

УДК 658.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-53>**Лісіца В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9304-2901>

Lisitsa Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities
Poltava University of Economics and Trade

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ (CVP) ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE VALUE PROPOSITION (CVP) OF A RETAIL NETWORK

В статті розглянуто сутність поняття ціннісної пропозиції для клієнтів (CVP) в ритейлі, досліджено накопичений теоретичний досвід у цій сфері, окреслені підходи до формування сучасної концепції ціннісної пропозиції ритейлера, здійснено аналіз тенденцій, які формуватимуть майбутні CVP ритейлерів; уточнено узгодження понять CVP, бізнес-моделі та формату ритейлера; акцентована увага на зростання ролі екосистеми у створенні CVP ритейлера. Визначені основні елементи формування CVP роздрібних компаній, які забезпечують їх успішність і диференціацію на ринку. Окреслені перешкоди, з якими стикаються ритейлери в процесі трансформації CVP. Згрупована інформація щодо CVP та форматів окремих українських ритейлерів. Визначено, що успішна стратегія формування CVP ритейлера повинна базуватися на принципах клієнтоцентричності, технологічної інновації, адаптивності, соціальної відповідальності та екосистемній взаємодії.

Ключові слова: ритейл, торговельна мережа, ціннісна пропозиція для клієнтів, бізнес-модель, формат магазину, клієнтський досвід, технологічні інновації, поведінка споживача, екосистема.

The article examines the essence of the concept of customer value proposition (CVP) in retail, explores the accumulated theoretical experience in this area, outlines approaches to the formation of a modern concept of a retailer's value proposition. It is determined that the main task of CVP is to create differentiation that will be understandable and important for a specific target audience, which allows the retailer to focus its resources and efforts on the most relevant target audience and "rebuild" itself from competitors. An analysis of the trends that will shape future CVPs of retailers is carried out; the coordination of the concepts of CVP, business model and retailer format is clarified; attention is focused on the growing role of the ecosystem in creating a retailer's CVP. The main elements of the formation of CVP of retail companies that ensure their success and differentiation in the market are identified. The obstacles that retailers face in the process of CVP transformation are outlined. Information on CVP and formats of individual Ukrainian retailers is grouped. The study concluded that Ukrainian retailers are actively experimenting with CVP in the direction of integration into the everyday lives of their consumers, offering them both tangible and intangible value based on long-term relationships. The classical typology of formats is giving way to hybrid models that combine elements of different formats to create a unique ecosystem of interaction with the consumer. The differentiation of retail chains is mainly formed due to: target audience, location, format, assortment, pricing and promotional models, loyalty programs, online sales channel models, store atmosphere and design, services in the sales floor and online. It was determined that a successful strategy for forming a retailer's CVP should be based on the principles of customer-centricity, technological innovation, adaptability, social responsibility and ecosystem interaction. The retailer's CVP is transformed into a multidimensional construct that encompasses emotional, social, technological, and environmental aspects of the customer experience. There is a close relationship between the retailer's technological maturity and the effectiveness of its CVP.

Keywords: retail, retail network, customer value proposition, business model, store format, customer experience, technological innovation, consumer behaviour, ecosystem.

Постановка проблеми. Сучасна роздрібна торгівля зазнає змін, що зумовлені трансформаціями уподобань та поведінки споживачів, розвитком електронної торгівлі, проривними технологіями та іншими факторами

[1–3]. Традиційні підходи до роздрібно́ї торгівлі втрачають актуальність, натомість виникає потреба у переосмисленні наявних ціннісних пропозицій та бізнес-моделей ритейлерів, запровадження фундаментальних

новацій для збереження їх релевантності та ефективності. Учасники ринку мають бути готові до гібридного майбутнього, коли споживачі шукають та поєднують найкращий досвід, отриманий як в онлайн, так і у фізичному середовищі. В цілому, подальші дії рітейлерів пов'язані з постійними інноваціями ціннісної пропозиції, клієнтоорієнтованістю та інтеграцією сучасних технологій, що дозволить адаптуватися до динамічного ринкового ландшафту та забезпечити найкращий споживчий досвід для клієнтів.

Формування ефективної ціннісної пропозиції для клієнтів (Customer Value Proposition, CVP) стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. CVP, як концепція, що відображає унікальну цінність, яку рітейлер пропонує своїм клієнтам через продукти, послуги, ціноутворення, сервіс і емоційний досвід, є центральним елементом його стратегії розвитку. В Україні, де роздрібна торгівля функціонує в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та масової міграції населення, формування CVP ускладнене низкою специфічних викликів. З одного боку, зниження купівельної спроможності населення вимагає від торговельних мереж акценту на доступних цінах і базових потребах, з іншого – зростає попит на персоналізовані послуги, швидку доставку та соціально відповідальний бізнес, що відповідає глобальним трендам сталості та етичного споживання [4–6].

Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері ціннісних пропозицій, недостатньо уваги приділено адаптації CVP до умов криз, зокрема в контексті українського рітейлу. Тому виникає необхідність дослідження процесів трансформації CVP рітейлерів, які б враховували сучасні виклики та забезпечували баланс між економічною ефективністю, клієнтською лояльністю та соціальною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації ціннісної пропозиції та бізнес-моделей розглянуто в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Так, Osterwalder A., Pigneur Y. [7] розвинули концепцію ціннісної пропозиції та перенесли акцент із продукту на клієнта, підкресливши, що цінність створюється лише тоді, коли пропозиція відповідає конкретним потребам і очікуванням клієнтів. Розман А. в праці [8] систематизує підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлю. Гросул В.А., Зубков С.О. [9] досліджують інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. В роботі Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. [10] акцентується увага на основних компонентах роздрібних бізнес-моделей, визначаються фактори і тенденції, що їх формують. Такі автори, як Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. [11], Grewal D., Roggeveen A., Nordfalt J. [12], Sorensen H. [13], Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. [14], Sławińska M. [15], Amit R., Zott C. [16] досліджують процес створення цінності для своїх клієнтів, аналізують концепції інновацій в моделях роздрібного бізнесу, що допомагають роздрібним продавцям покращити створення та отримання цінності для клієнтів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація сучасних підходів до формування ціннісної пропозиції торговельної мережі, що забезпечує її конкурентоздат-

