



УДК/UDC 330.341.1:339.17
DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126
EDN: ZMKKRK
Научная статья/Original article

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

А. С. Горда

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского,
Россия, 295007, Республика Крым, г. Симферополь, пр. Академика Вернадского, 4

Исследованы актуальные вопросы цифровой трансформации бизнес-моделей в сфере розничной торговли. Установлено, что внедрение цифровых технологий меняет традиционные бизнес-процессы, открывая новые возможности для оптимизации, повышения эффективности и создания конкурентных преимуществ. Особое внимание уделено анализу внутренних и внешних факторов, влияющих на цифровую трансформацию. Внутренние факторы включают оптимизацию процессов, снижение затрат, внедрение инновационных продуктов и адаптацию организационных структур, а внешние — рост конкуренции, изменения в ожиданиях потребителей и появление новых технологий.

Определено, что цифровая трансформация бизнес-модели включает три этапа: адаптацию к внешним условиям, внутреннюю оптимизацию и глубинную перестройку. Обоснованы преимущества внедрения цифровых бизнес-моделей, включая автоматизацию процессов, повышение производительности, экономию ресурсов, доступ к глобальным рынкам, а также создание персонализированных предложений для потребителей. Особое внимание уделено платформенным бизнес-моделям, подписочным сервисам, облачным решениям, а также инновациям на основе дополненной и виртуальной реальности, которые обеспечивают развитие торгового бизнеса в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровые бизнес-модели, розничная торговля, цифровая трансформация, автоматизация бизнес-процессов, платформенные модели, облачные технологии, персонализация, ценовое предложение.

Для цитирования: Горда А. С. Цифровая трансформация бизнес-моделей предприятий в сфере розничной торговли // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2025. Т. 10, № 4. С. 120–126. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126. EDN: ZMKKRK.



© Горда А. С., 2025.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES IN THE RETAIL SECTOR

A. S. Gorda

V. I. Vernadsky Crimean Federal University,
Russia, Republic of Crimea, Simferopol, Vernadskogo Ave., 4, 295007

The article demonstrates current issues of digital transformation of retail business models. The authors emphasize that digital technologies change business processes, opening up opportunities for optimization and efficiency improvement. Internal (optimization, innovation) and external (competition, consumer expectations, new technologies) factors influencing the transformation are analyzed. Moreover, the authors identify three stages of digital transformation such as adaptation, optimization, restructuring. The advantages of digital business models, such as automation, access to global markets and personalized offers, are substantiated. As a result, the article shows the importance of platform models, subscription services, cloud solutions and VR/AR technologies for the development of retail business in the context of digitalization.

Keywords: digital business models, retail, digital transformation, business process automation, platform models, cloud technologies, personalization, value proposition.



The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

© Gorda A. S., 2025.

Введение

Применение цифровых технологий трансформирует традиционные бизнес-процессы предприятий розничной торговли, открывая новые возможности повышения эффективности, расширения рынков и улучшения взаимодействия с клиентами. В современных условиях хозяйствования цифровизация становится ключевым инструментом для создания конкурентных преимуществ и адаптации бизнеса к быстро меняющейся среде глобального рынка, так как цифровые бизнес-модели позволяют оптимизировать процессы торговли, обеспечивая удобство для потребителей через внедрение инноваций, таких как мобильные приложения, электронная коммерция, автоматизация складов и управления персоналом, применение многоканальных стратегий, которые стимулируют предприятия к разработке новых подходов по интеграции цифровых решений.

Пандемия COVID-19 значительно ускорила внедрение цифровых технологий в торговой сфере и послужила своеобразным драйвером внедрения и активного распространения новых бизнес-моделей. Следовательно, изучение инструментов и особенностей адаптации к цифровой экономике, разработка механизмов персонализации и интеграции каналов взаимодействия с потребителями приобретают особую актуальность. В результате исследования развития цифровых бизнес-моделей в сфере торговли является не только актуальной, но и необходимой задачей для разработки эффективных стратегий, направленных на обеспечение устойчивого развития торговых предприятий и повышения их конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

Вопросы формирования и трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации исследованы такими учеными, как Р. Ф. Ананина [1], А. А. Веселая [2], Ю. В. Гусев, Т. А. Половова [3], Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова [4], А. А. Наумченко [5], А. В. Рачипа, М. А. Суржиков, С. И. Самыгин [6], О. А. Репушевская [7], Х. Э. Текеева, А. А. Аджиева [8], Д. Н. Ткач [9], Е. А. Ткаченко, А. А. Хуажев [10] и др. Проведенный анализ научных публикаций показал, что многие исследователи уделяют особое внимание изучению возможностей цифровых бизнес-моделей в сфере розничной торговли. Здесь следует выделить работы таких авторов, как А. А. Белоумцева, Т. В. Бубновская [11], Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова [12], С. А. Кумеков [13], Х. Лю [14], Д. Н. Ткач [15], Р. Ю. Черкашнев, С. В. Колмыкова, М. С. Сысоева [16] и др. Однако, несмотря на достаточное количество научных работ в сфере цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли, быстрое развитие цифровых технологий и информационно-коммуникационных средств требует более глубокого исследования выбранной тематики с целью оперативного совершенствования бизнес-моделей таких предприятий и создания новых возможностей для их развития.

