанії (постачальник, виробник, клієнт) та охопити ширшу екосистему, визнаючи взаємозалежність компанії та зовнішніх зацікавлених сторін.

До головних партнерів ланцюга поставок (Supply Chain) вже додаються власні сучасні та автоматизовані виробництва, які дають змогу створювати власні торговельні марки під торгіву мережу та адресно задовольняти потреби покупців, базуючись на розумній попиту, досвіді користувачів продукції (CX) та їхньому користувальницькому інтерфейсі (UI), а також дослідницькі центри, маркетингові та рекламні агентства, IT-компанії, фінансові установи тощо.

Нова модель акцентує увагу на необхідності створювати попит, а не тільки задовольняти наявні потреби ринку, тобто в сучасних умовах у ланцюжку постачання важливо вже не передбачати попит на FMCG-товари, а створювати новий з новими формами пропозиції товарів, зосереджуючись як на швидкості і вартості, так і на стійкості, надмірності і диверсифікації, тому досвід споживачів виходить на перший план, що провокує, на нашу думку, перехід від B2C до C2B у ланцюжку виробництва й постачання.

Найбільші ритейлери під впливом конкуренції реагують, зокрема, на сучасні виклики цифрової трансформації, впроваджуючи цифрові технології, інвестуючи в них і одночасно їх тестуючи. Щодо FMCG-ритейлу цифрова трансформація включає цифровізацію операцій (наприклад, автоматизацію процесів логістики та відстеження руху клієнтів по майданчику, цифровізацію ланцюгів поставок, тобто автоматизований пошук локацій і розвитку омніканальності). Ці процеси покликані скоротити витрати на робочу силу, електроенергію, тимчасові втрати, зменшити логістичні витрати, збільшити зростання доходів і вибрати оптимальні геолокації для потреб бізнесу.

На зміну традиційному маркетингу приходить інтелектуальний, що передбачає зміну підходу до стандартних операцій і процесів (наприклад, впровадження електронних цінників або сервісів геолокації для персоналізованих пропозицій). Всі ці тренди руйнують традиційні межі роздрібною торгівлі та здійснюють істотний вплив на багатоканальну бізнес-модель, змінюючи її кардинально.

В умовах глобального конкурентного середовища економіки знань змінюється також фокус усього ритейлу. Якщо в умовах конкурентного середовища підприємства орієнтовані на прибуток і прагнуть створити фінансові прибутки для своїх акціонерів, то в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань цілеспрямовані компанії прагнуть створити довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, а не тільки для акціонерів. Їх мета керує стратегією та прийняттям рішень. Головний акцент уже зміщується на людський капітал, який продукує інноваційні технологічні рішення для розвитку бізнесу, що приносить усе більший товарообіг. Через це організація ритейлу змінюється і вини-

