

УДК 339.1:004.73

DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.69

О. О. Лубянський,  
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу  
Приватний вищий  
навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: 0009-0003-7266-4471

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

У статті розглянуто онлайн-ритейл як економічну систему та визначено ефективні методологічні підходи до управління його розвитком. Враховуючи динамічні зміни цифрової економіки, зростаючу конкуренцію та необхідність впровадження інновацій, проаналізовано основні чинники, що впливають на стратегічне управління онлайн-бізнесом. Особливу увагу приділено синергетичному підходу, який забезпечує взаємодію між елементами системи, підвищення її адаптивності та стабільності в умовах нестабільного ринкового середовища. Охарактеризовано основні виклики, що стоять перед онлайн-ритейлерами, та визначено шляхи їх подолання через застосування стратегічних інновацій.

Аналіз наукових досліджень показав, що традиційні підходи до стратегічного управління не завжди враховують потребу швидкої адаптації до змін у споживчій поведінці, технологічному розвитку та умов глобальної конкуренції. У цьому контексті розглянуто такі підходи, як системний, ситуаційний, комплексний, інноваційний, маркетинговий, антисипативний та прибутково-орієнтований. Доведено, що їх синергетичне поєднання сприяє формуванню ефективної моделі стратегічного управління, яка забезпечує конкурентоспроможність онлайн-ритейлерів та їх довгостроковий розвиток. Запропоновані методологічні основи управління онлайн-ритейлом враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування економічної системи. Визначено, що синергетичний підхід у поєднанні з використанням цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації стратегічного планування та вдосконаленню управлінських механізмів.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегічних рішень у сфері онлайн-ритейлу, створення стійких бізнес-моделей, адаптації до ринкових змін та впровадження ефективних управлінських стратегій в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** Онлайн-ритейл, стратегічне управління, синергетичний підхід, цифрові технології, економічна система.

**Постановка проблеми.** Сучасний онлайн-ритейл як економічна система функціонує в умовах стрімкого технологічного розвитку, зростання цифрової конкуренції та динамічних змін споживчого попиту. Традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують потребу в інтеграції інноваційних технологій, адаптивних бізнес-моделей та персоналізованого маркетингу. Це створює виклики для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкий розвиток, підвищити ефективність торгівельних операцій і зберегти конкурентоспроможність.

Попри наявність численних досліджень у сфері стратегічного управління в часи цифрової трансформації, залишається недостатньо вивченим питання про те, як поєднання технологічних інновацій, кризових умов функціонування та змін у поведінці споживачів може сприяти синергетичному ефекту розвитку онлайн-ритейлу. Важливим є визначення оптимальних методологічних підходів, що дозволять формувати гнучку систему управління, здатну ефективно реагувати на виклики цифрової економіки та глобальних ринкових змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Можливості застосування різних підходів в управлінні розвитком підприємства досліджувались багатьма науковцями, педагогами та філософами, серед яких: В. Андрущенко, В. Аршинов, В. Буданов, О. Вознюк, Н. Гузій, С. Князева, І. Кудрявцев, С. Курдюмов, В. Кремень, Н. Сегеда, Л. Ткаченко, Є. Ямбург та ін.

Проте традиційні підходи до стратегічного управління онлайн-ритейлерами, виявляються недостатніми для забезпечення стійкого функціонування та розвитку в умовах, де технологічні

інновації є одним із факторів успіху. На сьогоднішній день, онлайн-бізнес має інтегрувати інноваційні та маркетингові стратегії в процеси стратегічного управління, щоб відповідати вимогам інтернет середовища та створювати нові можливості для розвитку.