Цель исследования — определить влияние цифровой трансформации на развитие и совершенство-

вание бизнес-моделей предприятий розничной торговли.

Основная часть

В современных условиях для обеспечения прибыльности в современном экономическом бизнес-пространстве субъектам сферы розничной торговли следует обратить внимание и имплементировать в свою деятельность цифровые бизнес-модели.

Цифровая бизнес-модель — это стратегия создания ценности, основанная на использовании цифровых технологий и платформ для трансформации или совершенствования продуктов, услуг или бизнес-процессов хозяйствующих субъектов. В ее основе лежит идея, что базы данных, Интернет и современные технологии могут стать ключевыми инструментами повышения ценности как для клиентов, так и для самих предприятий. В свою очередь, это позволяет предприятиям предлагать, продавать и совершенствовать свои продукты или услуги с помощью цифровых решений.

Внедрение цифровых бизнес-моделей обеспечивает предприятиям розничной торговли ряд следующих преимуществ:

- автоматизация и цифровизация бизнес-процессов для оптимизации своей деятельности; сокращение затрат; экономия времени и ресурсов; повышение производительности;

- доступ к глобальной среде для расширения аудитории и охвата новых сегментов потребителей, которые ранее были за пределами досягаемости;

- использование цифровых решений, в частности, персонализированных предложений, улучшенных услуг или инновационных продуктов для предложения потребителям дополнительной ценности;

- взаимодействие через цифровые каналы для выстраивания более тесной связи с потребителями; удовлетворения их потребностей; укрепления лояльности к бренду;

- использование цифровых моделей для обеспечения быстрого приспособления к изменениям на рынке и создания новых возможностей для развития.

Сегодня в мире уже существуют цифровые бизнес-модели, эффективность которых подтверждена на практике. Среди них следует выделить: платформенные модели, системы подписки и мульти-подписки, бизнес-экосистемы, онлайн-стратегии и облачные бизнес-модели. Перечисленные бизнес-модели являются ключевыми для адаптации субъектов хозяйствования к современным условиям рынка.

Платформенные бизнес-модели стали ключевым элементом цифровой экономики, создавая ценность путем взаимодействия между различными группами, нуждающимися друг в друге или содействующими друг другу. Они выступают посредниками, соединяющими рыночные стороны, обеспечивая взаимодействие и транзакции, формирующие новую ценность. В отличие от традиционных бизнес-моделей, базирующихся на контроле цепи поставок, платформы используют сетевые эффекты для быстрого масштабирования. Они создают цифро-

вые экосистемы, где развиваются дополнительные услуги и инновации. Многие компании благодаря платформенным бизнес-моделям достигли огромного масштаба деятельности и прибыльности, изменив целые отрасли — от транспорта до медицины. В целом эти модели предлагают новый подход к организации и монетизации бизнеса.

Платформенные бизнес-модели позволяют одновременно обслуживать несколько различных групп клиентов. Например, Yandex Go объединяет водителей и пассажиров, создавая простор для их взаимодействия. Увеличение количества пользователей платформы повышает её ценность для каждого участника. Например, Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет становятся более привлекательными для покупателей и продавцов, когда на платформе появляется больше разнообразных товаров.

Цифровые платформы способны быстро расширяться с минимальными дополнительными затратами на обслуживание новых пользователей и проведение транзакций. Например, сервер может одновременно обслуживать огромное количество клиентов при небольшой величине затрат на дополнительно привлеченного клиента, что делает обслуживание каждого отдельного пользователя почти бесплатным. Платформы, выступая посредниками между спросом и предложением, собирают большие объемы информации о транзакциях и поведении пользователей. Собранные данные позволяют усовершенствовать услуги, развивать экосистему и обеспечивать лучший клиентский опыт [17].

Бизнес-модель системы подписки и мульти-подписки предусматривает регулярную оплату клиентами доступа к товарам, услугам или контенту в течение определенного периода времени. В системе подписки пользователь платит за один конкретный сервис или продукт, в то время как мульти-подписка дает возможность доступа к нескольким сервисам или продуктам в рамках единого пакета. Такая модель обеспечивает компаниям стабильный поток доходов, способствует долгосрочной лояльности клиентов и позволяет гибко адаптировать предложения в соответствии с их потребностями. Применение бизнес-моделей на основе подписки и мульти-подписки может дать предприятиям инструмент для расширения и развития.