Таблиця 1

## Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу

№	Фактор впливу	Опис впливу на FMCG-ритейл	Оцінка
<b>Міжнародні фактори</b>			
1	Глобалізація	Зміна глобальних ланцюжків поставок. Оптимізація процесів. Збільшення ринків збуту, збільшення затрат на логістику.	😊
2	Криза, спричинена світовою пандемією	Зміна ринку, споживача і моделей бізнесу.	😞
3	Карантинні заходи в умовах пандемії COVID-19	Сприяння глобальній тенденції переходу від вільної зовнішньої торгівлі до політики протекціонізму.	😞
<b>Інформаційні фактори</b>			
4	Інформаційна зв'язаність	Додаткові можливості для компаній на міжнародних ринках мати доступ до споживачів на ринках інших країн.	😊
5	Онлайн-сервіси та комунікація	Зростання ролі бізнес-комунікацій за допомогою сервісів відеозв'язку (Zoom, Webex, Телеграм, Google Meet), зниження популярності особистих зустрічей.	😊
<b>Науково-технічні, технологічні фактори</b>			
5	Віртуальне навчання та робота	Нові можливості для кожного працівника та нові бізнес-процеси для роботодавців.	😊
6	Цифровізація	Зростання ролі електронного документообігу, а також програмного забезпечення, спрямованого на автоматизацію діяльності.	😊
7	Імпорт та експорт високих технологій, послуг ІКТ	Зростання ролі та потреби у IT- та R&D-відділах всередині компанії.	😊
8	Четверта та П'ята промислові революції	Вихід на ринок компаній та продуктів у галузі великих даних (Big data), дронів (Drones), віртуальної та доповненої реальності (AR/VR), адитивного виробництва (3D), а також кібербезпеки (cybersecurity), що впливає на всі автоматизовані процеси в ритейлі. Впровадження цих технологій потребує дуже великих інвестицій. Результатом цього є звуження переліку лідерів та гравців ринку.	😊 😞
<b>Демографічні фактори</b>			
9	Міграційна політика	Обмеження через карантин вплинуть на мобільність робочої сили, а зростаючий рівень безробіття не буде сприяти зростанню заробітних плат.	😞
<b>Фактори ближнього оточення (постачальники, конкуренти, клієнти тощо)</b>			
10	Зміни корпоративних структур	Компанії розширюють штат співробітників, що працюють віддалено, що дає змогу економити на утриманні офісів. Результатом є оптимізація організаційних структур компаній, частина управлінських рівнів перестане існувати.	😊 😞
11	Зміни поведінки споживачів	Тривале знаходження у будинку, а також скорочення доходів змусить споживачів переглянути структуру своїх покупок. Карантинні заходи змушують людей робити основну частину закупівель онлайн. Зміна поколінь – зміна цінностей – зміна покупок.	😞
<b>Економічні фактори</b>			
12	Співпраця бізнесу та держави	Розвинені держави стають більш зацікавленими у великих інвестиційних проєктах, залучаються в процес проєктування й бізнес-планування, оскільки зростання зайнятості, стабільне отримання податків, соціальний розвиток території є першочерговими завданнями в умовах кризи. Уряди країн більше зосереджені на розробленні та реалізації програм підтримки та розвитку бізнесу.	😊
13	П'ятинна секторальна структура економіки	Поява економіки знань – галузі продукування та функціонування інтелекту. Організації (суб'єкти) економіки знань дають змогу ритейлу звернутися до них з питанням наукових досліджень, розробок, навчання, освіти, вирішення потреби необхідності високого рівня кваліфікації персоналу.	😊



– позитивні фактори впливу, драйвери розвитку;



– негативні фактори впливу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [13]

