

УДК 658.8:339.37

Ткачук Світлана Валеріївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Національний університет харчових
технологій*

ORCID: 0000-0002-8789-3555

Лелека Ольга Олександрівна

*старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових
технологій*

ORCID: 0000-0003-1120-0270

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-6>

СУЧАСНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РИТЕЙЛЕРА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ

Анотація. Вступ. Ритейл-маркетинг набуває все більшого значення з урахуванням конкуренції на ринку ритейлу і необхідності задоволення потреб споживачів з максимальною ефективністю. Бізнес-модель, як структурний механізм і філософія, що лежить в основі ритейл-бізнесу, потребує постійного удосконалення з урахуванням ринкових інновацій та змінних умов ринку загалом. Для ритейл-бізнесу важливо формувати істинну клієнтську лояльність, а, отже, в основі бізнес-моделі повинна лежати концепція всебічної близькості ритейлера до клієнта, інноваційність та соціальна відповідальність бізнесу. Виникає необхідність дослідити та систематизувати в єдиний механізм концепцію створення такої бізнес-моделі в ритейлі, яка б забезпечувала максимально ефективну взаємодію із клієнтами та формувала істинну лояльність.

Мета. Метою дослідження є систематизація елементів сильної бізнес-моделі в ритейлі та подача такої бізнес-моделі як єдиного механізму.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові та популярні статті з питань ритейл-маркетингу та бізнес-моделі ритейлерів, а також сайти, присвячені новинам ритейл-бізнесу.

В процесі дослідження були використані методи узагальнення, спостереження, систематизації, групування, візуалізації.

Результати. Механізм сильної бізнес-моделі ритейлера повинен базуватись на всебічній близькості ритейлера до клієнта, інноваційності та корпоративній соціальній відповідальності і етичному маркетингу. Зокрема, інновації мають впроваджуватись в автоматизацію усіх процесів ритейлу та використання технологій доповненої реальності. Автоматизація та елементи штучного інтелекту у сукупності системи «ERP-customer loyalty» покликані забезпечити персоналізацію клієнтського досвіду, що надасть можливості максимально ефективної комунікацій з клієнтами та максимізації їхньої лояльності. Також інновації та автоматизація повинні бути спрямовані на забезпечення омніканальності: наявності багатьох зручних каналів покупки та синхронізації даних по усіх каналах по кожному клієнту. Це, в свою чергу, також виведе рівень персоналізованої взаємодії з клієнтами на новий рівень. Таким чином, сильна бізнес-модель ритейлера повинна включати такі складові: інноваційність, концепцію всебічної близькості до клієнта, корпоративну соціальну відповідальність та етичний маркетинг (це набуває все більшого значення для клієнтів), омніканальність, автоматизацію всіх процесів та впровадження елементів штучного інтелекту і персоналізацію клієнтського досвіду.

Ключові слова: ритейл-маркетинг, ритейл-сервіс, бізнес-модель ритейлера, концепція близькості до клієнтів, омніканальність, персоналізація.

Постановка проблеми. Ринку сучасного ритейлу диктує нові вимоги до ефективного ведення бізнесу. Маркетингові механізми та сильна бізнес-модель набувають все більшого значення з урахуванням конкуренції на ринку ритейлу і необхідності задоволення потреб споживачів



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

з максимальною ефективністю. Бізнес-модель, як структурний механізм і філософія, що лежить в основі ритейл-бізнесу, потребує постійного удосконалення з урахуванням ринкових інновацій та змінних умов маркетингового середовища. Важливою є істинна лояльність споживачів, а отже, в основі сильної бізнес-моделі ритейлера повинна лежати концепція всебічної близькості ритейлера до клієнта, інноваційність та корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ), зокрема етичний маркетинг. В умовах сьогодення КСВ значно впливає на думку клієнтів і громадськості в цілому про конкретний бренд. Інноваційність покликана забезпечити максимальну персоналізацію клієнтського досвіду та автоматизацію усіх процесів.

Виникає необхідність дослідити та систематизувати в єдиний механізм концепцію створення такої бізнес-моделі в ритейлі, яка б забезпечувала максимально ефективну взаємодію із клієнтами та формувала істинну лояльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сильна бізнес-модель в ритейлі є важливою передумовою успіху торговельної мережі на ринку, що підтверджується як практикою ведення ритейл-бізнесу, так і науковими дослідженнями [1–15]. Бізнес-моделі ритейлерів часто залежать від масштабу бізнесу, рівня цифровізації та операційних процесів [9], різні типи ритейлерів (гіпермаркети, спеціалізовані магазини тощо) впливають на сприйняття омніканальної моделі [10]. Сучасність диктує нові виклики гравцям ринку, зокрема збільшення значення онлайн-торгівлі, зміни вимог споживачів та проблеми в логістиці [5]. Набуває поширення новий погляд на бізнес-модель ритейлу: «С2М» (customer-to-manufacturer), що передбачає формування бізнес-моделі під впливом клієнтського досвіду з одного боку, та вплив брендів на поведінку споживачів з іншого [11]. Зазначається вплив цифровізації та e-commerce, роль сталого розвитку (CSR) та клієнтоорієнтованість як ядро сучасної моделі в ритейлі [13]. Бізнес-модель все частіше розглядається як посередник між технологіями і результатами, акцентується увага на збільшенні ролі цифрової трансформації у роздрібній торгівлі, доповненій реальності, штучного інтелекту та «Big Data» як важливих передумов вдалої маркетингової діяльності та збільшення економічної ефективності [15]. Значна роль у сучасному ритейлі має приділятися збільшенню частки самообслуговування, диджитал інструментам та автоматизації [7].