Модель подписки обеспечивает предприятиям регулярный и прогнозируемый поток дохода, упрощающий бюджетирование, инвестирование в развитие и распределение ресурсов. Она способствует удержанию клиентов из-за долгосрочных отношений, снижая маркетинговые расходы и стабилизируя базу пользователей. Частые взаимодействия с потребителями позволяют собирать данные об их поведении и предпочтениях, что позволяет улучшать продукты, персонализировать маркетинг и обеспечивать рост продаж. Благодаря высокой масштабируемости модели предприятия могут поддерживать рост абонентской базы с минимальными капиталовложениями. Кроме того, долгосрочные подписки повышают пожизненную ценность клиента, а гибкость в предложениях позволяет быстро адаптироваться к изменениям. Перекрестные продажи и создание сообществ вокруг бренда увеличивают доход и способствуют лояльности клиентов. Модель также уменьшает неопределенность в планировании, что улучшает управление ресурсами и операционными процессами [18].

Цифровая экосистема — это современная бизнес-модель, включающая ряд платформенных орга-

низаций в общую интегрированную систему. Такая модель основана на интеграции комплекса приложений через открытую технологическую архитектуру (API). Практическое применение подобных платформ свидетельствует о высоком уровне цифрового развития компании, способствует росту его конкурентоспособности и масштабов деятельности. Сочетание экосистемы и платформенной системы формирует бизнес-модель, которая привлекает клиентов к использованию широкого спектра продуктов и услуг как самой компании, так и ее партнеров, способствуя лояльности и увеличению их взаимодействия.

Онлайн бизнес-модели предполагают создание маркетплейсов, финансовых сервисов, вебсайтов, обеспечивающих обмен данными, предоставление услуг или продажу товаров через специально разработанные веб-платформы и мобильные приложения. Данная модель похожа на платформенную, но отличается большей открытостью и меньшей уникальностью в разработке. Ее обычно используют предприятия, которые только начинают осваивать онлайн-продажи. Во многих случаях указанный этап служит промежуточным шагом по внедрению платформенной бизнес-модели [19].

Облачные бизнес-модели базируются на использовании облачных технологий для предоставления услуг и продуктов через Интернет. Они позволяют предприятиям масштабировать свои ресурсы в соответствии с потребностями, оплачивая только использованное, что делает их экономически выгодными. Благодаря централизации данных и удаленному доступу облачные модели обеспечивают оперативность, инновационность и удобство для пользователей. Их применение в различных формах, таких как SaaS, PaaS и IaaS, способствует адаптивности к рыночным изменениям и поддерживает быстрое внедрение новых решений, оставляя бизнес конкурентоспособным.

Понимая преимущества, которые получает хозяйствующий субъект от применения цифровых бизнес-моделей, следует выделить факторы, создающие основу для адаптации и обновления бизнеса в условиях современного рынка. В целом, факторы трансформации бизнес-моделей можно условно разделить на внутренние и внешние. К внутренним, в первую очередь, относят факторы, возникающие во внутренней среде предприятий. Они связаны с появлением инновационных технологий, новых подходов к взаимодействию с клиентами и сотрудниками, а также изменением организационных структур и моделей (увеличение доходов, уменьшение расходов, выход на новые рынки, оптимизация бизнес-процессов и т.п.). К внешним факторам следует отнести конкуренцию, ожидания клиентов, установление новых стандартов и возникновение инновационных бизнес-моделей. Взаимосвязь факторов трансформации и элементов трансформации бизнес-моделей представлена на рис. 1.

Под цифровой трансформацией бизнес-модели подразумевается гораздо больше, чем просто изменение самой модели. На первом этапе этот процесс направлен на адаптацию бизнес-модели к внешним условиям, на втором происходит сосредоточение на внутренних аспектах функционирования бизнес-модели, и только после этого на третьем этапе происходит глубинная и коренная ее перестройка. Данный процесс предполагает трансформацию элементов каждой отдельной группы — формирование лояльности потребителей, оптимизацию биз-