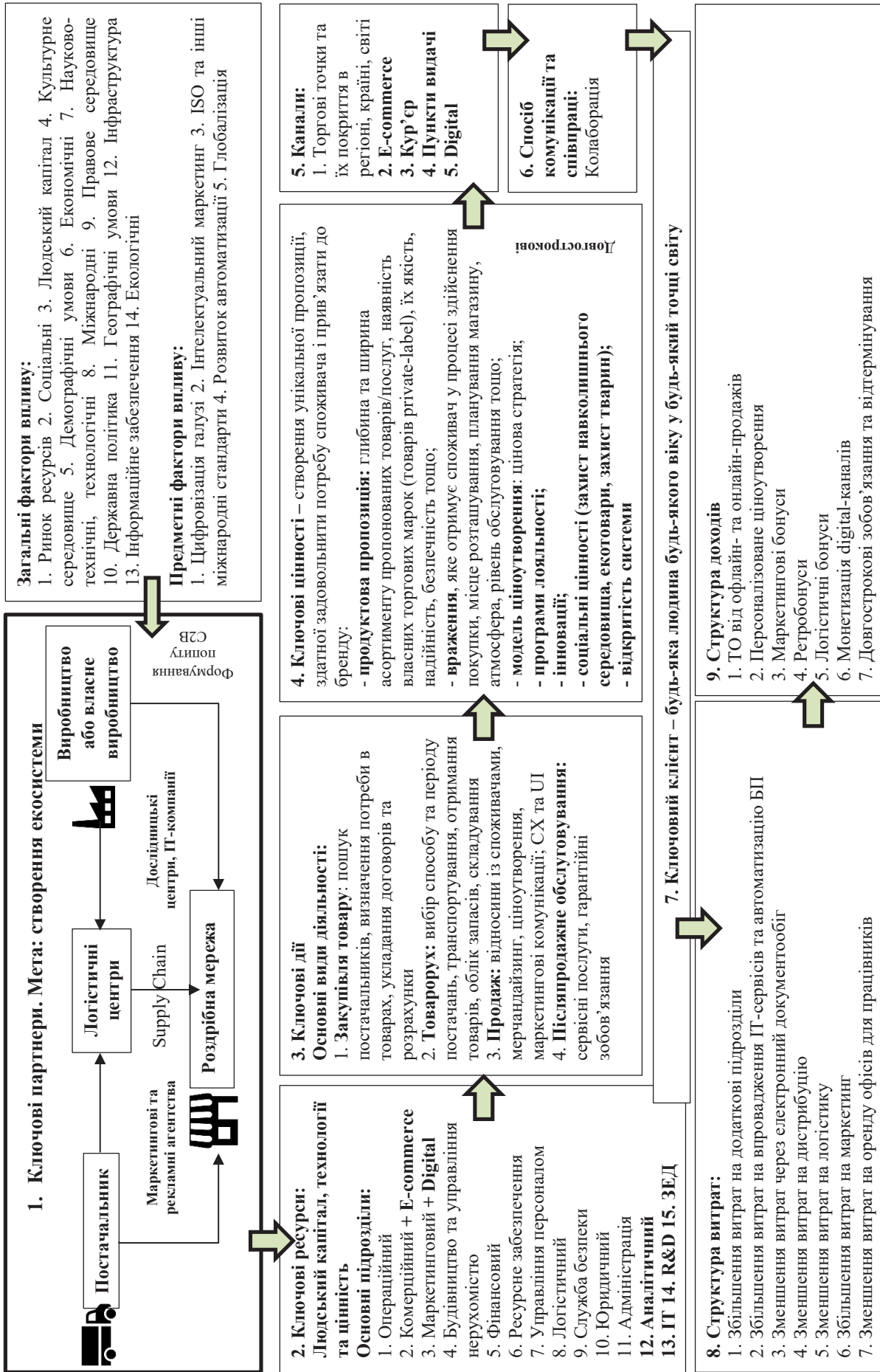


Рис. 1. Модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань

Джерело: побудовано автором

кають такі підрозділи, як аналітичний, який працює з великими базами даних (Big Data) та індивідуальними вподобаннями кожного споживача. Традиційний комерційний відділ розширюється у зв'язку з переходом у інтернет-простір. Наприклад, Walmart і Amazon – це компанії, які ще до COVID-19 стали лідерами в ритейлі та e-commerce відповідно. Сьогодні протистояння Walmart і Amazon виглядає таким чином (рис. 2).

Таким чином, бачимо, що класичний маркетинг просування та брендингу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань вже стає мало-ефективним без використання інтернет-простору, тому виникає новий напрям (сфера) – Digital.

Голова компанії Future Point of View Скотт Клоскі, відомий як спікер у галузі технологій та успішний інтернет-підприємець, зазначив, що в digital-маркетингу слід дотримуватися «правильного балансу між технологіями і людськими ресурсами», тобто компанія повинна враховувати потреби цільової аудиторії і властивості пропонованого продукту, бо якщо, з одного боку, компанією будуть використовуватися тільки людські ресурси, то вона стане перед проблемою «дорожнечі» виміру і непередбачуваності результатів дослідження, а якщо, з іншого боку, в розрахунок будуть взяті тільки технології, то вона може отримати негативну реакцію від споживачів [10].

Серед цифрових технологій FMCG-ритейлу найбільш затребуваними є персоналізація даних, електронний документообіг, голосова комерція, оптимізація доставки, онлайн-сервіси, особливо для мобільних пристроїв, а також порівняльні сервіси, які поєднують рейтинги користувачів з реальними цінами на ринку [11]. Вони стають незамінним інструментом ведення бізнесу, здійснення більшості бізнес-процесів компанії, засобом взаємодії всіх суб'єктів ринку тощо.

Прикладом лідерства у напрямі діджитал-трансформації в Україні є дистрибуційна компанія «Рабен Україна», яка має власний позитивний досвід впровадження інновацій, автоматизації процесів та діджиталізації робочого простору, тісної взаємодії з клієнтами та швидкого обміну інформацією, що виводить ритейл на нову сходинку еволюції. Сьогодні нею впроваджені такі програми, як «Вчасно» (сервіс цифрових рішень для бізнесу, внутрішній та зовнішній електронний документообіг); «Вчасно.EDI» (онлайн-обмін комерційними повідомленнями в ритейлі); «Вчасно.Каса»

(електронні товарно-транспортні накладні, видача та збереження електронних чеків); «Вчасно.POS» (система обліку продажів). Всі ці нововведення роблять компанію «Рабен Україна» однією з найкращих на ринку, зразком інноваційних змін, відображенням трансформації бізнес-моделей [12].

Ще одним ключовим ресурсом нової моделі бізнесу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань стає відкриття своїх відділів R&D. У кожній компанії, яка хоче йти в ногу з часом, а часто і випереджати його, повинна бути команда, яка працює над новинками як технічного, так і бізнес-характеру, тому в цих умовах з'являється відділ R&D, де відбуваються науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи. Як приклад можемо навести розроблення відділу R&D – магазину, в якому можливо розраховуватись FACE ID. R&D – це те, що допомагає підприємству створити нове доповнення до свого продукту та зайняти нову нішу на ринку.