ність та ефективну взаємодію зі споживачами в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. CVP рітейлера – це комплексне формулювання унікальних переваг, які торговельна мережа пропонує своїм споживачам, що відрізняє її від конкурентів та становить основу конкурентоспроможності на ринку. Це інтегрована система матеріальних та нематеріальних елементів, що створюють цінність для споживача на всіх етапах його взаємодії з рітейлером. На відміну від класичного маркетингового розуміння цінності як співвідношення якості та ціни, сучасна концепція CVP рітейлера має багатовимірний характер і включає цінність: функціональну (задоволення базових споживчих потреб через асортимент, якість товарів, зручність локації, режим роботи); економічну (оптимальне співвідношення ціни та якості, програми лояльності, спеціальні пропозиції, можливості заощадження); емоційну (позитивні емоції та враження від процесу покупки, атмосфера, обслуговування, персоналізований підхід); соціальну (статус, приналежність до спільноти, відповідність цінностям та переконанням споживача); екологічну (екологічна відповідальність, сталий розвиток, етичні аспекти ведення бізнесу) [17].

Обґрунтована та стратегічно орієнтована CVP виконує низку критично важливих функцій у діяльності сучасного рітейлера, а саме: диференціює рітейлера на ринку; підвищує лояльність споживачів, для яких ціннісна пропозиція релевантна їх потребам та цінностям; оптимізує бізнес-процеси через концентрацію на ключових елементах цінності, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси та інвестиції; формує цінову політику та в цілому стратегічне позиціонування; підвищує операційну ефективність, так як чіткий фокус на ключових елементах цінності дозволяє раціоналізувати операційні процеси.

Сучасні дослідження підтверджують тенденцію до зміцнення споживчих пріоритетів від суто функціональної та економічної цінності до комплексного сприйняття, де емоційні, соціальні та екологічні аспекти набувають все більшої ваги у формуванні споживчої поведінки. Основна увага у звітах відомих консалтингових агентств [18] приділена таким ключовим тенденціям, які формуватимуть майбутні ціннісні пропозиції рітейлерів:

1. Зміни у поведінці споживачів. Тенденція зростання раціонального споживання та мінімалізму, а саме: розповсюдження філософії «свідомого споживання» (англ. – less is more), відмова від накопичення, надання переваги функціональним речам; зростання значимості «цінової репутації» та сприйняття бренду магазину як місця з справедливими цінами; диференціація споживчих уподобань (вік споживача все сильніше впливає на його уподобання та індивідуалізацію попиту); зростання довіри до цифрових інструментів та даним в процесі вибору товарів; підвищення очікувань щодо сервісу.

Вищезазначене впливає на зміну взаємовідносин між споживачами та рітейлерами в напрямку інтеграції в повсякденне життя споживачів, створення унікальних та незабутніх вражень для своїх клієнтів, персоналізації пропозиції, зручності та гнучкості при виборі способу покупки внаслідок розвитку омніканальної поведінки (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив поведінки споживачів на дії ритейлерів щодо CVP

Зміни в поведінці споживачів	Дії ритейлерів у відповідь (вплив на цінність)
Подальша цифровізація та гіперзв'язність: зростання онлайн-покупок; активне використання соціальних мереж для пошуку інформації про товари, отримання рекомендацій та здійснення покупок; очікування миттєвого доступу до інформації	Інвестиції в розвиток своїх онлайн-платформ, забезпечення їх зручності та функціональності, використання соціальних мереж для комунікації та продажів; намагання побудувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами, створюючи спільноти навколо своїх брендів
Очікування безшовного омніканального досвіду: споживачі хочуть мати можливість легко переходити між різними каналами комунікації та покупок без втрати контексту	Інтеграція всіх своїх каналів продажу та комунікації в єдину екосистему, забезпечення безперебійного та зручного досвіду для клієнтів незалежно від обраного каналу
Вимога персоналізації та кастомізації: очікування індивідуальних пропозицій; бажання кастомізувати товари та послуги	Використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій; впровадження технологій, що дозволяють кастомізувати товари, та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта
Зростання свідомого споживання та соціальної активності: увага до сталого розвитку та етичного споживання; високі очікування щодо якості та прозорості	Акцент на екологічно чистих та етично вироблених товарах; прозорість у своїй діяльності та забезпечення високої якості продукції та обслуговування; чітко проголошувати свої цінності та пов'язувати їх зі своїми клієнтами; брати участь у соціальних ініціативах та демонструвати свою відповідальність перед суспільством брати участь у вирішенні суспільних проблем (особливо на локальному рівні); акцент на історії бренду, його цінностях та місії; прозорість у ланцюгах постачання та відповідальне ставлення до працівників
Зростання цінової чутливості та пошуку вигоди: порівняння цін та пошук найкращих пропозицій; очікування вигідних умов та знижок	Пропозиція конкурентоспроможних цін, розробка ефективних програм лояльності (програми лояльності, які заохочують повторні покупки та залучають клієнтів до активної взаємодії з брендом) та надання клієнтам відчуття вигідної покупки
Вимога зручності та швидкості: споживачі хочуть здійснювати покупки максимально швидко та з мінімальними зусиллями; попит на швидку доставку та прості способи оплати	Оптимізація процесів покупки та доставки; наявність різноманітних варіантів доставки та оплати, а також їхня оперативність; ефективна система повернення товарів
Цінність вражень та емоцій: споживачі все більше цінують емоції та враження, отримані від покупки, а не лише сам факт володіння товаром; попит на унікальні та незабутні враження	Орієнтація на створення позитивного та емоційно насиченого клієнтського досвіду, особливої атмосфери в магазинах, пропозиція сервісів, що додають емоційної цінності