Потребує подальшого дослідження систематизація елементів сильної бізнес-моделі в ритейлі, формування її схематичної систематизованої візуалізації з метою подальшого впровадження у практичну діяльність українськими та зарубіжними ритейлерами.

Метою статті є систематизація елементів сильної бізнес-моделі в ритейлі та подача такої бізнес-моделі як єдиного механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні виклики диктують нові вимоги для ритейл-бізнесу, зокрема йдеться про зміну вподобань споживачів, цифровізацію всіх сфер життя, потребу в омніканальності та персоналізації тощо [9; 10; 5; 15]. Систематизуємо існуючі наукові підходи та практичні вимоги ринку, сформувавши механізм сильної бізнес-моделі ритейлера (рис. 1).

Таким чином, сильна бізнес-модель повинна включати наступні елементи: омніканальність, автоматизацію і використання штучного інтелекту («artificial intelligence», AI), персоналізацію, інновації, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), зокрема відповідальний маркетинг. При цьому КСВ, інновації та концепція близькості до клієнтів повинна відображатись у кожній іншій складовій бізнес-моделі, а автоматизація та AI допомагають значним чином покращити систему персоналізації.

Концепція близькості ритейлера до клієнта має бути покладена в основу функціонування торговельної мережі, вона передбачає врахування життєвої ситуації здійснення покупок, потреб, бажань, тригерів та больових точок споживачів. Ця концепція повинна формуватись по таких напрямках: 1) географічна близькість (онлайн-замовлення і оплата, доставка; врахування потреб цільової аудиторії при розробленні концепції місця розташування магазинів мережі, наприклад, магазини формату «біля будинку» або близькість до станцій метрополітену та наявність гарної транспортної розв'язки для супер- і гіпермаркетів тощо); 2) часова близькість (подовжені години роботи магазину, що дозволяє здійснювати покупку споживачам із жорстким графіком роботи; робота магазинів у вихідні; цілодобова можливість замовлення на сайті); 3) концептуальна близькість (тісно переплітається з іншими напрямками близькості і закладається при формуванні ключової концепції, ідеї ритейлера, виходячи із життєвої ситуації клієнтів); 4) атмосферна близькість (значною мірою пов'язана з емоційними чинниками, відображається у дизайні сайту магазину, соцмереж, інтер'єру та екстер'єру приміщень фізичних магазинів, концепції освітлення і озвучування магазину; атмосфера може варіювати від охайного мінімалізму до креативних локацій, на кшталт дизайнерських магазинів «Сільпо»); 5) асортиментна близькість (відповідність асортименту концепції магазину, а, відповідно, і життєвій ситуації здійснення покупки; можливість купити необхідний набір товарів у конкретному ритейлері); 6) сервісна близькість (наявність доставки і оплати зручними для клієнтів способами; стандарти обслуговування для контактного персоналу, зменшення мінливості ритейл-послуги, мінімізація людського чинника, максимізація самообслуговування); 7) цінова близькість (цінова політика ритейлера повинна базуватись на загальній концепції та відповідати ціннісним характеристикам маркетингової пропозиції;