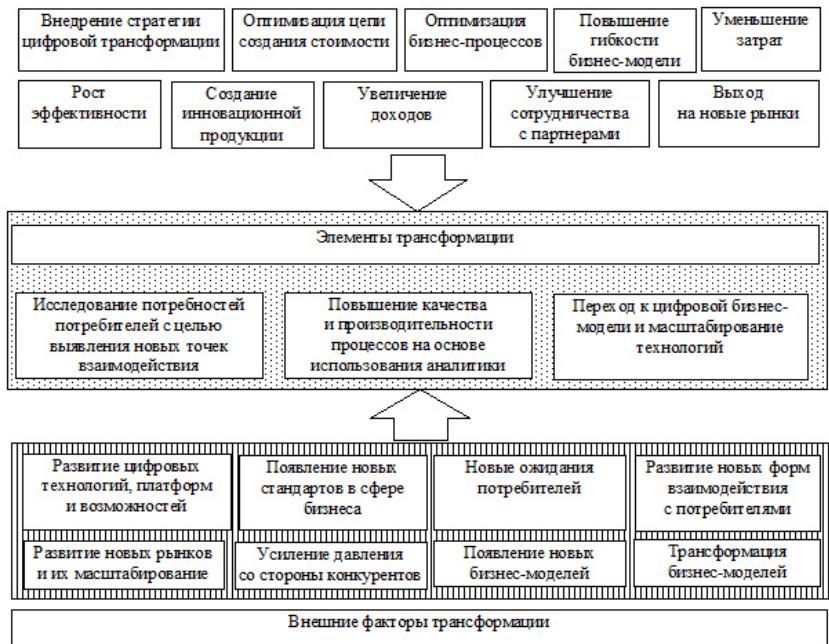


Рис. 1. Взаимосвязь факторов и элементов трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли
Fig. 1. Interrelation of factors and elements of transformation of business models of retail enterprises

Составлено автором по материалам [20, 22]
Compiled by the author based on [20, 22]

Таблица 1. Преимущества цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли
Table 1. Advantages of digital transformation of retail business models

Преимущество	Сущность
Удержание потребителей	Цифровые инструменты позволяют предприятиям анализировать поведение потребителей, сегментировать аудиторию и создавать персональные рекламные кампании. Распространена практика использования искусственного интеллекта и прогнозной аналитики для адаптации предложений, что повышает лояльность потребителей.
Инсайты о рынке	Анализ потребительских данных помогает получать полезную информацию о рынке, лучше понимать потребности потребителей и разрабатывать стратегии, которые способствуют росту доходов.
Эффективный маркетинг	Технологии CRM, аналитика данных и автоматизация позволяют создавать целевые маркетинговые кампании, понижать издержки на рекламу и лучше реагировать на конфигурации в поведении потребителей.
Оптимизация управления запасами	Цифровые технологии способствуют автоматизации процессов управления запасами, что повышает их эффективность, предотвращает дефицит товаров и сокращает время выполнения заказов.
Лучшее обслуживание потребителей	Интеграция многоканальной поддержки и чат-ботов позволяет потребителям получать помощь в режиме реального времени, минимизируя взаимодействие и повышая удобство, создавая экономически выгодный сервис для розничных продавцов.

Составлено автором
Compiled by the author

нес-процессов и модификацию самой бизнес-модели. Такой последовательный подход обеспечивает структурированность и эффективность трансформационного процесса.

Трансформация бизнес-модели обычно сопровождается стратегическим обновлением всей деятельности хозяйствующего субъекта. В этом контексте новая стратегия должна быть направлена на разработку или совершенствование ценностного предложения для потребителя, создавая новую ценность или значительно улучшая существующую. Это помогает минимизировать риски и угрозы, связанные с конкуренцией со стороны появления новых игроков как на рынке деятельности предприятия, так и на смежных рынках [20].

Говоря о цифровой трансформации бизнес-моделей в розничной торговле, следует отметить, что

она заключается во внедрении современных технологий для улучшения клиентского опыта, оптимизации бизнес-процессов, поддержки работников и создания более адаптивных бизнес-моделей, направленных на развитие. Согласно прогнозам, до конца 2025 г. более половины всех потребительских расходов будет происходить онлайн, а 60 % — через мобильные устройства. Успех смогут обеспечить только предприятия розничной торговли, которые адаптируются к цифровой революции и уделяют особое внимание мобильным решениям [21].

На основе проведенного анализа основных видов электронных бизнес-моделей можно сделать вывод, что цифровая трансформация в розничной торговле не ограничивается электронной коммерцией или мобильными покупками. Она включает в себя интеграцию таких инновационных техноло-

Таблица 2. Примеры цифровизации отрасли розничной торговли
Table 2. Examples of digitalization of the retail industry