Джерело: за матеріалами [17–19]

2. Розвиток технологій, які скорочують дистанцію між споживачем та ритейлером, задають нові стандарти комфорту та швидкості обслуговування, а також призводять до: автоматизації робочих процесів з метою підвищення їх прозорості, гнучкості, адаптації до цифрового середовища, передбачуваності; інтеграції з екосистемами в напрямку спрощення взаємодії з онлайн-магазинами, системами оплати, доставкою, бонусними програмами, системою повернень, гарантійного обслуговування тощо; персоналізації пропозиції на основі AI. Так, алгоритми стають основними посередниками між брендами та споживачами та формують споживчий вибір (майже 60% рекламних інвестицій управляються алгоритмами, а до 2027 р. цей показник зросте до 79%). Відповідно, рішення про покупку залежать не тільки від самих споживачів, але й від алгоритмів, що визначають, які товари побачить споживач, які він отримає рекомендації та які покупки здійснить (покупки стають менш емоційними: понад 50% ритейлерів впроваджують AI-асистентів, які автоматично рекомендують товари).

3. Зміна парадигми в роздрібній торгівлі, яка пов'язана з інтенсивністю та тривалістю змін зовнішнього середовища (фактично мова йде про безперервний процес реагування на дію факторів зовнішнього

середовища); зростанням потреби споживачів у безперебійних та надзвичайно зручних рішеннях для покупок; швидкими технологічними змінами; підвищенням прозорості та розширенням вибору для споживачів; проблемами сталості; зближенням між різними секторами економіки; переходом в онлайн-середовище; поширенням модель D2C в обслуговуванні споживачів тощо.

4. Переосмислення основних принципів роздрібно-торгівлі (місце – продукт – ціна) в контексті споживчих пріоритетів: місце – від фізичних локацій до присутності «всюди й одночасно» завдяки розвитку онлайн-каналів та мобільних технологій; продукт – від продажу базових товарів до задоволення складних потреб, урахування контексту, історії та цінностей продукту (здоров'я, екологічність, локальність); ціна – від традиційного відображення співвідношення попиту та пропозиції до складної системи, що включає якість, ексклюзивність, мету, зручність та враження.

5. Необхідність забезпечення компромісу щодо узгодження CVP та бізнес-моделі як с позиції інвесторів й самого ритейлера, так і з позиції споживачів [19; 20].

Отже, результати досліджень фіксують фундаментальні зміни, що відбуваються в роздрібній індустрії, які обумовлюють еволюцію традиційних CVP для

збереження актуальності та досягнення успіху, а також акцентують увагу на тому, що звичні моделі, орієнтовані на продукт або магазин, які базуються на масштабі, охопленні та ефективності, перестають бути релевантними ситуації на ринку (табл. 2).

Узагальнено, CVP ритейлера має відповідати таким ключовим параметрам: відповідати потребам клієнтів; формувати унікальність та конкурентні переваги; забезпечувати передачу цінності через різні канали комунікації; бути стратегічно інтегрованою в усі аспекти його бізнесу, включаючи локацію, формат, асортимент, ціни, маркетинг та взаємодію з клієнтами [11].

Переосмислення CVP є критичним аспектом в контексті застосовуваної ефективної бізнес-моделі ритейлера, яка побудована навколо сильної та чітко визначеної CVP. Одночасно CVP визначає вибір формату, який є засобом, за допомогою якого цінність доставляється цільовому клієнту. Формат ритейлера являє собою не просто фізичний вигляд магазину або його тип, а цілісну модель взаємодії з покупцем, яка визначає, як саме компанія створює цінність і забезпечує продажі.

Численні дослідження в галузі стратегії роздрібно торгівлі підкреслюють важливість узгодження CVP,

бізнес-моделі та формату ритейлера для досягнення конкурентної переваги та прибутковості (табл. 3).

Акцентуємо увагу на зростання ролі екосистеми у створенні CVP ритейлера. Дослідження доводять, що сучасний шлях клієнта став багатовимірним, нелінійним процесом з численними точками контакту, що часто відбуваються паралельно і створюють складну мережу взаємодій. Це зумовило необхідність переходу ритейлерів від управління окремими точками контакту до формування цілісних екосистем, що охоплюють весь життєвий цикл взаємодії з клієнтом. Розвиток екосистеми дозволяє вдосконалювати CVP, оскільки екосистема будується навколо проблем і потреб цільової аудиторії, розширюючи способи їх вирішення, поєднуючи їх з додатковими сервісами для створення безперервного клієнтського досвіду, підсилюючи диференціацію ритейлера через унікальне поєднання різних елементів екосистеми (рис. 1) [21].