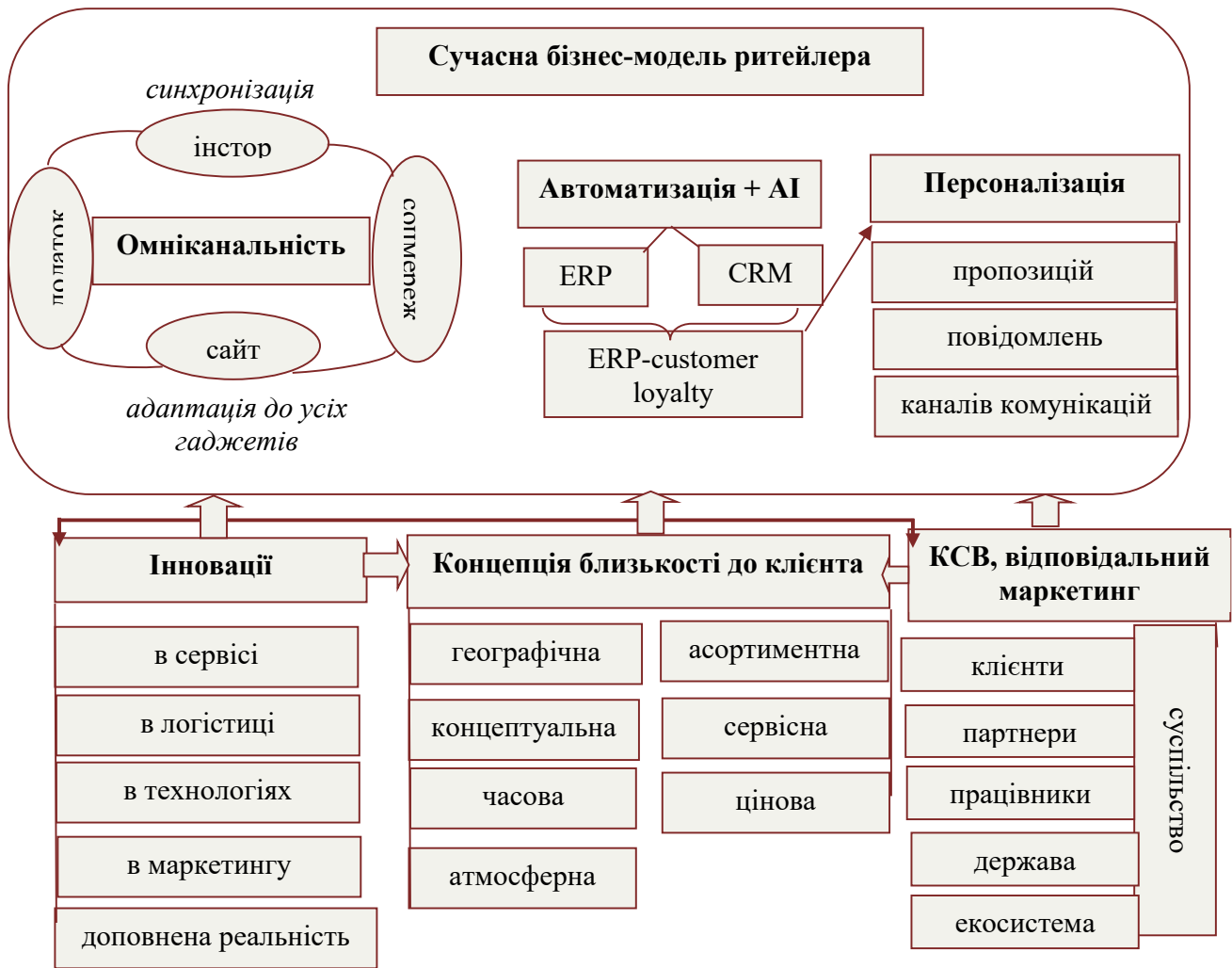


Рис. 1. Механізм сильної бізнес-моделі ритейлера

Джерело: розроблено авторами на основі джерел 1–15 та власних спостережень і узагальнень

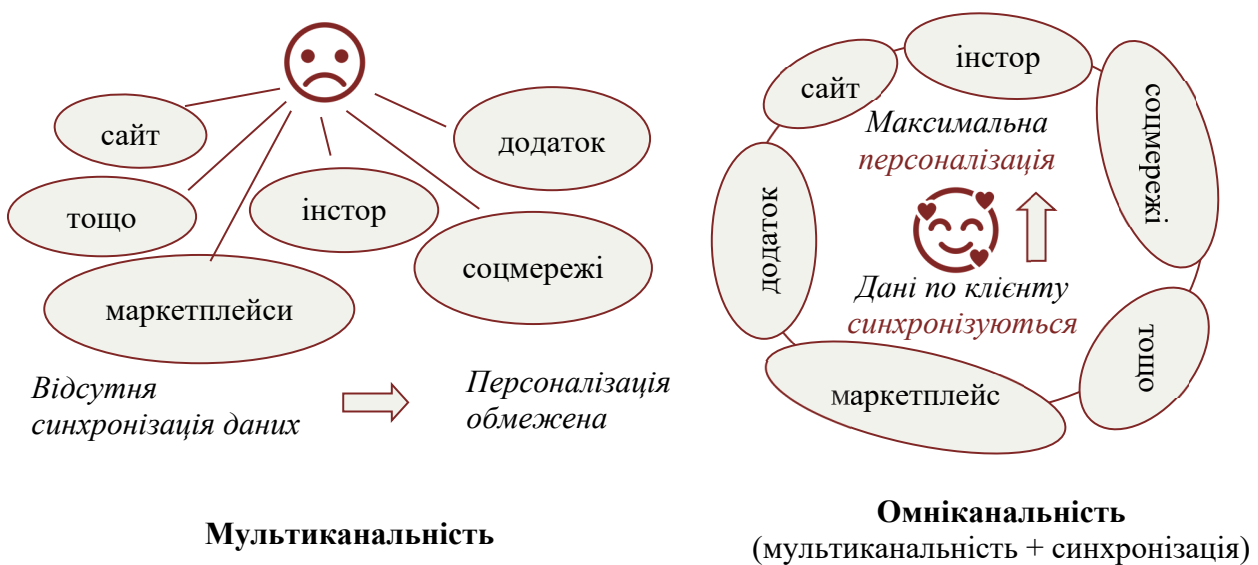


Рис. 2. Різниця між мультиканальністю та оmnіканальністю в ритейлі

Джерело: систематизовано та розроблено авторами

наприклад, співвідношення прийнятні ціни / висока якість, низькі ціни / належна якість, високі ціни / унікальний асортимент / преміум якість тощо).

