УДК 339.1:004.73
DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.22

Ю. Ф. Гудзь,
доктор економічних наук, доцент,
проректор з наукової роботи
ПВНЗ «Європейський університет»
E-mail: hudzura@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9122-4648
Ю. В. Майстренко,
кандидат економічних наук, доцент
Доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет»
E-mail: Leluka@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1291-016X

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСОМ

У статті розкрито особливості функціонування інтернет-ритейлерів в сучасних політичних, економічних та соціально-культурних реаліях нашої країни. Для успішного функціонування онлайн-бізнесу, необхідною умовою є швидке та адекватне умовам зовнішнього середовища, реагування на зміни. Такі реакції забезпечуються системою стратегічного управління, саме тому, в статті, узагальнено авторський погляд на процес стратегічного управління бізнесом в інтернет-середовищі. У процесі стратегічного управління виділено сім основних етапів, які націлені на оцінку поточної стратегії компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування нової стратегії, імплементація нової стратегії, контроль та оцінка результатів. Окрему увагу, авторами було приділено етапу формування нової стратегії. Було виведено, що для успішної реалізації даної фази, важливо оцінити поточну стратегію на спроможність досягнення поставлених цілей та завдань, згенерувати альтернативні дії та стратегії, оцінити альтернативи та обрати майбутню стратегію. Проведено систематизацію інструментів, які можуть бути застосовані на кожному із етапів запропонованого процесу стратегічного управління. Розкрито сутність та основні напрямки застосування інструментів стратегічного управління. Обґрунтовано, що використання інструментів стратегічного управління для онлайн-ритейлерів, можуть бути ефективнішими при інтеграції маркетингових інструментів. Наведено приклади відомих світових компаній, представників онлайн-ритейлу, які вирішували стратегічні проблеми, з використанням відповідних інструментів стратегічного управління.

Ключові слова. *стратегічне управління, інструменти стратегічного управління, онлайн-бізнес, онлайн-ритейл, розвиток онлайн-ритейлерів.*

Постановка проблеми. Починаючи з 2019 року, онлайн-торгівля в Україні стрімко розвилась і стала одним з ключових секторів економіки країни. Кризові етами в політико-економічній системі України призводять до збільшення кількості суб'єктів онлайн-ринку, воєнний стан та міграційні процеси призводять до глобалізації торгівлі, а залучення іноземних інвестицій допомагають розвитку онлайн-бізнесу. Стратегічне управління в цій сфері відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності та майбутньої життєздатності торгівельних компаній — представників онлайн-бізнесу. Завдяки правильно розробленій стратегії компанії можуть ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями проблем стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі займались ряд вітчизняних науковців: Афанасьєва О., Бойчук І., Бояринова К., Гупта М., Гринько Т., Гвініашвілі Т., Дайновський Ю., Ілляшенко С., Ковтонюк К., Савицька Н., Теппол С., Наторіна А., Олійченко І., Романенко В., Тульчинаська С., Тяунова Н., Устенко М. Проблематиці управління інтернет-ритейлом та

© Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В., 2024

застосуванню відповідного інструментарію присвячені наукові роботи: Газуди М., Гарафонової О., Джуренко Т., Жаркіної А., Ільченко Н., Нурті Г., Шаули М. та ін.

Не дивлячись на достатньо велику кількість розробок, фактор інтенсивного розвитку цифрових технологій та глобалізаційні процеси ставлять перед українськими онлайн-ритейлерами нові виклики та цілі. Щоб успішно працювати, вони повинні не лише відповідати міжнародним принципам та технологічним стандартам, а й своєчасно адаптувати свої стратегії до змін у галузі та ситуації країні. Тому, дослідження особливостей, тенденцій, інструментів та методів стратегічного управління в онлайн-бізнесі має велике значення для подальшого розвитку інтернет галузі та економіки України в цілому.

Мета статті. Метою роботи є систематизація та аналіз основних аспектів стратегічного управління онлайн-ритейлерами, в характерних для України кризових умовах, а також виявлення технологій, інструментів та принципів, що впливають на ефективність стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день **о**нлайн-ритейл, як форма роздрібної торгівлі, що здійснюється через інтернет, займає значну частину економіки України. Онлайн-ритейлери не лише виконують соціальні функції торгівлі, але й адаптуються до цифрових змін, пропонуючи споживачам інноваційні рішення, зручність та безпечність комерційних операцій.

Онлайн-ритейлер, як суб'єкт господарювання, має ряд унікальних особливостей, що відрізняють його від традиційних форм роздрібної торгівлі. Основною такою особливістю є цифровий характер діяльності, що передбачає використання веб-платформ, мобільних додатків та маркетплейсів, для продажу товарів і надання послуг. Це дозволяє бізнесу працювати у глобальному масштабі, залучаючи клієнтів та постачальників з різних областей країни або інших країн, без територіальних обмежень. Також, однією з ключових особливостей є динамічне ціноутворення, що дозволяє адаптуватися до змін попиту та конкурентного середовища. Високий рівень конкуренції та прозорість ринку змушують онлайн-компанії постійно вдосконалювати клієнтський сервіс, забезпечувати зручність платежів та гарантувати безпеку персональних даних. Фінансова гнучкість, можливість працювати з різними моделями розрахунків (передплата, розстрочка, криптовалюти) та глобальна масштабованість бізнесу роблять онлайн-ритейлерів одними із найдинамічніших секторів економіки. Усі ці особливості взаємопов'язані та сприяють ефективному розвитку електронної комерції, підвищенню її конкурентоспроможності та зручності для споживачів.