Отже, узагальнюючі результати досліджень, акцентуємо увагу на основних елементах формування CVP роздрібних компаній, які забезпечують їх успішність і диференціацію на ринку: економічний (фінансова вигода, ціна), функціональний (практична користь,

Таблиця 2

Руйнівні сили та їх вплив на нові можливості ритейлерів

Руйнівні сили	Імперативи ритейлерів
Швидкі технологічні зміни: - Розвиток цифрових каналів - Цифрові товари / послуги та метавесвіт - Технічна інфраструктура: 5G / IoT / хмара / периферія	- Інтеграція фізичних та цифрових каналів - Гіперперсоналізація роздрібного досвіду - Використання даних та аналітики - Інвестиції в інфраструктуру 5G - Підвищення гнучкості та прозорості ланцюга створення вартості
Зростання інтересу до сталого розвитку: - Прозорість / відстежуваність - Декарбонізація - Пакування та циркулярність - Харчові відходи	- Виконання регуляторних вимог та вуглецевих зобов'язань - Використання даних та технологій для відстеження показників ESG - Схеми переробки та управління відходами - Інновації для стимулювання циркулярності в продуктах - Освіта та кураторство сталого споживання
Геополітична та економічна невизначеність: - Конфлікти в Росії / Україні - Торговельна напруженість між ЄС та Brexit - Інфляція - Збої в ланцюгах постачання	- Диверсифікація та забезпечення стійких ланцюгів постачання - Побудова локальних мереж постачальників - Хеджування заміників в асортименті - Фрагментація операцій та розрив партнерських відносин - Управління стрибками витрат
Демографічні зміни у споживанні: - Нові споживчі тренди – Покоління М - Свідоме споживання - Перепродаж / живані товари - Здорова їжа та одяг, на рослинній основі	- Інвестування в моделі циркулярної економіки – ремонт та обслуговування; - Переорієнтація асортименту на здоров'я та сталий розвиток; - Вивчення нових бізнес-моделей, орієнтованих на послуги; - Розробка пропозицій для нових сегментів; - Інновація пропозицій для забезпечення актуальності.
Зближення секторів: - Від продукту до послуги - Комплексні рішення - Розважальний ритейл - Самообслуговування в охороні здоров'я - Гейміфікація - Монетизація даних	- Розширення пропозиції за рахунок партнерів по екосистемі - Перехід від продукту до послуги / кураторства стилю життя - Диверсифікація в медіа, технологічний або медичний сектори - Використання активів для альтернативних моделей - Перепрофілювання торгових площ для нових джерел доходу.
Зростання податкової та регуляторної складності: - Нові податки: вуглецевий кордон, пластикова упаковка, інгредієнти - Мінімальна заробітна плата - Вимоги до маркування	- Мінімізація витрат на заробітну плату та податки - Відповідальність за постачальників та прозорість продукції - Баланс між глобальними та місцевими вимогами - Управління даними між різними юридичними юрисдикціями

Джерело: за матеріалами [19]

Таблиця 3

Порівняльний аналіз бізнес-моделі, ціннісної пропозиції (CVP) та формату ритейлера

	Бізнес-модель ритейлера	CVP ритейлера	Формат магазину
Загальне визначення	Визначає загальний спосіб, яким компанія генерує прибуток і додає цінність. Включає в себе структуру витрат, джерела доходу, стратегії продажу, канали дистрибуції і цільові ринки	Описує сукупність переваг, які ритейлер обіцяє своїм клієнтам, що робить його пропозицію привабливою та цінною. CVP визначає, чому клієнти обирають ритейлера серед конкурентів. Створює диференціацію, яка буде зрозуміла і важлива для цільової аудиторії	Це фізичне або віртуальне (цифрове) втілення бізнесу, його зовнішній вигляд та структура. Визначає, як товари або послуги представлені споживачам. Включає набір характеристик, які визначають модель взаємодії з покупцями, спосіб продажу товарів та рівень сервісу
Відповідає на питання	Як ритейлер створює, доставляє та отримує вартість у своєму бізнесі?	Чому клієнти повинні купувати саме у цього ритейлера?	Як ритейлер продає?
Мета та фокус	Фокусується на як ритейлер генерує дохід та прибуток, забезпечує сталий розвиток компанії через взаємодію з різними учасниками ринку	Орієнтований на те, що саме клієнт отримує і чому цей досвід є цінним. CVP є основним елементом, який формує сприйняття клієнтом цінності, але не визначає всі аспекти операційної діяльності ритейлера, що більш детально визначають формат і BM	Визначає, як саме ритейлер організовує процес продажу товарів і послуг
Ключові характеристики	1. Ціннісна пропозиція (пропозиція товарів/послуг, які задовольняють потреби цільової аудиторії). 2. Цільова аудиторія. 3. Канали збуту. 3. Фінансова модель. 4. Управління ланцюгом постачання. 5. Сталий розвиток. 6. Інновації (використання цифрових технологій). 7. Стратегічне партнерство	Ритейлери вибудовують CVP на основі комбінації асортименту, ціни, зручності, сервісу та інновацій, адаптуючись до змін у поведінці споживачів. CVP ритейлера має фокусуватися на клієнті; бути унікальною та релевантною; вимірною (мати вимірні показники, щоб оцінити ефективність CVP та внести необхідні корективи)	Включає такі параметри, як: концепт (тип) магазину; розмір торгової площі та локація (фізичний магазин, онлайн, омніканальні моделі); дизайн та атмосфера, система мерчандайзингу, асортимент товарів та сегментація; цінова політика; модель обслуговування; технологічні інновації
Взаємозв'язок	Визначає загальну стратегію та напрямки розвитку ритейлера, формує основу для CVP, так як визначає, які ресурси та стратегічні підходи використовує компанія для створення цінності. BM обирає відповідний формат ритейлу для ефективної реалізації своєї стратегії.	Ключовий компонент BM, визначає її успішність. CVP базується на BM, яка забезпечує можливість реалізації цих переваг. CVP впливає на вибір формату ритейлу, так як різні формати по-різному передають цінність (наприклад, люксовий бутик vs. дискаунтер).	Реалізує BM та доносить цінність до клієнтів. Формат – це «оболонка» бізнесу, а CVP – його «наповнення». Формат є практичним втіленням BM та CVP.