Доповнення моделі ведення бізнесу FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань відбулося також у ключових діях ритейлерів. Особливу увагу в цих умовах приділяють післяпродажному обслуговуванню, що може включати консультування та навчання користуванню товаром; заміну протермінованого товару; заміну пошкодженого товару; повернення грошей за покупку неякісного товару або інших недотриманих умов.

Також дослідження показало, що перелік основних цінностей, які пропонує FMCG-ритейл, збільшився. Окрім унікальних продуктових пропозицій, моделі ціноутворення, інновацій, тепер мають бути присутні враження, які отримує споживач у процесі здійснення покупки, а також компанія повинна розділяти глобальні соціальні цінності. Наприклад, Varus відкрив нові магазини з відеостінами, що транслюють рецепти, приклади сервіровки, акційні пропозиції. «Сільпо» розробляє особливу стилістику під нові об'єкти (наприклад, супермаркет у стилі арт-деко в Києві, в стилі середньовічного замку в Луцьку) та пропагує сортування, переробку сміття й використання екологічних матеріалів. Зміни відбуваються щодо прозорості компаній. Якщо в традиційній моделі FMCG-ритейлу підприємства не розкривають інформацію про свої показники розвитку, вирішуючи уникати технологій або звітності, які можуть виявити погані результати, то в сучасній моделі підприємства впроваджуються технологічні досягнення, щоб

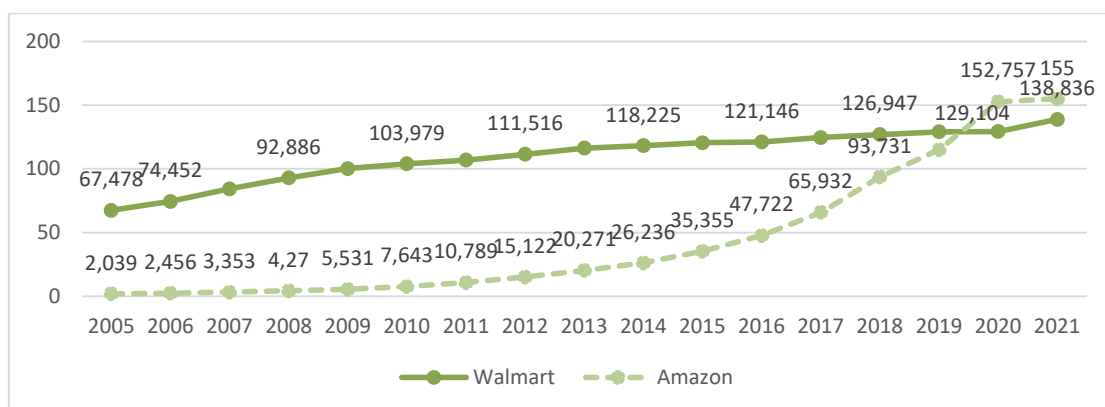


Рис. 2. Ріст прибутку Walmart і Amazon від впровадження e-commerce, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [8; 9]

забезпечити радикальну прозорість, і відкрито обговорюються показники розвитку та покращення.

Не останню роль у зміні бізнес-моделей FMCG-ритейлу відіграють канали збуту. Всі ритейли мають перевести свій бізнес в омніканальність, де підприємство має офлайн-мережу магазинів, інтернет-магазин, контакт-центр, представленість у соціальних мережах, а також пропонує своїм клієнтам низку послуг від партнерів «під одним дахом» та комунікує з клієнтами через email-розсилку та будь-які інші месенджери.

Спосіб комунікації та співпраці має змінитися з консультативних підходів, які мають на меті підвищити обізнаність, обмінятися інформацією, створити підтримку та забезпечити зацікавленість усіх сторін у колаборації, де спільні підходи спрямовані на залу-

чення інновацій, пошук додаткових каналів збуту та партнерство із зацікавленими сторонами для формування взаємного інтересу до бажаних результатів.