Попри велику кількість досліджень щодо управління розвитком підприємств, проблема поєднання технологічного прогресу та кризових зовнішніх умов функціонування, для досягнення синергетичного ефекту залишається недостатньо вивченою. Зокрема, бракує розуміння, як інтеграція інновацій у стратегічне управління може допомогти онлайн-ритейлерам створювати адаптивні бізнес-моделі, швидко відповідати на ринкові зміни, а також підвищувати ефективність і прибутковість.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження онлайн-ритейлу як економічної системи та обґрунтування доцільності застосування синергетичного підходу для формування системи стратегічного управління бізнесом вітчизняних онлайн-ритейлерів.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна система — це комплекс взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування економіки через виробництво, розподіл, обмін і споживання товарів та послуг. Вона включає механізми координації економічної діяльності, систему власності на ресурси, форми управління та способи регулювання господарських процесів [6].

З точки зору онлайн-ритейлу, економічна система проявляється у цифровій формі, охоплюючи не лише традиційні елементи, а й інноваційні механізми електронної комерції, цифрових платформ і логістичних процесів [7]. Як економічна система, онлайн-ритейлер має ряд унікальних особливостей, що відрізняють його від традиційних форм роздрібної торгівлі (рис. 1):

1. Цифрова структура — ключову роль відіграють онлайн-платформи, маркетплейси, хмарні технології та алгоритми персоналізованої торгівлі.

2. Форма власності — онлайн-ритейлери можуть функціонувати як приватні компанії, державні підприємства або платформи зі змішаною формою власності.

3. Механізм координації — ґрунтується на ринкових принципах, алгоритмах ціноутворення та автоматизованих системах управління попитом і пропозицією.

4. Фінансово-економічна модель — включає електронні платежі, динамічне ціноутворення, використання Big Data для аналізу поведінки споживачів та оптимізації продажів.

5. Логістична система — забезпечує швидку доставку товарів, інтеграцію з міжнародними постачальниками та впровадження безконтактних технологій.



Рис. 1. Основні характеристик економічної системи онлайн-ритейлу

*\* сформовано автором*

Економічна система складається з низки ключових елементів, які забезпечують її функціонування. У контексті онлайн-ритейлу ці елементи мають свої особливості, пов'язані з цифровими технологіями, автоматизацією процесів та інтеграцією глобальних ринків (рис. 2).

Основні елементи економічної системи онлайн-ритейлу включають:

1. Економічні ресурси, які поділяються на основні та матеріальні засоби (товари, склади, логістичні центри), фінансові (капітал, інвестиції, електронні платежі) та людські (фахівці у сфері електронної комерції, маркетингу, IT).