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 24–27]

зручність), емоційній (відчуття та емоції, пов'язані з досвідом) та символічній (самовираження, соціальне значення). Економічна та функціональна складові CVP переважно забезпечують операційну ефективність, тоді як емоційна та символічна – виступають потенційними точками диференціації та джерелами конкурентної переваги ритейлера.

Серед ключових принципів, на основі яких формуватимуть майбутні ціннісні пропозиції ритейлерів, є:

- невидимість (invisibility) – забезпечення безперебійної роздрібною торгівлі для споживача в момент потреби; фокус на швидкості, зручності та ефективності, мінімізація перешкод у процесі покупки;

- незамінність (indispensability) – пропонування комплексних рішень, що охоплюють різні аспекти життя споживача; об'єднання продуктів та послуг через екосистему партнерів;

- довірливість (емоційна близькість) (intimacy) – фокус на створенні збагачуючих вражень, які резонують з основними цінностями споживачів [20].

Відмітимо, що процеси трансформації CVP ритейлерів пов'язані з низкою проблем, а саме: внутрішнім опором змінам з боку працівників, які звикли до традиційних практик та процесів; ускладненим та ресурсоемним впровадженням нових технологій; труднощами збалансування онлайн- та офлайн-каналів продажу; залученням та розвитком талантів з необхідними навичками та досвідом підтримки інноваційних CVP; конкурентним тиском; складнощами у визначенні та розрахунку відповідних показників щодо оцінки успішності запропонованої CVP та BM в цілому [22].

Використовуючи відкриті джерела, згрупуємо наявну інформацію щодо ціннісної пропозиції та форматів (підформатів) окремих українських ритейлерів (табл. 4).

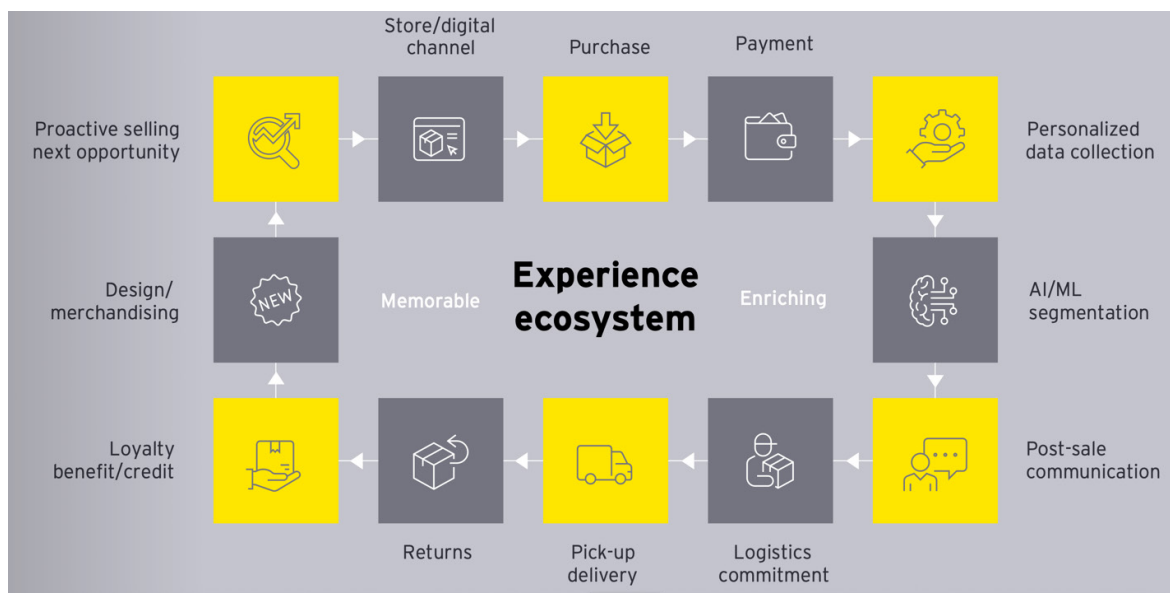


Рис. 1. Роль екосистеми у формуванні ціннісної пропозиції (CVP) ритейлера

Джерело: [21]

Таблиця 4

Ціннісні пропозиції та формати українських ритейлерів: порівняльний аналіз

Компанія	Ціннісна пропозиція	Формат
1	2	3
Група компаній «Епіцентр»: торгові центри «Епіцентр», «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережа «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки «Осмолода» та логістичні потужності. Представлений форматами: торговельний центр, «Епіцентр Express», Окремі магазини «Галерея ДЕКО», E.PIC та Intersport.	Торговельна мережа «Епіцентр К»: «В Епіцентрі є все!» Унікальність: забезпечення клієнтам комплексного рішення для будівництва, ремонту, облаштування дому та комфорту життя. Пропозиція широкого асортименту товарів, зручний омніканальний досвід покупок, вигідні ціни та висока якість обслуговування, допомога клієнтам реалізовувати свої ідеї легко, швидко та доступно. Універсальність для зручності та економії часу. Економічна цінність: все в одному місці: широкий вибір товарів для дому, будівництва, ремонту, саду, автомобілів, спорту та особистих потреб. Омніканальність: зручний шопінг через розгалужену мережу торгових центрів та інтернет-магазин із доставкою або самовивозом. Конкурентні ціни та акції: гнучка цінова політика, програми лояльності, бонуси, кешбек. Підтримка бізнесу: B2B-платформа, можливість співпраці на маркетплейсі, рекламні можливості для партнерів. Якісний сервіс: професійні консультації, послуги з доставки, монтажу, кредитування та страхування. Технологічна цінність: технологічні рішення, маркетплейс, автоматизація процесів для зручності клієнтів, розвиток логістики. Аналітика даних для аналізу поведінки покупців, оптимізації асортименту та покращення обслуговування. Впровадження чат-ботів для швидкої консультації клієнтів. Соціальна та екологічна цінність: підтримка українського виробника, розвиток екологічних ініціатив та благодійність.	Торговий центр «Епіцентр К»: – торговий центр, де відділи представлені у форматі shop-in-shop; – розташовані у зручних місцях з просторими парковками та гарною транспортною доступністю; – розмір та планування: великі торгові площі, тематичне зонування, торгові відділи трансформовані у концептуальні формати «shop-in-shop». Площа понад 50000 м² дозволяє розмістити додаткові магазини, кафе, сервісні послуги та розважальні зони; – розвинена онлайн-платформа дозволяє здійснювати покупки онлайн з доставкою по всій Україні, що розширює доступність товарів для покупців, які не можуть відвідати фізичні магазини; – асортимент та послуги: пропонує великий вибір товарів різних категорій, як відомих брендів, так і BTM; – пропонує конкурентоспроможні ціни на широкий асортимент товарів різних цінкових категорій, що дозволяє покупцям вибирати товари, які відповідають їхнім потребам та бюджету. Проводить акції, знижки та розпродажі, що привертає увагу покупців, чутливих до ціни. Діє система уцінки товарів. Кешбек; – програма лояльності «Вигода» дозволяє клієнтам накопичувати бонуси та отримувати персоналізовані пропозиції; – сервісні центри та пункти видачі, де клієнти можуть отримати консультації, замовити послуги та вирішити питання, пов'язані з товарами;