Оmnіканальність як елемент сильної бізнес-моделі ритейлера передбачає мультиканальність (сайт інтернет-магазину; соцмережі ритейлера і магазини у фейсбук та Інстаграм, якщо є; додаток магазину; фізичні магазини мережі (інстор) і сторінка магазину на маркетплейсах за умови її наявності) «плюс» синхронізацію по усіх каналах. На рис. 2 представлена різниця між звичайною мультиканальністю та оmnіканальністю.

Мультиканальність передбачає наявність багатьох варіативних каналів продажу: сайт Інтернет-магазину, соцмережі ритейлера, додаток ритейлера, маркетплейси, фізичний магазин (інстор) тощо. І це дуже добре. Але для належної діяльності торговельної мережі необхідно синхронізувати роботу усіх каналів таким чином, щоб, незалежно від того, через який канал купує клієнт, всі дані про його покупки відображались у особистому кабінеті.

Наприклад, один раз клієнт купив через сайт, другий через соцмережу ритейлера, а третій раз у фізичному магазині. За умови синхронізації всі ці покупки відображатимуться у його особистому кабінеті, і у ритейлера є можливість комплексно бачити «купівельний портрет» конкретного споживача. Таким чином персональні пропозиції базуватимуться на повній картині покупок і будуть більш точними й ефективними. Саме це забезпечується оmnіканальністю, що передбачає мультиканальність «плюс» синхронізацію даних по усіх каналах.

І оmnіканальність, і персоналізація, і робота сучасного ритейлера неможливі без автоматизації всіх процесів. Це є наступною складовою сильної бізнес-моделі ритейлера. Автоматизовані системи, включаючи елементи штучного інтелекту, забезпечують належну організацію всіх процесів в торговельній мережі: логістику, роботу складів, управлінські процеси, маркетингові процеси тощо. Особливе значення має система «customer relationship management» (CRM), яка, на основі даних по кожному клієнту, допомагає формувати привабливі персональні пропозиції, канали повідомлень та тип повідомлень, а також аналізувати їх ефективність. Така система часто може інтегруватись в систему «enterprise resource planning». Крім автоматизації, зростає роль застосування елементів штучного інтелекту (ШІ), як у зборі та формуванні даних, так і в делегуванні ШІ функцій онлайн-чату зі споживачами.

Інновації у всіх процесах — наступна складова сильної бізнес-моделі — пов'язана і з автоматизацією та елементами ШІ, і з використанням технологій доповненої реальності, що дозволяють інтегрувати переваги онлайн-ритейлу в інстор-ритейл, і навпаки, із застосуванням технологій нейромаркетингу для оптимізації маркетингових комунікацій, мерчандайзингу очного магазину та сайту тощо. Інновації стосуються логістичних і менеджерських процесів у ритейлері, маркетингових та інших технологій. Важливе значення має застосування інновацій в ритейл-сервісі, зокрема підвищення оперативності і зручності покупок, мінімізація людського чинника та збільшення частки самообслуговування.

Як і в будь-якому бізнесі, елементом сильної бізнес-моделі ритейлера є дотримання корпоративної соціальної відповідальності: перед клієнтами, партнерами, працівниками, державою, екосистемою — перед суспільством в цілому. Це є запорукою формування позитивного іміджу на ринку та збільшення кількості лояльних груп громадськості.

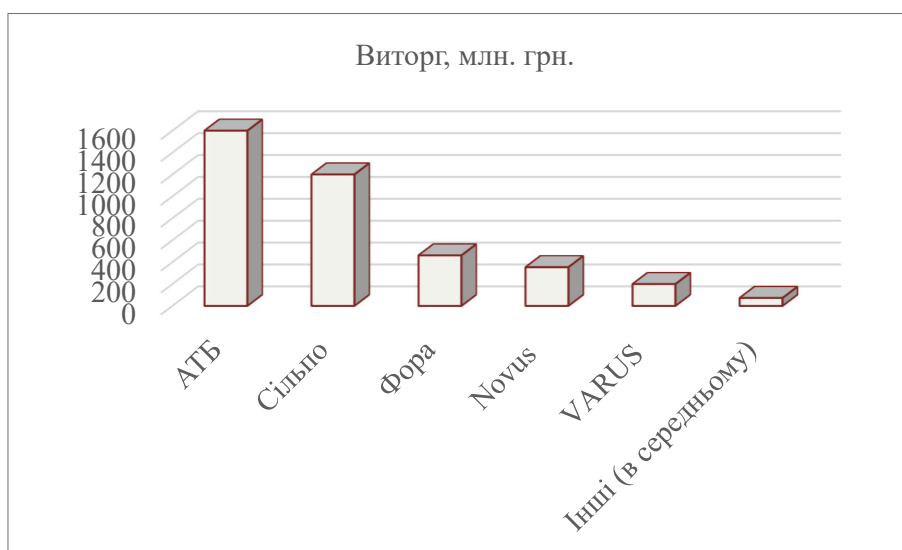


Рис. 3. Суми обороту українських ритейлерів станом на січень 2026 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних джерел [2; 4]