Название	Механизм действия	Практическая реализация
POS системы	POS системы интегрируют искусственный интеллект и облачные вычисления для управления запасами, анализа клиентов и мобильного обслуживания. Они повышают продажи благодаря персонализированному сервису, упрощают покупки и улучшают сделки через CRM и ERP, обеспечивают надежные транзакции.	Target использует POS для анализа покупок и персонализации предложений. Starbucks интегрирует мобильные POS для скорых транзакций. Walmart использует данные POS для управления запасами и прогнозирования спроса.
Персонализированный опыт покупок	Аналитика и машинное обучение персонализируют предложения, повышая лояльность и вероятность покупки. Включает в себя целевую рекламу, рекомендации и интерактивный опыт онлайн и офлайн. Искусственный интеллект увеличивает конверсию, средний чек и оптимизирует маркетинг и запасы.	Amazon использует алгоритмы для персонализированных рекомендаций товаров. Netflix адаптирует рекомендации в соответствии с просмотрами клиентов.
Системы самообслуживания	Дает возможность преодолевать прежние препятствия, такие как сложность использования, ошибки и неудобство в упаковке. Современные автоматы самообслуживания обеспечивают быстроту, удобство, что способствует их массовому применению.	Walmart и IKEA используют кассы/терминалы для самостоятельного оформления покупок. McDonald's интегрировал киоски самообслуживания для быстрого оформления заказов.
Оптимизация затрат	Использование больших данных для анализа покупательских привычек, прогнозирования в цепочке поставок способствует максимизации доходов и снижению издержек. Это становится критически важным в современной среде розничной торговли со стремительным развитием технологий и растущей конкуренцией.	Amazon использует аналитику для оптимизации логистики и управления запасами. Zara использует прогнозирование спроса, чтобы свести к минимуму излишки продукции и избегать дефицита. Costco вводит анализ затрат для снижения цен на товары и удержания клиентов.
Выставочные залы AR/VR	Благодаря AR/VR и связанным технологиям розничные продавцы получают возможность предоставлять клиентам цифровые прогнозы, чтобы увидеть примеры того, как потенциальные покупки могут выглядеть в их доме или на них самих.	IKEA использует AR для размещения мебели дома. Warby Parker, чтобы помочь онлайн-покупателям примерить очки. BWM для того, чтобы клиенты проходили виртуальные тест-драйвы. ASOS — для виртуальных примерочных.
Фирменные мобильные приложения	Фирменные мобильные приложения предоставляют клиентам эксклюзивные предложения и вознаграждения, а розничным торговцам — канал для прямого общения, маркетинга и продаж.	Target, Walmart, Urban Outfitters, Best Buy и т.д. используют приложения и мобильные приложения.
Геозонирование	Позволяет брендам предоставлять персонализированные предложения клиентам, находящимся в определенных локациях. Это повышает эффективность маркетинговых кампаний и улучшает опыт клиентов.	Meijer использует геозонирование в магазинах для предоставления виртуальных купонов и специальных предложений. GAP применяет геозонирование возле магазинов и рекламных щитов, чтобы предлагать виртуальные скидки, связанные с физической рекламой.
Омниканальная интеграция	Обеспечивает унифицированный опыт покупок как онлайн, так и в физических магазинах, позволяя клиентам взаимодействовать с брендом через разные каналы.	Sephora использует данную стратегию для интеграции покупок в приложении, на сайте и в магазинах, позволяя клиентам просматривать историю покупок и пользоваться рекомендациями.

Составлено автором по материалам [21]

Compiled by the author based on [21]

гий, как искусственный интеллект, анализ больших данных, дополненная и виртуальная реальность, модернизация операций и бизнес-моделей, поддержка конкурентоспособности, улучшенное клиентское обслуживание и стимулирование постоянных инноваций. Достижения цифровой трансформации бизнес-моделей компаний розничной торговли представлены в табл. 1.

Обобщив преимущества, которые получают предприятия розничной торговли от цифровой трансформации традиционных бизнес-моделей, рассмотрим на примерах, как цифровые технологии уже изменили отрасль розничной торговли (табл. 2). Отметим, что современные потребители в процессе совершения покупок все больше склоняются к онлайн-среде, поэтому цифровая трансформация становится ключевым условием для розничного бизнеса, который стремится оставаться конкурентным. Предприятия, не адаптирующие собственные бизнес-модели к новым технологиям, рискуют по-

терять позиции на рынке в пользу инновационных и технологически развитых субъектов бизнеса. С целью обеспечения роста и успеха розничным торговцам в современных условиях важно следить за новыми тенденциями и внедрять современные технологии, ведь использование платформ цифрового внедрения помогает быстро адаптировать корпоративное программное обеспечение и повысить эффективность бизнес-процессов.

Цифровизация оказывает значительное влияние на традиционные бизнес-процессы предприятий розничной торговли, открывая новые возможности. Использование инновационных решений, таких как мобильные приложения, электронная коммерция, автоматизация складов и персонализация продаж, способствует оптимизации операционной деятельности хозяйствующих субъектов, что позволяет бизнесу быстро адаптироваться к изменениям рынка, обеспечивая удобство для клиентов и повышая его эффективность.