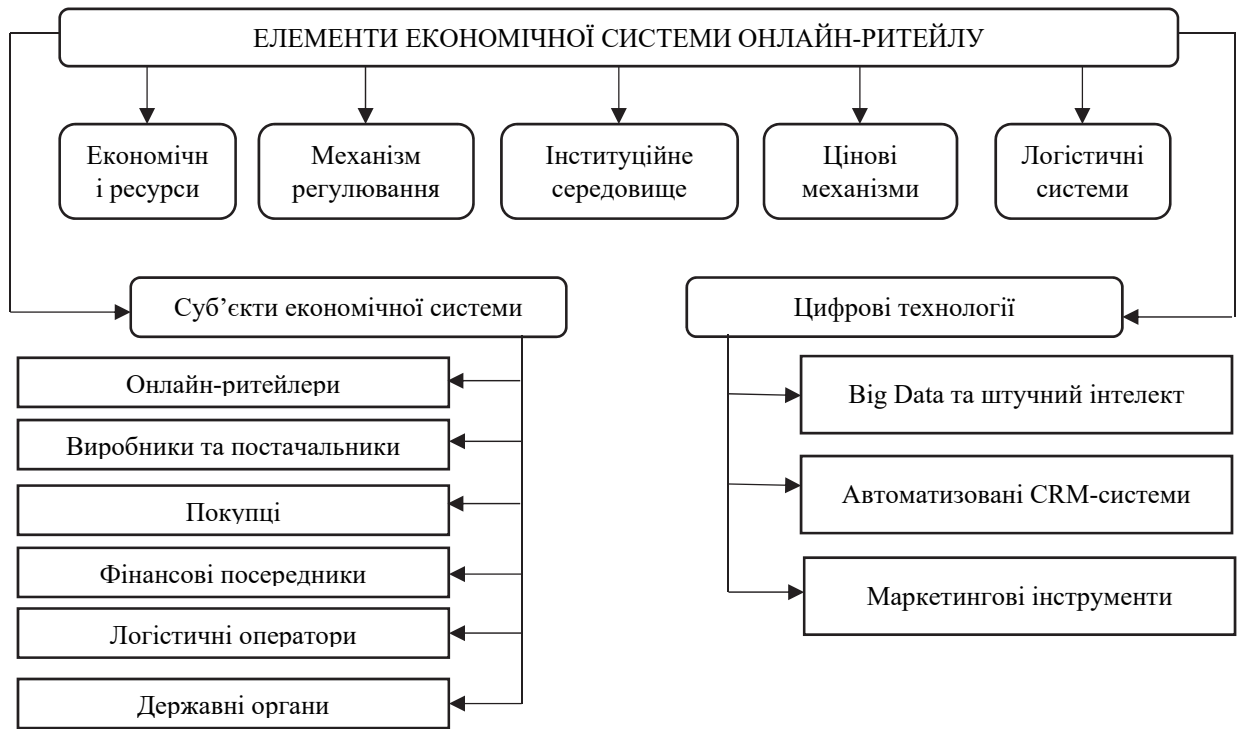


Рис. 2. Елементи економічної системи онлайн-ритейлу

\* сформовано автором

2. Суб'єктами функціонування економічної системи онлайн-ритейлу виступають:

- Онлайн-ритейлери (Amazon, AliExpress, Rozetka), які являють собою платформи, що організують купівлю-продаж товарів.
- Виробники та постачальники — компанії, що надають продукцію для онлайн-продажу.
- Покупці — кінцевих споживачів товарів і послуг.
- Логістичні оператори — компанії, що забезпечують доставку (FedEx, DHL, Meest, Нова Пошта).
- Фінансові посередники — банки, платіжні системи (PayPal, LiqPay, Apple Pay).
- Державні органи — регулюють онлайн-торгівлю (податки, ліцензування, захист прав споживачів).

3. Механізм регулювання — визначає умови функціонування для всіх суб'єктів економічної системи. Онлайн-ритейл функціонує за ринковими законами попиту і пропозиції, але водночас підпорядковується правовим нормам (митне регулювання, захист персональних даних, дотримання авторських прав).

4. Цінові механізми — онлайн-ритейлери використовують динамічне ціноутворення, засноване на аналізі поведінки споживачів, конкуренції та попиту. Також існують персоналізовані знижки, промокоди та програми лояльності.

5. Логістична система — охоплює всі процеси від прийому замовлення до доставки кінцевому споживачеві, включаючи управління запасами, складування, транспортування, а також використання дронів та автоматизованих центрів обробки замовлень.

6. Цифрові технології — є основою функціонування онлайн-ритейлу. До них належать:

- Big Data та штучний інтелект — за допомогою яких проводиться аналіз поведінки споживачів, формуються рекомендаційні системи.
- Автоматизовані CRM-системи — управління взаєминами з клієнтами.
- Маркетингові інструменти — контекстна реклама, SEO, таргетинг.

7. Інституційне середовище — включає правові, соціальні та політичні чинники, що впливають на функціонування онлайн-ритейлу. Наприклад, міжнародні торговельні угоди, податкові режими, антимонопольне законодавство.

Ефективне функціонування економічної системи онлайн-ритейлу, де всі елементи взаємопов'язані між собою, забезпечує баланс між попитом і пропозицією, швидке та якісне обслуговування покупців, оптимізацію логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1