Продовження таблиці 4

1	2	3
		– надає широкий спектр додаткових послуг, таких як доставка, встановлення, монтаж, проектування, пошиття штор, виготовлення меблів та інше; – мобільний додаток; – системи самообслуговування, цифрові екрани та інтерактивні кіоски, електронні цінники.
Група компаній Fozzy Group: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та «маркет супер» Thrash!Траш!	Супермаркети «Сільпо»: <i>«Більше, ніж супермаркет – місце, де покупки приносять задоволення!»</i> Унікальність: ціннісна пропозиція базується на створенні унікального та емоційного досвіду покупок, пропозиції широкого асортименту якісних товарів та використанні сучасних технологій: «Емоційний шопінг + якісні продукти». Фуд-холи та власні ресторани в деяких супермаркетах додають додатковий рівень сервісу. Економічна цінність: широкий вибір продуктів українських і міжнародних брендів; продукція BTM (Premiua (преміум-сегмент), Pesto Café, Лавка Традицій (фермерські товари), ТМ «Сільпо» (базові продукти); відділи свіжих продуктів, фермерських товарів, делікатесів, власної випічки; органічні та екопродукти для споживачів, які цінують здорове харчування. Технологічна цінність (інновації та технології): зручний мобільний додаток – електронні купони, історія покупок, персональні пропозиції; онлайн-замовлення з самовивозом або доставкою; омніканальність; використання Big Data та AI для персоналізованих рекомендацій. Соціальна та екологічна цінність: Екологічна відповідальність: підтримує ініціативи зі зменшення використання пластику та пропонує екологічно чисті товари. Підтримка українських фермерів і локальних виробників через «Лавку Традицій». Соціальна місія: приймає активну участь у соціальних проектах, підтримує армію та допомагає постраждалим під час війни.	Супермаркети «Сільпо»: – супермаркет середнього розміру (1000–3000 м²); – тематичний, кастомізований дизайн; – широкий асортимент продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Власний імпорт. BTM; – розташування у зручних місцях (житлові райони, торгові центри); – середній рівень цін. Цінове позиціонування – баланс між ціною та якістю; – застосування цінової стратегії «Високо-низькі ціни» (Hi-Lo) – комбінація звичайних цін з частими акціями, знижками та розпродажами. Фокус на створенні відчуття вигідних пропозицій; – програма лояльності «Власний Рахунок»; – метод продажу – система самообслуговування + торгівля через прилавки; – онлайн-магазин з доставкою та самовивозом; – власна випічка, кулінарія, продукція крафтових виробників.
«Аврора Мультимаркет» – всеукраїнська мережа магазинів формату «One dollar store».	«Покращувати повсякденне життя людей, роблячи товари для дому та душі доступнішими». Унікальність: збалансоване поєднання доступності (фокус на екстремальну доступність), широкого асортименту (пріоритет українським брендам, локалізований асортимент) та зручності, що дозволяє компанії задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Економічна цінність: омніканальний підхід; широкий асортимент товарів різних цінових категорій з акцентом на локалізацію та українських виробників; компанія позиціонує себе як мережа, яка пропонує товари за максимально доступними цінами; ефективна логістична система, що забезпечує оптимізацію витрат та своєчасне постачання товарів у магазини; швидке масштабування та гнучкість;	«Аврора» – це про доступні і якісні покупки для всієї родини» – формати. Формат «Аврора Мультимаркет» – це мережа магазинів з площею торговельних залів (без урахування підсобних приміщень) близько 180–200 кв. м. Є відсоток магазинів, у яких площа торговельного залу від 120–150 кв.м. Формат «Аврора Мультипростір» має площу торговельного залу 300–500 кв.м. При вході є зона швидкого перекусу, дитячий простір з інтерактивними панелями та бізбордами, зона перевірки та тестування продукції тощо. У ньому можна придбати більш габаритні товари за доступними цінами, нижчими, ніж в інших магазинах; – магазини розташовані в зручних місцях з високою трафіком. Стандартизовані дизайн та бізнес-процеси дозволяють швидко масштабуватися;