Выводы

В процессе проведенного исследования были обоснованы преимущества внедрения цифровых бизнес-моделей в деятельность предприятий сферы розничной торговли, среди которых удержание потребителей, инсайты о рынке, эффективный маркетинг, оптимизация управления запасами и улучшенное обслуживание клиентов.

Автоматизация и интеграция цифровых технологий позволяют предприятиям повышать производительность, экономить ресурсы и увеличивать прибыльность. Благодаря глобальному охвату рынков бизнес может расширять аудиторию и предлагать потребителям персонализированные продукты и услуги. Использование CRM-систем, аналитики больших данных и многоканального взаимодействия укрепляет лояльность клиентов и способствует долговременным отношениям.

В целях выявления роли и значения цифровых технологий в отрасли розничной торговли в статье представлены примеры эффективного внедрения инновационных бизнес-моделей, таких как платформенные экосистемы, подписки и мультиподписки, облачные технологии, а также цифровые экосистемы. Платформенные модели обеспечивают масштабирование через сетевые эффекты, а подписные сервисы стабилизируют доход и способствуют удержанию клиентов. Виртуальная реальность и мобильные приложения улучшают клиентский опыт, предлагая интерактивность и удобство и создавая единую цифровую экосистему.

Таким образом, существует необходимость практической реализации стратегических направлений цифровой трансформации традиционных бизнес-моделей предприятий розничной торговли, которая требует комплексного подхода, охватывающего не только внедрение технологий, но и адаптацию бизнес-стратегии, организационных структур и ценностных предложений. В современных условиях повсеместной цифровизации только торговые предприятия, постоянно следящие за новыми тенденциями и вовремя реагирующие на изменения рынка, способны обеспечить длительный рост и устойчивую конкурентоспособность.

Список источников / References

1. Ананина Р. Ф. Особенности применения бизнес-моделей в условиях цифровизации экономических отношений // Торговля, сервис, индустрия питания. 2021. Т. 1, № 3. С. 298–304. DOI: 10.17516/2782-2214-0021. EDN: GBMDTB.
2. Ananina R. F. Osobennosti primeneniya biznes-modeley v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomicheskikh otnosheniy [Features of the application of business models in the conditions of digitalization of economic relations]. Torgovlya, servis, industriya pitaniya. *Trade, Service, Food Industry*. 2021. Vol. 1, no. 3. P. 298–304. DOI: 10.17516/2782-2214-0021. EDN: GBMDTB. (In Russ.).
3. Веселая А. А. Разработка новой бизнес-модели предприятия в эпоху цифровизации // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. 2023. № 2. С. 84–86. EDN: AIDSXB.
4. Veselaya A. A. Razrabotka novoy biznes-modeli predpriyatiya v epokhu tsifrovizatsii [Development of a new business model of the enterprise in the era of digitalization]. *Vestnik Taganrogskogo Instituta imeni A. P. Chekhova*. 2023. No. 2. P. 84–86. EDN: AIDSXB. (In Russ.).
5. Гусев Ю. В., Половова Т. А. Формирование архитектуры бизнес-модели предприятий в контексте сервисизации и цифровизации экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 11-1. С. 34–44. DOI: 10.34670/AR.2022.43.54.004. EDN: MYJPYJ.
6. Gusev Yu. V., Polovova T. A. Formirovaniye arkitektury biznes-modeli predpriyatiy v kontekste servisizatsii i tsifrovizatsii ekonomiki [Forming the architecture of the business model of enterprises in the context of servisization and digitalization of the economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2022. Vol. 12, no. 11-1. P. 34–44. DOI: 10.34670/AR.2022.43.54.004. EDN: MYJPYJ. (In Russ.).
7. Кравченко Е. С., Овсянникова В. В. Классификация бизнес-моделей предприятий сфер услуг в условиях цифровизации // Первый экономический журнал. 2024. № 1 (343). С. 65–72. DOI: 10.58551/20728115_2024_1_65. EDN: HAGYLE.
8. Kravchenko E. S., Ovsyannikova V. V. Klassifikatsiya biznes-modeley predpriyatiy sfer uslug v usloviyakh tsifrovizatsii [Classification of business models of service enterprises in the context of digitalization]. *Pervyy ekonomicheskiy zhurnal. First Economic Journal*. 2024. No. 1 (343). P. 65–72. DOI: 10.58551/20728115_2024_1_65. EDN: HAGYLE. (In Russ.).
9. Наумченко А. А. Трансформация бизнес-модели организации в условиях цифровизации экономики // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 648–654. EDN: ZEAQPI.
10. Naumchenko A. A. Transformatsiya biznes-modeli organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Transformation of the business model of the organization in the context of digitalization of the economy]. *Aktual'nyye voprosy sovremennoy ekonomiki. Topical Issues of the Modern Economy*. 2022. No. 10. P. 648–654. EDN: ZEAQPI. (In Russ.).
11. Рачипа А. В., Суржиков М. А., Самыгин С. И. Цифровизация в управлении организацией: инновационные бизнес-модели // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 64–69. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69. EDN: JIRBDQ.
12. Rachipa A. V., Surzhikov M. A., Samygin S. I. Tsifrovizatsiya v upravlenii organizatsiyey: innovatsionnyye biznes-modeli [Digitalization in organization management: innovative business models]. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski. State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022. No. 3. P. 64–69. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69. EDN: JIRBDQ. (In Russ.).
13. Репушевская О. А. Характеристика бизнес-моделей индустрии Sharing economy в условиях цифровизации экономики // Russian Journal of Management. 2021. Т. 9, № 2. С. 146–150. DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-2-146-150. EDN: LPYEDN.
14. Repushevskaya O. A. Kharakteristika biznes-modeley industrii Sharing economy v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Characteristics of business models of the sharing economy industry in the context of digitalization of the economy]. *Russian Journal of Management*. 2021. Vol. 9, no. 2. P. 146–150. DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-2-146-150. EDN: LPYEDN. (In Russ.).
15. Текеева Х. Э., Аджиева А. А. Влияние цифровизации на традиционные бизнес-модели: анализ изменений, вызванных технологиями // Прикладные экономические исследования. 2024. № S1. С. 45–51. DOI: 10.47576/2949-1908.2024.71.49.006. EDN: YPQFIP.
16. Tekyeva Kh. E., Adzhiyeva A. A. Vliyaniye tsifrovizatsii na traditsionnyye biznes-modeli: analiz izmeneniy, vyzvannyykh tekhnologiyami [The impact of digitalization on traditional business models: an analysis of changes caused by technology]. *Prikladnyye ekonomicheskiye issledovaniya. Applied Economic Research*. 2024. No. S1. P. 45–51. DOI: 10.47576/2949-1908.2024.71.49.006. EDN: YPQFIP. (In Russ.).
17. Ткач Д. Н. Адаптация бизнес-моделей в ритейле в эпоху цифровизации и ускоренного развития онлайн-сегмента // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 189–193. EDN: EREIEV.
18. Tkach D. N. Adaptatsiya biznes-modeley v riteyle v epokhu tsifrovizatsii i uskorenogo razvitiya onlayn-segmenta [The adaptation of business models in retail in the era of digitalization and accelerated development of the online segment].