## Характеристика підходів до управління розвитком економічної системи онлайн-ритейлу

| №  | Назва підходу           | Сутність підходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Системний               | Системний підхід передбачає розгляд онлайн-ритейлу як складної багаторівневої економічної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: постачальників, платформ електронної комерції, логістичних компаній, споживачів та регуляторних органів. Управління розвитком такої системи здійснюється через аналіз взаємодії її компонентів, виявлення ключових факторів впливу та оптимізацію бізнес-процесів на основі комплексного підходу. |
| 2. | Стратегічний            | Стратегічний підхід до управління розвитком онлайн-ритейлера орієнтований на довгострокове планування, адаптацію до змін ринкового середовища та ефективний розподіл ресурсів. Його впровадження потребує відповідних умов, які забезпечують стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах цифрової трансформації.                                                                                                                        |
| 3. | Ситуаційний             | Ситуаційний підхід передбачає гнучке управління розвитком онлайн-ритейлу залежно від конкретних умов, що складаються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ключова ідея підходу — відсутність універсальних рішень: управлінські дії повинні відповідати актуальним викликам, ринковим тенденціям, поведінці споживачів, рівню конкуренції та технологічним змінам.                                                                           |
| 4. | Комплексний             | Комплексний підхід передбачає всебічний аналіз і управління розвитком онлайн-ритейлу з урахуванням усіх взаємопов'язаних факторів: економічних, технологічних, соціальних, логістичних, маркетингових та правових. Він поєднує різні методи та інструменти управління для досягнення стратегічних цілей бізнесу, підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.                                                                      |
| 5. | Маркетинговий           | Маркетинговий підхід до управління розвитком онлайн-ритейлера передбачає інтеграцію сучасних маркетингових стратегій та інструментів для досягнення конкурентних переваг у цифровому середовищі. Цей підхід акцентує увагу на розумінні потреб споживачів, адаптації товарної політики та використанні цифрових технологій для підвищення ефективності бізнесу.                                                                                   |
| 6. | Інноваційний            | Інноваційний підхід орієнтований на впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та нестандартних бізнес-моделей для забезпечення конкурентних переваг та стійкого розвитку онлайн-ритейлу. Він передбачає використання інновацій у всіх аспектах діяльності компанії: від автоматизації процесів і впровадження штучного інтелекту до розвитку персоналізованого маркетингу та покращення клієнтського досвіду.                             |
| 7. | Синергетичний           | Синергетичний підхід до управління онлайн-ритейлерами ґрунтується на принципах самоорганізації, адаптації та ефективної взаємодії між різними елементами бізнес-системи. Це дозволяє компаніям розвиватися в умовах нестабільного ринкового середовища, використовуючи інноваційні технології, цифрові інструменти та гнучкі стратегії управління.                                                                                                |
| 8. | Антисипативний          | Антисипативний підхід передбачає прогнозування майбутніх змін у ринковому середовищі та проактивне управління розвитком онлайн-ритейлу для випередження конкурентів та уникнення можливих ризиків. Він базується на аналізі трендів, передбаченні поведінки споживачів, оцінці впливу технологічних інновацій та адаптації бізнес-моделі до майбутніх викликів.                                                                                   |
| 9. | Прибутково-орієнтований | Прибутково-орієнтований підхід фокусується на максимізації фінансових результатів онлайн-ритейлу шляхом оптимізації витрат, підвищення рентабельності, ефективного управління ціноутворенням та вдосконаленням бізнес-процесів. Основна мета — досягнення стабільного прибутку через використання економічно обґрунтованих стратегій розвитку та управління ресурсами.                                                                            |

\*узагальнено автором на основі [1, 4].

Для розвитку економічної системи існують певні закони. Прийнято виділяти три базових закономірності розвитку економічних систем: закон усталеності (самозбереження), закон розвитку та закон синергії.

Завдяки закону усталеності або самозбереження система накопичує внутрішні ресурси, за допомогою яких може долати опір впливу факторів зовнішнього середовища. Для цього система підвищує стійкість окремих компонентів, підвищує їх потенціал і зменшує або повністю усуває внутрішні дестабілізуючі фактори. Фактори навколишнього середовища, які є непередбачуваними та на негативний вплив яких система не може вплинути, можуть бути не враховані або нейтралізовані системою завдяки її природним або набутих властивостям гнучкості та адаптивності.

Дія закону розвитку розгортається в часі та дозволяє виділити фази життєвого циклу економічної системи. У кожній фазі життєвого циклу система намагається досягти свого максимального потенціалу, а потенціал кожної попередньої фази впливає на хід наступної.