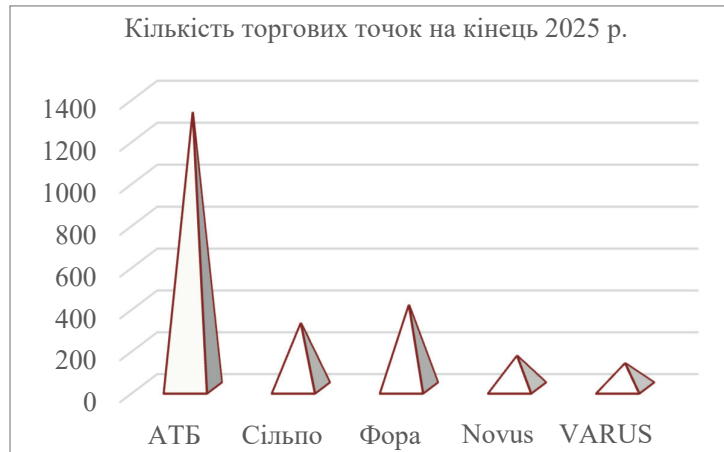


Рис. 4. Кількість торговельних точок українських ритейлерів станом на грудень 2025 р.
 Джерело: побудовано авторами на основі даних джерел [2; 4]

Отже, сучасна бізнес-модель ритейлера повинна базуватись на клієнтоорієнтованості та інноваціях, етичних засадах ведення бізнесу та впровадженні новітніх технологій.

Для підтвердження важливості застосування зазначених елементів сильної-бізнес-моделі в ритейлі доцільно проаналізувати ситуацію у популярних торговельних мережах України. Для аналізу було обрано ритейлери із найбільшими обсягами доходів станом на січень 2026 р. Також для об'єктивності порівняння було враховано кількість торговельних точок кожної мережі станом на грудень 2025 р. (рис. 3, 4) [2; 4].

Проаналізуємо обрані ритейлери щодо застосування ними елементів сильної бізнес-моделі за напрямками: близькість до клієнта, інноваційність, корпоративна соціальна відповідальність (CSR), омніканальність, персоналізація та автоматизація (рис. 5 та 6). Оцінювання базується на відкритих даних, галузевих дослідженнях та порівняльному аналізі конкурентних стратегій ритейлерів [5; 6; 14]. Бальна оцінка здійснювалась із такою градацією: 1–3 бали (низький рівень), 4–6 (середній рівень), 7–8 (високий рівень), 9–10 (лідерський рівень). Критерії оцінювання базуються на ринковій частці, доступності мережі для споживачів, участі у державних ініціативах і благодійних акціях, рівні диджиталізації і впровадженні сучасних маркетингових і цифрових трендів.

На рис. 7 по кожному ритейлеру продемонстровані середній зважений рівень застосування елементів сильної бізнес-моделі та середній виторг на одну торговельну точку.

Наочно видно пряму залежність між двома показниками, що свідчить на користь важливості формування сильної бізнес-моделі роздрібними торговельними мережами. Додатково був розрахований коефіцієнт кореляції між якістю бізнес-моделей і фінансовими показниками: його значення рівне 0,96, що свідчить

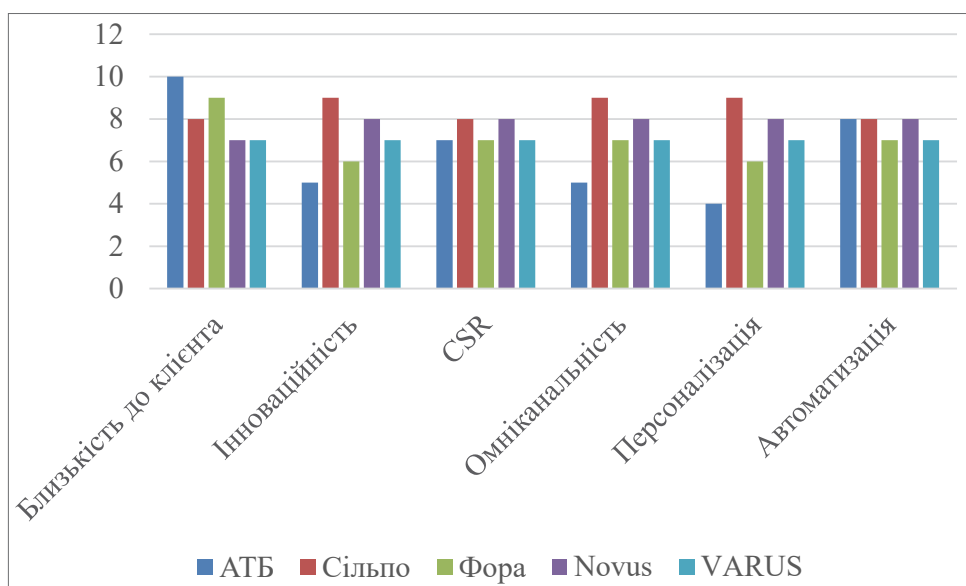


Рис. 5. Рівень застосування українськими ритейлерами елементів сильної бізнес-моделі (за напрямками)