Vestnik Moskovskoy Mezhdunarodnoy Akademii. 2022. No. 2. P. 189–193. EDN: EREIEV. (In Russ.).

10. Ткаченко Е. А., Хуажев А. А. Трансформация бизнес-моделей предпринимательских структур в условиях цифровизации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 4-1. С. 235–244. DOI: 10.34670/AR.2021.42.33.028. EDN: SLVVNW.

Tkachenko E. A., Khuazhev A. A. Transformatsiya biznes-modeley predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of business models of entrepreneurial structures in the conditions of digitalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow.* 2021. Vol. 11, no. 4-1. P. 235–244. DOI: 10.34670/AR.2021.42.33.028. EDN: SLVVNW. (In Russ.).

11. Белоумцева А. А., Бубновская Т. В. Тенденции развития отрасли торговли в период цифровой трансформации экономики // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 6. С. 1467–1486. DOI: 10.18334/ce.18.6.121067. EDN: SVZKSW.

Beloumtseva A. A., Bubnovskaya T. V. Tendentii razvitiya otrassli torgovli v period tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Trends in the development of the trade industry during the digital transformation of the economy]. *Kreativnaya ekonomika. Creative Economy.* 2024. Vol. 18, no. 6. P. 1467–1486. DOI: 10.18334/ce.18.6.121067. EDN: SVZKSW. (In Russ.).

12. Кравченко Е. С., Овсянникова В. В. Теоретико-прикладные аспекты цифровизации цепочки создания ценности в предприятиях розничной торговли и сферы услуг на основе блокчейн-технологий // Торговля и рынок. 2021. № 3-2 (59). С. 148–161. EDN: JEBMSV.

Kravchenko E. S., Ovsyannikova V. V. Teoretiko-prikladnyye aspekty tsifrovizatsii tsepochki sozdaniya tsennosti v predpriatiyakh roznichnoy torgovli i sfery uslug na osnove blockheyn-tehnologiy [Theoretical and applied aspects of digitalization of the value chain in retail trade enterprises and services based on blockchain technologies]. *Torgovly i Rynok.* 2021. No. 3-2 (59). P. 148–161. EDN: JEBMSV. (In Russ.).