Закон синергії говорить, що шляхом розвитку та взаємодії елементів системи має бути досягнута нова якість загальної системи. З цього визначення випливає, що елементи системи постійно знаходяться в певному стані руху, що створює різноманітні можливості для зміни системи. Необхідно також враховувати, що система завжди знаходиться в одному з двох станів — рівноважному або нерівноважному — і що при переході з одного стану в інший можуть відбуватися раптові зміни і досягатися така ж нова якість в результаті дії закону синергії [1].

Для управління розвитку онлайн-ритейлера, як економічної системи, на наш погляд доцільно застосовувати ряд методологічних підходів, їх перелік та коротка характеристика наведена у табл. 1.

Слід зазначити, що при незначному резонансному впливі на елементи системи, тобто вплив інновацій на технічну, технологічну, організаційну та економічну діяльність онлайн-ритейлера, може призвести до суттєвих змін у траєкторії руху як окремих елементів так і економічної системи в цілому. Інструментом нівелювання цих негативних впливів, виступає стратегічне управління, яке розкривається як багатоплановий процес, допомагає не тільки формувати та виконувати ефективні стратегії, а й сприяє балансуванню і корегуванню відносин між економічною системою та зовнішнім середовищем для досягнення цілей. [3].

Особливість синергетичного підходу до стратегічного управління онлайн-бізнесом полягає в орієнтації не тільки на внутрішні властивості системи, процеси самоорганізації, а в більшій мірі на зовнішні фактори. До зовнішніх змінних факторів, які впливають на ефективність функціонування онлайн-ритейлера відносяться: зміна смаку покупців, швидкість розвитку цифрових технологій, розвиток соціальних мереж, маркетингових інструментів тощо.

Дослідники синергетичного підходу відмічають такі характерні умови його застосування в стратегічному управлінні, як невірноваженість динаміки процесів, флуктуація, нестійкий стан тощо.

Синергетичний підхід в стратегічному управлінні онлайн-ритейлерами передбачає існування в системі багатоваріативності (багатофакторності) та альтернативності напрямків розвитку за наявності певної динаміки зовнішніх змін, що приводить до зміни сталого режиму роботи економічної системи. Зокрема в період воєнного стану система стратегічного управління онлайн-ритейлера має швидко реагувати та пристосовуватись під нові умови: зміни споживчої необхідності у товарах, зміни цін та умов поставок тощо. Це необхідно для пошуку оптимального варіанту операційних дій та розвитку системи, що в свою чергу, потребує використання економіко-математичного моделювання господарських процесів.

Також слід зазначити, що дослідження прояву синергетичного ефекту не можна здійснювати без системного та стратегічного підходів, особливо при побудові ефективної системи стратегічного управління.

**Висновки.** Економічна система онлайн-ритейлу, складається з традиційних та цифрових елементів, які формують стійку модель взаємодії між виробниками, споживачами, фінансовими та логістичними структурами в умовах глобальної цифрової економіки. Функціонування онлайн-ритейлу, базується на новітніх технологіях, електронній торгівлі та цифрових інноваціях, що забезпечують ефективність бізнес-процесів і зручність для споживачів. Онлайн-ритейл поєднує виробників, продавців, покупців і постачальників логістичних послуг у єдину цифрову екосистему. Ця система функціонує за рахунок автоматизованих технологій, штучного інтелекту та великих даних, що робить її більш гнучкою порівняно з традиційною ринковою економікою.