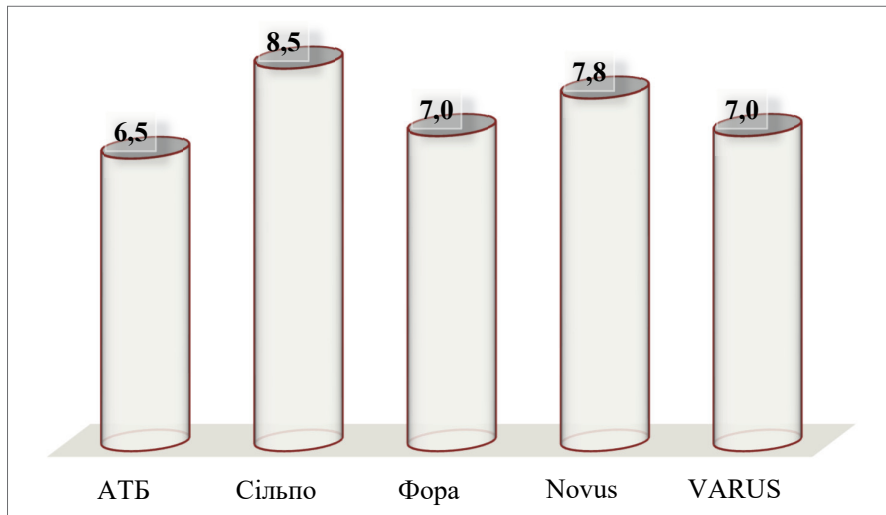


Рис. 6. Узагальнена оцінка застосування українськими ритейлерами елементів сильної бізнес-моделі
Джерело: розроблено авторами на основі даних джерел [5; 6; 14]

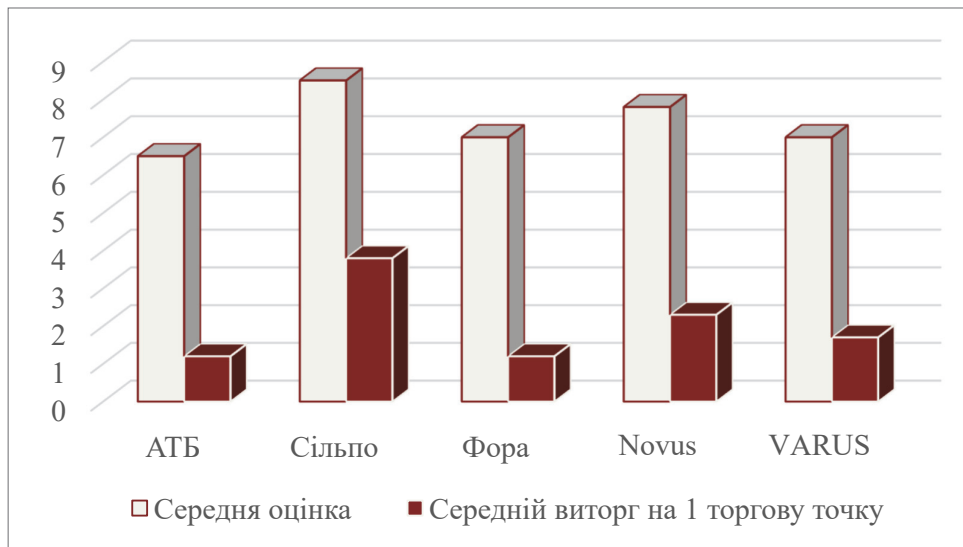


Рис. 7. Рівень оцінки бізнес-моделей ритейлерів та середній виторг ритейлерів на одну торговельну точку
Джерело: розроблено авторами на основі даних джерел [2; 4; 5; 6; 12; 14]

про сильний зв'язок. Це не означає, що 96% доходу визначається рівнем бізнес-моделі, але підтверджує наявність зв'язку між рівнем бізнес-моделі та доходами торговельних мереж.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумуємо викладене вище:

1. Сильна бізнес-модель сучасного ритейлера повинна включати систему наступних складових: омні-канальність, інновації, близькість до клієнта, персоналізація, автоматизація та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

2. Інновації, концепція близькості до клієнта і КСВ є фундаментом, що забезпечує належну роботу всього механізму.