1	2	3
	<i>Технологічна цінність (інновації та технології):</i> використання lean-методології для впровадження нових проєктів та оптимізації наявних бізнес-процесів; автоматизація складських процесів; використання GPS-трекінгу та телематики для відстеження руху транспорту та оптимізації маршрутів; впровадження систем планування маршрутів для мінімізації витрат на доставку; цифровізація документообігу; використання систем аналітики даних для аналізу продажів, поведінки клієнтів та ефективності маркетингових кампаній; онлайн-магазин та мобільний додаток. <i>Соціальна та екологічна цінність:</i> активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку соціальних ініціатив та дотримання принципів сталого розвитку; розвиток співробітників та корпоративної культури; підтримує місцеві спільноти; дотримання принципів екологічної відповідальності. Унікальна радіостанція, де грає виключно українська музика.	– метод продажу – система самообслуговування; – широкий асортимент товарів для дому. Локалізація та адаптація асортименту під потреби місцевого споживача. Кожна категорія товарів представлена кількома позиціями від різних виробників. Гарантія та сервіс. Обмін та повернення; – доступні ціни: компанія позиціонує себе як мережа, яка пропонує товари за доступними цінами. Часто проводяться акції, знижки та спеціальні пропозиції, що робить покупки вигідними; – онлайн-магазин: широка мережа точок видачі; якісний контент; приємний дизайн та зручна навігація по сайту; унікальні товари є тільки в інтернет-магазині, їх кількість і асортимент постійно збільшуються; конкурентні ціни; – мобільний додаток (для Android).

Джерело: складено автором за інформацією з сайтів компанії

Як бачимо, українські ритейлери активно експериментують зі CVP в напрямку інтеграції в повсякденне життя своїх споживачів, пропонуючи їм як матеріальну, так і нематеріальну цінність на основі довгострокових відносин. Диференціація торговельних мереж переважно формується за рахунок: цільової аудиторії, локації, формату, асортименту, ціноутворення та моделі промо, програми лояльності, моделі онлайн-каналу продажу, атмосфери та дизайну магазинів, сервісів в торговому залі та онлайн.

Висновки. Майбутнє роздрібною торгівлі вимагає від ритейлерів переходу від традиційних підходів до формування CVP, до таких, які глибоко інтегровані в життя споживачів, так як клієнтський досвід стає новою ключовою відмінністю в ритейлі. На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що успішна стратегія формування CVP сучасного ритейлера повинна базуватися на принципах клієнтоцентричності, технологічної

інновації, адаптивності, соціальної відповідальності та екосистемної взаємодії. CVP ритейлера трансформується в багатовимірну конструкцію, що охоплює емоційні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти взаємодії зі споживачем. Відзначається тісний взаємозв'язок між технологічною зрілістю ритейлера та ефективністю його CVP. Результати дослідження свідчать про суттєву диференціацію форматів ритейлу під впливом змін у поведінці споживачів. Класична типологія форматів поступається місцем гібридним моделям, які поєднують елементи різних форматів для створення унікальної екосистеми взаємодії зі споживачем.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою впливу окремих компонентів ціннісної пропозиції на споживчу лояльність та фінансові результати ритейлерів, а також удосконаленням методів оцінки ефективності ціннісної пропозиції ритейлерів різних форматів та спеціалізацій.

Список використаних джерел:

1. Next in consumer markets 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html> (дата звернення: 28.04.2025).
2. How will customer-first technology create retailer value that lasts? URL: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (дата звернення: 29.04.2025).
3. 2024 Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (дата звернення: 03.05.2025).
4. Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Зручні магазини, ціновий фактор та крос-просування товарів: тренди в ритейлі. Інфографіка. URL: <https://mmr.ua/ru/show/zruchni-magazini-tsinovij-faktor-ta-kros-prosuvannya-tovariv-trendi-v-ritejli-infografika> (дата звернення: 24.04.2025).
6. Друга цифрова: клієнтський досвід стає новою ключовою відмінністю в ритейлі. URL: <https://rau.ua/novyni/klientskij-dosvid-kljuch-ritejli/> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 2010. 288 с.
8. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 3. С. 15–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

9. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000819913> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207–212. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-207_212.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.05.2025).
11. Sorescu A., Frambach T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 2011. 87S (1). S3–S16. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435911000340>
12. Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, and Jens Nordfalt. The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. 2017. vol. 93. № 1. pp. 1–6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>
13. Herb Sorensen. Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing, 2nd edition. *Published by Pearson FT Press*. 2016. 320 с.
14. Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. 2007. № 6. pp. 621–634. URL: <https://onehealthejp.eu/wp-content/uploads/2019/08/Rintamaki-et-al-2007-Identifying-competitive-customer-value-propositions.-Managing-Service-Quality-176-621-634.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
15. Sławińska. M. Changes to retail business models – overview of the determining factors. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*. 2016. № 15(64). С. 149–160. URL: <http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-5edce467-f0c5-4542-af2c-f5cd86e980/c/149-160.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
16. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012. № 53(3). С. 41–54.
17. Customer value proposition for retail: how to turn browsers to buyers. URL: <https://blog.hellostepchange.com/blog/customer-value-proposition-for-retail> (дата звернення: 03.05.2025).
18. The Elements of a Retail Business Model. URL: <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-elements-retail-business-model> (дата звернення: 03.05.2025).
19. How retailers' value propositions need to evolve for success. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/defining-the-future-of-retail (дата звернення: 03.05.2025).
20. How will customer-first technology create retailer value that lasts? URL: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (дата звернення: 03.05.2025).
21. The future of retail. How value propositions will evolve to enable relevance and success. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/consumer-products/documents/ey-future-of-retail-report-february-2023.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
22. Retail Business Model Transformation. URL: <https://digitaltransformationskills.com/retail-business-model-transformation/> (дата звернення: 05.05.2025).
23. Кращий концепт року в ритейлі: трансформація, яка змінює правила гри. URL: <https://rau.ua/novyni/krashhij-koncept-roku/> (дата звернення: 03.05.2025).
24. The New, Customer-Centric Retail Model. URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/digital-economy-2020-new-customer-centric-retail-model?recommendedArticles=true#collapsible-00000173-4b4c-d92c-a17f-efedf1c70000-0> (дата звернення: 05.05.2025).
25. The future of retail: Reinventing business models for success. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/assets/pwc-the-future-of-retail-reinventing-business-models-for-success.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
26. Value creation through the evolution of business model themes. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519534/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).
27. The 50 Best Retail Concepts of 2024. URL: <https://www.insider-trends.com/the-50-best-retail-concepts-of-2024/> (дата звернення: 11.05.2025).