Метою економічної системи є приведення до такої поведінки кожної з її елементів, щоб досягнення поставлених цілей відбувалось у найбільш рівноважному стані. Це можливо при існуванні чіткого алгоритму дій в процесі реалізації управління, що зберігає час і ресурси підприємства. Тому, систему стратегічного розвитку онлайн-ритейлера, слід розглядати як синергетичну систему, а в процесі управління логічним буде використання синергетичного підходу. Дослідження показало що синергетичний підхід до управління розвитком онлайн-ритейлера передбачає багатоваріативність напрямків розвитку економічної системи, та буде найбільш ефективним у поєднанні з іншими підходами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шостаковська А.В. (2018). Формування системи контролю якості розвитку промислових підприємств. (Дис. Доктора економ. наук). Київ.
2. Чернецька, О. (2015). Синергетичний підхід до процесу управління фінансовими результатами в аграрних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*, (1(26), 51–55. [Електронний ресурс] <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/477>
3. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14–15 травня 2020 р. / За заг. редакцією проф. Ткаченко А. М. [Електронний ресурс] [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2020/conf/1.1/zbirka\\_tez.pdf#page=53](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/1.1/zbirka_tez.pdf#page=53)
4. Гавловська, Н., Закусило, В., Рудніченко, Є., Брецько, Н. (2023). Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 75–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-1>
5. Гвоздь, М., Олинець, А.-М., & Осташук, Р. (2024). Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (14), 110–115. <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>
6. Макконнелл К.Р., Брю С. Л. Макроекономіка / Пер. з англ. — Львів: Просвіта, 1997. — С. 47.
7. О. М. Яценко, А.я С. Грязіна, О. О. Шевчик. (2019). Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. [Електронний ресурс] [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf)

## REFERENCES

1. Shostakovska, A. V. (2018). Formation of a quality control system for the development of industrial enterprises. (Doctor of Economic Sciences dissertation). Kyiv.
2. Chernetska, O. (2015). The synergetic approach to financial results management in agricultural enterprises. *Sustainable Economic Development*, (1(26), 51–55). [Electronic resource] <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/477>
3. Strategic Priorities for the Development of Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities: Materials of the International Scientific and Practical Conference, May 14–15, 2020 / Edited by Prof. Tkachenko A. M. [Electronic resource] [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2020/conf/1.1/zbirka\\_tez.pdf#page=53](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/1.1/zbirka_tez.pdf#page=53)
4. Havlovska, N., Zakusylo, V., Rudnichenko, Ye., & Bretsko, N. (2023). Modern approaches to enterprise development management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 75–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-1>
5. Hvoz, M., Olynets, A.-M., & Ostashchuk, R. (2024). Synergy of Strategic Management and Innovation for Enterprise Development in the Digital Economy. *Digital Economy and Economic Security*, (5(14), 110–115). <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>
6. McConnell, K. R., & Brue, S. L. *Macroeconomics* (Translated from English). — Lviv: Prosvita, 1997. — p. 47.
7. Yatsenko, O. M., Hryazina, A. S., & Shevchyk, O. O. (2019). E-commerce as an Element of the Global Trade System. [Electronic resource] [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf)

### **Lubyansky O. O. METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF ONLINE RETAIL AS AN ECONOMIC SYSTEM**

*The article examines online retail as an economic system and identifies effective methodological approaches to managing its development. Considering the dynamic changes in the digital economy, increasing competition, and the need for innovation, the key factors influencing the strategic management of online businesses are analyzed. Special attention is given to the synergetic approach, which ensures interaction between system elements, enhancing their adaptability and stability in an unstable market environment. The main challenges faced by online retailers are characterized, and ways to overcome them through the application of strategic innovations are identified.*

*The analysis of scientific research has shown that traditional approaches to strategic management do not always account for the need for rapid adaptation to changes in consumer behavior, technological advancements, and global competition. In this context, the study considers approaches such as systemic,*

*situational, comprehensive, innovative, marketing, anticipatory, and profit-oriented. It is proven that their synergetic combination contributes to the formation of an effective strategic management model that ensures the competitiveness and long-term development of online retailers.*

*The proposed methodological foundations for online retail management take into account both internal and external factors affecting the functioning of the economic system. It is determined that the synergetic approach, combined with the use of digital technologies, enhances business process efficiency, optimizes strategic planning, and improves management mechanisms.*

*The research results can be used for developing strategic solutions in online retail, creating sustainable business models, adapting to market changes, and implementing effective management strategies in the context of digital transformation.*

**Keywords:** *Online retail, strategic management, synergetic approach, digital technologies, economic system.*