3. Омніканальність та автоматизація в разі підвищує ефективність персоналізації в ритейлі. Синхронізація даних про кожного споживача дозволяє більш точно формувати персональні пропозиції, тип повідомлень та канали комунікацій. Автоматизація та застосування елементів штучного інтелекту також забезпечує вищий рівень аналізу ефективності конкретних напрямів персоналізації.

4. Важливість застосування механізму сильної бізнес-моделі ритейлерами підтверджується розрахунком рівня оцінки бізнес-моделей відомих українських ритейлерів та середнім рівнем їхніх доходів, що демонструють пряму залежність між рівнем бізнес-моделі і рівнем доходу конкретної торговельної мережі.

Перспективами подальших досліджень є напрями удосконалення механізму сильної бізнес-моделі ритейлера в аспекті всебічного розвитку моделі «онлайн + офлайн».

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівню.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Асоціація ритейлерів України. Топ-20 сторінок українських ритейлерів у I півріччі 2025 року. *Rau.ua*. 2025. URL: <https://surl.li/ayoisw> (дата звернення: 04.03.2026).
2. Асоціація ритейлерів України. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2025 році. *Rau.ua*. 2026. URL: <https://surl.li/jjaarpv> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Астапов О. Топ-10 продуктових мереж у 2026 визначила Асоціація ритейлерів України. *Thepage.ua*. 2026. URL: <https://surl.li/mpojle> (дата звернення: 04.03.2026).
4. Городинська В. Рейтинг продуктових мереж із найвищими витратами українців у 2026 році: хто ввійшов до списку. *24tv.ua*. URL: <https://surl.lt/cbahja> (дата звернення: 03.03.2026).
5. Заїка Ю., Ірих Т. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. 199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>
6. Мухін Д. Топ-10 лідерів ритейлу України: як змінилися доходи. *Thepage.ua*. 2025. URL: <https://surl.cc/ctrqjg> (дата звернення: 04.03.2026).
7. Ben Mimoun M.S., Miltgen C.L., Slama B. Is the shopper always the king/queen? Study of omnichannel retail technology use and shopping orientations. *Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102844>
8. АТБ знову лідер: топ-10 ритейлерів України заробили 647 млрд. грн у 2025 році. *Business.org.ua*. 2026. URL: <https://surl.li/onthfv> (дата звернення: 04.03.2026).
9. Kita P., Čvirik M. Retailer processes centred on the food market as the main determinate of business models in the context of retail size. *Retailing and Consumer Services*. 2025. Vol. 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103937>
10. Lim X.-J., Cheah J.-H., Dwivedi Y. K., Richard J. E. Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102992>
11. Park J. K., Hong E. P., Park Yun-na. Toward a new business model of retail industry: The role of brand experience and brand authenticity. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103426>
12. «АТБ-маркет», «Сільпо», Novus, Varus та «Auchan Україна» приєднуються до програми Національний кешбек. *Ukraine's Leading Retail & E-commerce Media*. 2024. URL: <https://surl.li/mlcitq> (дата звернення: 03.03.2026).
13. Snihur Y., Markman G. Business Model Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*. 2023. 60. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12928>
14. Ukrainian Council of Shopping Centers. АТБ, «Сільпо» та «Фора»: де найчастіше українці купують продукти (аналітика monobank). *UCSC.org.ua*. 2026. URL: <https://surl.li/acicph> (дата звернення: 03.03.2026).
15. Xiao Y., Idris S. Digital transformation and firm performance in 2025: the mediating role of business model innovation and moderating effects of generative AI and sustainability (ASEAN context). *International Journal of Modern Education*. 2025. 7(28). P. 209–218. DOI: <https://doi.org/10.35631/IJMoe.728017>

References

1. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy (2025) Top-20 storinok ukrainskykh ryteileriv u I pivrichchi 2025 roku [Top 20 pages of Ukrainian retailers in the first half of 2025]. *Rau.ua*. Retrieved from <https://surl.li/ayoisw> [in Ukrainian].
2. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy (2026) Top-10 ukrainskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2025 rotsi [Top 10 Ukrainian grocery chains by number of stores and opening pace in 2025]. *Rau.ua*. Retrieved from <https://surl.li/jjaarpv> [in Ukrainian].
3. Astopov O. (2026) Top-10 produktovykh merezh u 2026 vyznachyla Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy [Top 10 grocery chains in 2026 defined by the Retail Association of Ukraine]. *Thepage.ua*. Retrieved from <https://surl.li/mpojle> [in Ukrainian].
4. Horodynska V. (2026) Reitynh produktovykh merezh iz naivyschymy vytratamy ukraintsiv u 2026 rotsi: khto vviishov do spysku [Ranking of grocery chains with the highest consumer spending in 2026]. *24tv.ua*. Retrieved from <https://surl.lt/cbahja> [in Ukrainian].
5. Zaika Yu., Irikh T. (2025) Ryteil v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyscha: analiz trendiv ta tendentsii [Retail in a modern competitive environment: analysis of trends and tendencies]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 176–183. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183> [in Ukrainian].