13. Кумеков С. А. Экономическая сущность розничной торговли в контексте перехода к цифровой экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2, № 10 (151). С. 160–166. DOI: 10.36871/ek.up.r.2024.10.02.015. EDN: BRLHCY.

Kumekov S. A. Ekonomicheskaya sushchnost' roznichnoy torgovli v kontekste perekhoda k tsifrovoy ekonomike [The economic essence of retail trade in the context of the transition to the digital economy]. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy, Resheniya.* 2024. Vol. 2, no. 10 (151). P. 160–166. DOI: 10.36871/ek.up.r.2024.10.02.015. EDN: BRLHCY. (In Russ.).

14. Лю Х. Эффективность организационно-экономических механизмов в сфере розничной торговли в условиях цифровизации // Экономические науки. 2023. № 228. С. 239–244. DOI: 10.14451/1.228.239. EDN: REDYIF.

Lyu Kh. Effektivnost' organizatsionno-ekonomicheskikh mehanizmov v sfere roznichnoy torgovli v usloviyakh tsifrovizatsii [Efficiency of organizational and economic mechanisms in the field of retail trade in the context of digitalization]. *Ekonomicheskiye nauki. Economic Sciences.* 2023. No. 228. P. 239–244. DOI: 10.14451/1.228.239. EDN: REDYIF. (In Russ.).

15. Ткач Д. Н. Некоторые аспекты развития розничной торговли в условиях цифровых трендов // Альманах «Крым». 2023. № 39. С. 57–62. EDN: GTREXT.

Tkach D. N. Nekotoryye aspekty razvitiya roznichnoy torgovli v usloviyakh tsifrovyykh trendov [Some aspects of retail development in the context of digital trends]. Al'manakh "Krym". *Almanac Crimea.* 2023. No. 39. P. 57–62. EDN: GTREXT. (In Russ.).

16. Черкашнев Р. Ю., Колмыкова С. В., Сысоева М. С. Дистинктивность интеграции цифровых экономических систем в деятельность специализированных розничных сетей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 1. С. 118–132. DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-1-118-132. EDN: MUTPXJ.

Cherkashnev R. Yu., Kolmykova S. V., Sysoyeva M. S. Distinktivnost' integratsii tsifrovyykh ekonomicheskikh sistem v deyatel'nosti spetsializirovannykh roznichnykh setey [Distinctiveness of the integration of digital economic systems into the activities of specialized retail chains]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment. Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy. Sociology. Management.* 2024. Vol. 14, no. 1. P. 118–132. DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-1-118-132. EDN: MUTPXJ. (In Russ.).

17. Talin B. Platform Business Model explained. 2023. URL: <https://morethandigital.info/en/platform-business-model-explained/> (accessed: 18.06.2025).

18. Subscription business models — the basics: Types of model, how they work and how to choose one. 2024. URL: <https://stripe.com/au/resources/more/subscription-business-models-101-types-of-models-how-they-work-and-how-to-choose-one> (accessed: 18.06.2025).

19. Schmuck R. The use of online business models. *Procedia Manufacturing.* 2021. Vol. 54 (4). P. 45–51. DOI: 10.1016/j.promfg.2021.07.008.

20. Warner K. S. R., Wager M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning.* 2019. Vol. 52 (3). P. 326–349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

21. Dennis A. Digital Transformation in the Retail Industry in 2025. URL: https://whatfix.com/blog/retail-digital-transformation/?utm_source (accessed: 20.06.2025).

22. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of digital transformation in manufacturing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.* 2018. DOI: 10.24251/HICSS.2018.493.

ГОРДА Александра Сергеевича, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент кафедры «Мировая экономика» Института экономики и управления Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского, г. Симферополь.

SPIN-код: 1483-4490

AuthorID (РИНЦ): 827389

ORCID: 0000-0002-8899-8535

Адрес для переписки: alx7777@mail.ru

Прозрачность финансовой деятельности: автор не имеет финансовой заинтересованности в представленных материалах и методах. Конфликт интересов отсутствует.

Статья поступила в редакцию 30.06.2025; одобрена после рецензирования 06.10.2025; принята к публикации 08.10.2025.

GORDA Alexander Sergeevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Global Economy Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol.

SPIN-code: 1483-4490

AuthorID (RSCI): 827389

ORCID: 0000-0002-8899-8535

Correspondence address: alx7777@mail.ru

Financial transparency: the author has no financial interest in the presented materials or methods. There is no conflict of interest.

The article was submitted 30.06.2025; approved after reviewing 06.10.2025; accepted for publication 08.10.2025.