References:

1. Next in consumer markets 2025. *PWC.com*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html> (accessed April 28, 2025).
2. How will customer-first technology create retailer value that lasts? *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (accessed April 29, 2025).
3. Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. (2024). *IBM.com*. Available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (accessed May 3, 2025).
4. Retail v Ukraini u 2024 rotsi: tendentsii rozvytku ta vnesok u biudzhet [Retail in Ukraine in 2024: development trends and contribution to the budget]. Available at: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (accessed April 24 2025). (in Ukrainian)
5. Zruchni mahazyny, tsinovyi faktor ta kros-prosuvannia tovariv: trendy v ryteili. Infografika [Convenience stores, price factor and cross-promotion of products: trends in retail. Infographics]. Available at: <https://mmr.ua/ru/show/zruchni-magazini-tsinovij-faktor-ta-kros-prosuvannya-tovariv-trendi-v-ritejli-infografika> (accessed April 24, 2025). (in Ukrainian)
6. Druha tsyfrova: klientskyi dosvid staie novoiu kluchovoiu vidminnistiu v riteili [Second digital: customer experience becomes the new key differentiator in retail]. Available at: <https://rau.ua/novyni/klientskij-dosvid-kljuch-ritejli/> (accessed April 15 2025). (in Ukrainian)
7. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *John Wiley & Sons*, p. 288.
8. Rozman A. (2014). Biznes-model pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Business model of a retail enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnogo universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 3, pp. 15–34. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf> (accessed May 3, 2025). (in Ukrainian)
9. Hrosul V., Zubkov S. (2017). Metodychni instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovel'nogo pidpriemstva [Methodological tools for assessing the competitiveness of a trading enterprise's business model]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 252–258. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000819913> (accessed April 15, 2025). (in Ukrainian)

10. Ivanchenko N., Podskrebko O., Mazur V. (2021). Biznes-modeli ta suchasni instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Business models and modern tools for improving the efficiency of retail enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 207–212. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-207_212.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed May 3, 2025). (in Ukrainian)
11. Sorescu A., Frambach T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87S (1), S3–S16.
12. Grewal D., Anne L. Roggeveen, Nordfält J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, vol. 93, no. 1, 2017, pp. 1–6.
13. Sorensen H. (2016). Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing, 2nd edition. *Published by Pearson FT Press*, 320 pages.
14. Rintamaki T., Kuusela H., Mitronen L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, vol. 17 (6), pp. 621–634. Available at: <https://onehealth.jp.eu/wp-content/uploads/2019/08/Rintamaki-et-al-2007-Identifying-competitive-customer-value-propositions.-Managing-Service-Quality-176-621-634.pdf> (accessed May 2, 2025).
15. Sławińska M. (2016). Changes to retail business models – overview of the determining factors. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing – Scientific Papers of SGGW, European Policies, Finance and Marketing*, vol. 15(64), pp. 149–160. Available at: <http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-5edce467-f0c5-4542-af2c-f5cdbc86e980/c/149-160.pdf> (accessed May 2, 2025).
16. Amit R., Zott C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, no. 53(3), pp. 41–54.
17. Customer value proposition for retail: how to turn browsers to buyers. Available at: <https://blog.hellostepchange.com/blog/customer-value-proposition-for-retail> (accessed May 3, 2025).
18. The Elements of a Retail Business Model. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-elements-retail-business-model> (accessed May 3, 2025).
19. How retailers' value propositions need to evolve for success. *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/defining-the-future-of-retail (accessed May 3, 2025).
20. How will customer-first technology create retailer value that lasts? *EY.com*. Available at: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (accessed May 3, 2025).
21. The future of retail. How value propositions will evolve to enable relevance and success. *EY.com*. Available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/consumer-products/documents/ey-future-of-retail-report-february-2023.pdf> (accessed May 5, 2025).
22. Retail Business Model Transformation. Available at: <https://digitaltransformationskills.com/retail-business-model-transformation/> (accessed May 5, 2025).
23. Krashchyi kontsept roku v ryteili: transformatsiia, yaka zminiuiє pravyla hry [The best retail concept of the year: a game-changing transformation]. Available at: <https://rau.ua/novyni/krashhij-koncept-roku/> (accessed May 5, 2025). (in Ukrainian)
24. The New, Customer-Centric Retail Model. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2012/digital-economy-2020-new-customer-centric-retail-model?recommendedArticles=true#collapsible-00000173-4b4c-d92c-a17f-efedf1c70000-0> (accessed May 5, 2025).
25. The future of retail: Reinventing business models for success. *PWC.com*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/assets/pwc-the-future-of-retail-reinventing-business-models-for-success.pdf> (accessed May 1, 2025).
26. Value creation through the evolution of business model themes. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519534/FULLTEXT01.pdf> (accessed May 7, 2025).
27. The 50 Best Retail Concepts of 2024. Available at: <https://www.insider-trends.com/the-50-best-retail-concepts-of-2024/> (accessed May 11, 2025).