6. Mukhin D. (2025) Top-10 lideriv ryteilu Ukrainy: yak zminylysia dokhody [Top 10 retail leaders in Ukraine: how revenues changed]. *Thepage.ua*. Retrieved from <https://surl.cc/ctrgjq> [in Ukrainian].
7. Ben Mimoun M. S., Miltgen C. L., Slama B. (2022) Is the shopper always the king/queen? Study of omnichannel retail technology use and shopping orientations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102844>
8. Business.org.ua (2026) ATB znovu lider: top-10 ryteileriv Ukrainy zarobyly 647 mlrd hrn u 2025 rotsi [ATB again the leader: top 10 retailers of Ukraine earned 647 billion UAH in 2025]. *Business.org.ua*. Retrieved from <https://surl.li/onthfv> [in Ukrainian].
9. Kita P., Čvirik M. (2025) Retailer processes centred on the food market as the main determinate of business models in the context of retail size. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103937>
10. Lim X.-J., Cheah J.-H., Dwivedi Y. K., Richard J. E. (2022) Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102992>
11. Park J. K., Hong E. P., Park Yun-na (2023) Toward a new business model of retail industry: The role of brand experience and brand authenticity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103426>
12. Retailers (2024) “ATB-market”, “Silpo”, Novus, Varus ta “Auchan Ukraina” pryiednaiutsia do prohramy Natsionalnyi keshbek [ATB, Silpo, Novus, Varus and Auchan Ukraine join the National cashback program]. *Ukraine’s Leading Retail & E-commerce Media*. Retrieved from <https://surl.li/mlcitz> [in Ukrainian].
13. Snihur Y., Markman G. (2023) Business Model Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*, 60. <https://doi.org/10.1111/joms.12928>
14. Ukrainian Council of Shopping Centers (2026) ATB, “Silpo” ta “Fora”: de naichastishe ukraintsi kupuiut produkty (analyka monobank) [ATB, Silpo and Fora: where Ukrainians most often buy groceries]. *UCSC.org.ua*. Retrieved from <https://surl.li/acicph> [in Ukrainian].
15. Xiao Y., Idris S. (2025) Digital transformation and firm performance in 2025: the mediating role of business model innovation and moderating effects of generative AI and sustainability (ASEAN context). *International Journal of Modern Education*, 7(28), 209. <https://doi.org/10.35631/IJMEOE.728017>

Дата першого надходження статті до видання: 07.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.04.2026

Дата публікації: 15.04.2026

Tkachuk Svitlana

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Marketing
Department
National University of Food Technologies*

Leleka Olha

*Senior Lecturer of the Marketing Department
National University of Food Technologies*

THE MODERN RETAILER BUSINESS MODEL AS THE KEY TO SUCCESSFUL RETAIL MARKETING

Summary. Introduction. Retail marketing is becoming increasingly important given the competition in the retail market and the need to meet consumer needs as effectively as possible. The business model, as a structural mechanism and the philosophy underpinning the retail business, requires constant improvement in light of market innovations and changing market conditions in general. For the retail business, it is important to foster genuine customer loyalty; consequently, the business model must be based on the concept of the retailer's comprehensive closeness to the customer, innovation and corporate responsibility. There is a need to investigate and systematise into a single mechanism the concept of creating such a business model in retail that would ensure the most effective interaction with customers and foster genuine loyalty.

Purpose. The aim of the study is to systematise the elements of a strong business model in retail and to present such a business model as a unified mechanism.

Materials and methods. The research materials consist of academic and popular articles on retail marketing and retailers' business models, as well as websites dedicated to retail business news.

The research employed methods of generalisation, observation, systematisation, grouping and visualisation.

Results. The mechanism of a strong retailer's business model must be based on the retailer's comprehensive proximity to the customer, innovation, corporate social responsibility and ethical marketing. Proximity to the customer must be established across all dimensions: geographical, temporal, product range, conceptual, service, pricing and atmospheric. Corporate social responsibility entails accountability to customers, partners, the ecosystem, the state, employees and society as a whole. Innovations must be implemented in the automation of all retail processes and the use of augmented reality technologies. Automation and elements of artificial intelligence, as part of the 'ERP-customer loyalty' system, are designed to ensure the personalisation of the customer experience, which will enable maximum effectiveness in communications with customers and foster their loyalty. Furthermore, innovation and automation must be geared towards ensuring omnichannel capabilities: the availability of multiple convenient purchasing channels and the synchronisation of data across all channels for each customer. This, in turn, will also take the level of personalisation in customer interactions to a new level. Thus, a strong retailer's business model must include the following components: innovation, a concept of comprehensive customer proximity, corporate social responsibility and ethical marketing (which is becoming increasingly important to customers), omnichannel capabilities, the automation of all processes, the implementation of artificial intelligence elements, and the personalisation of the customer experience.

The importance of retailers applying a robust business model is confirmed by an analysis of the rating levels of well-known Ukrainian retailers' business models and their average revenue levels, which demonstrate a direct correlation between the quality of the business model and the revenue of a specific retail chain.

Key words: retail marketing, retail service, retailer's business model, customer proximity concept, omnichannel, personalisation.