**Висновки.** Оцінка впливу глобального конкурентного середовища економіки знань на світовий ринок FMCG-ритейлу показала, що відбувається трансформація бізнес-моделей сучасних компаній. Окремі роздрібні підприємства FMCG-сегменту використовують у своїй діяльності різні бізнес-моделі та мають неоднакову ефективність діяльності, тому бізнес-моделі мережевого FMCG-ритейлу потребують удосконалення. Отже, доцільно використовувати бімодальну структуру управління, сутність якої полягає в тому, що, крім структури поточного управління, в ній створюються структури для пошуку нових інноваційних рішень, що є подальшою темою дослідження.

### Список використаних джерел:

1. Бланк И. Торговый менеджмент. Киев : Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
2. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 416 с.
3. Брагина Л. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 560 с.
4. Фатхутдинов Р. Управленческие решения. Москва : Инфра-М, 2007.
5. Меженська В. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємств. Економіка торгівлі та послуг. *Бізнес-інформ*. 2012. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-kommercheskoy-deyatelnostyu-torgovogo-predpriyatiya>
6. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf>
7. Подскребко О., Гарнаженко О., Курочкин Д. Моделирование системы функционирования торгового предприятия. *Эффективная экономика*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/58.pdf)
8. Walmart Gross Profit 2006–2021. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/gross-profit>
9. Amazon Gross Profit 2006–2021. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/gross-profit>
10. Разработка digital-стратегии. Инструменты и технологии. 2013. URL: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596>
11. Cooper L. Five strategies for a successful global brand 2010. 29 Jun 2010. URL: <https://www.marketingweek.com/2010/06/29/five-strategies-for-a-successful-global-brand>
12. «Рабен Україна» увійшла до ТОП-3 лідерів діджитал-трансформації України. URL: <https://eba.com.ua/raben-ukrayina-uvijshla-do-top-3-lideriv-didzhytal-transformatsiyi-ukrayiny>
13. COVID-19 і мировая экономика. Спасти нельзя ликвидировать? *KRESTON GCG*. 2020 URL: <https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/2020/04/Obzor-Posledstviya-pandemii.pdf>

### References:

1. Blank, I. (1997) *Torgovyuy menedzhment* [Trade management]. Kiev: Ukrainskofinskiy institut menedzhmenta i biznesa. (in Russian)
2. Snegireva, V. (2005) *Roznichnyy magazin. Upravleniye assortimentom po tovarnym kategoriyam* [Retail store. Assortment management by product categories]. Peter: SPb. (in Russian)
3. Bragina, L. (2005) *Torgovoye delo: ekonomika, marketing, organizatsiya* [Trade: economics, marketing, organization]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
4. Fatkhutdinov, R. (2007) *Upravlencheskiye resheniya* [Management decisions]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
5. Mezhens'ka, V. (2012) *Mekhanizm upravlinnya komertsiynoyu diyal'nistyu torhivel'noho pidpryyemstv* [Mechanism for managing the commercial activities of commercial enterprises]. *Ekonomika torhivli ta posluh. Biznes-Inform*, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-kommercheskoy-deyatelnostyu-torgovogo-predpriyatiya> (accessed 15 June 2021).
6. Rozman, A. (2014) *Biznes-model' pidpryyemstva rozdribnoyi torhivli* [Business model of retail trade]. *Visnyk KNTEU*, no. 3. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf> (accessed 22 June 2021).
7. Podskrebko, O., Harnazhenko, O., Kurochkin, D. (2019) *Modelyuvannya systemy funktsionuvannya torhovel'noho pidpryyemstva* [Modeling of the system of functioning of a commercial enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/58.pdf) (accessed 22 June 2021).
8. Walmart Gross Profit 2006–2021. Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/gross-profit> (accessed 24 June 2021).
9. Amazon Gross Profit 2006–2021. Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/gross-profit> (accessed 24 June 2021).
10. *Razrabotka digital-strategii. Instrumenty i tehnologii* (2013). Available at: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596> (accessed 24 June 2021).
11. Lou Cooper (2010) *Five strategies for a successful global brand 2010*. Available at: <https://www.marketingweek.com/2010/06/29/five-strategies-for-a-successful-global-brand> (accessed 27 June 2021).
12. “Raben Ukraina” uvijshla do TOP-3 lideriv didzhytal-transformatsii Ukrainy. Available at: <https://eba.com.ua/raben-ukrayina-uvijshla-do-top-3-lideriv-didzhytal-transformatsiyi-ukrayiny> (accessed 30 June 2021).
13. COVID-19 y myrovaia ekonomika. Spasty nelzia lykvydyrovat? (2020). *KRESTON GCG*. Available at: <https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/2020/04/Obzor-Posledstviya-pandemii.pdf> (accessed 30 June 2021).