Проте, швидкість розвитку онлайн-продажів, на фоні воєнного стану, кризовій політико-економічній ситуації в країні, розмитими перспективами розвитку соціальної сфери та ринку, стають базовим імпульсом для критичного переосмислення до стратегічного управління, планування та розвитку онлайн-бізнесу вітчизняних ритейлерів.

Механізм реалізації стратегічного управління визначається тим, що стратегічне управління — це управління в непередбачуваних умовах на великих горизонтах часу, що не дає змогу керівникам суворо розпланувати дії, оскільки вони не знають, як буде змінюватись ситуація [1, с. 24]. Складові частини системи стратегічного управління, що представлені на рис. 1, стратегічні самі по собі, тобто перед кожною з них стоять окремі цілі та завдання, тому необхідним є визначення стратегії їх досягнення та інструменти розробки.

Інструмент стратегічного управління — це метод або техніка, що використовується для аналізу бізнес-середовища, формулювання, реалізації та моніторингу стратегії з метою досягнення довгострокових цілей компанії. Ці інструменти допомагають організаціям приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та створювати конкурентні переваги. На кожному етапі системи стратегічного управління онлайн-ритейлера доцільно використовувати свій набір інструментів, які найкраще розкриють проблеми та покажуть перспективи розвитку підприємства [2].

На рис. 2 наведено групи інструментів стратегічного управління відповідно до етапу процесу стратегічного управління.

Кожна організація знаходиться в середовищі, яке впливає на її функціонування. Тому, відправним, важливим етапом процесу стратегічного управління, вважається аналіз середовища, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей суб'єкта стратегічного управління, та для розробки стратегій поведінки, які дозволяють компанії виконувати свою місію та досягати своїх цілей. Аналіз середовища передбачає вивчення двох аспектів: зовнішнього середовища та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує компанію необхідними ресурсами для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні, оскільки вона знаходиться в постійному

обміні із зовнішнім середовищем і тим самим забезпечує своє виживання. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні того, щоб організація у взаємодії з навколишнім середовищем зберігала потенціал, необхідний для досягнення своїх цілей, і таким чином залишалася життєздатною в довгостроковій перспективі.

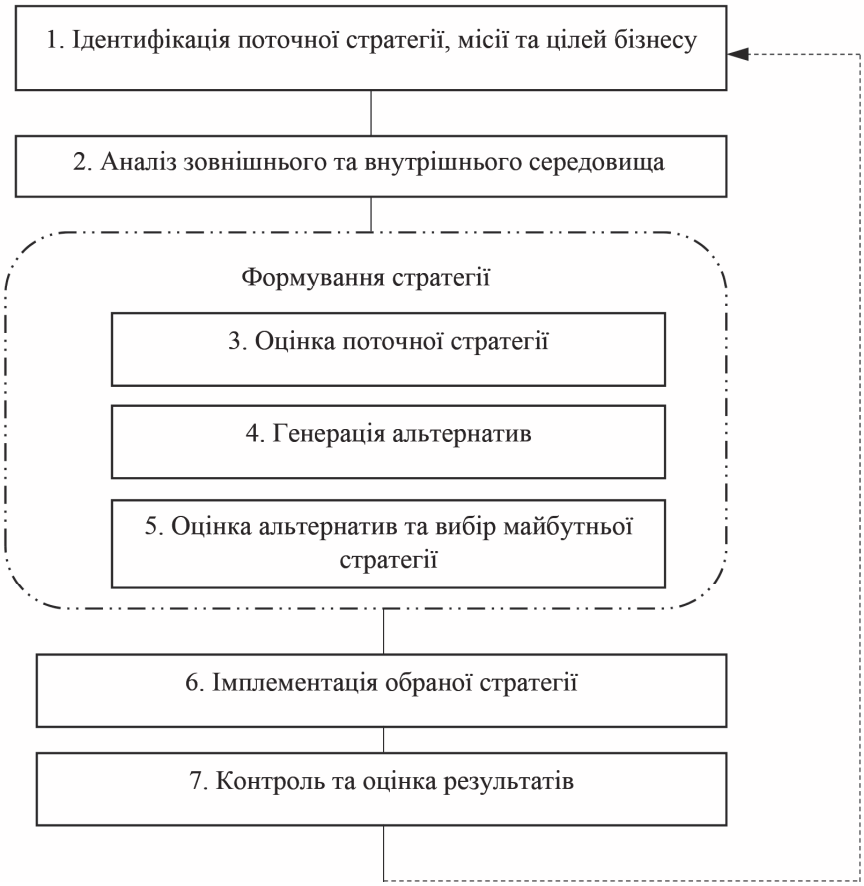

Рис. 1. Процес стратегічного управління
**сформовано авторами*

У стратегічному менеджменті зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та найближчого оточення.

Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; соціальна складова суспільства; технологічний розвиток суспільства. Набір інструментів для якісної реалізації першого етапу включає PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, П'ять сил Портера (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти аналізу зовнішнього середовища

Інструмент	Сутність	Приклад використання
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів.	Вивчення регуляторних змін перед виходом на новий ринок.
SWOT-аналіз	Визначення сильних (S), слабких (W) сторін компанії, а також можливостей (O) і загроз (T) у зовнішньому середовищі.	Оцінка можливостей диверсифікації бізнесу.
П'ять сил Портера	Оцінка конкурентного середовища через вивчення п'яти ключових сил: конкуренції, покупців, постачальників, нових гравців і замінників.	Виявлення ризиків і переваг у новій галузі.

**сформовано авторами*

Аналіз внутрішнього середовища онлайн-ритейлера, базується на визначенні стратегічної ситуації, що склалася всередині бізнесу, на основі оцінки поточного стану діяльності, а також рівня використання фінансових ресурсів.

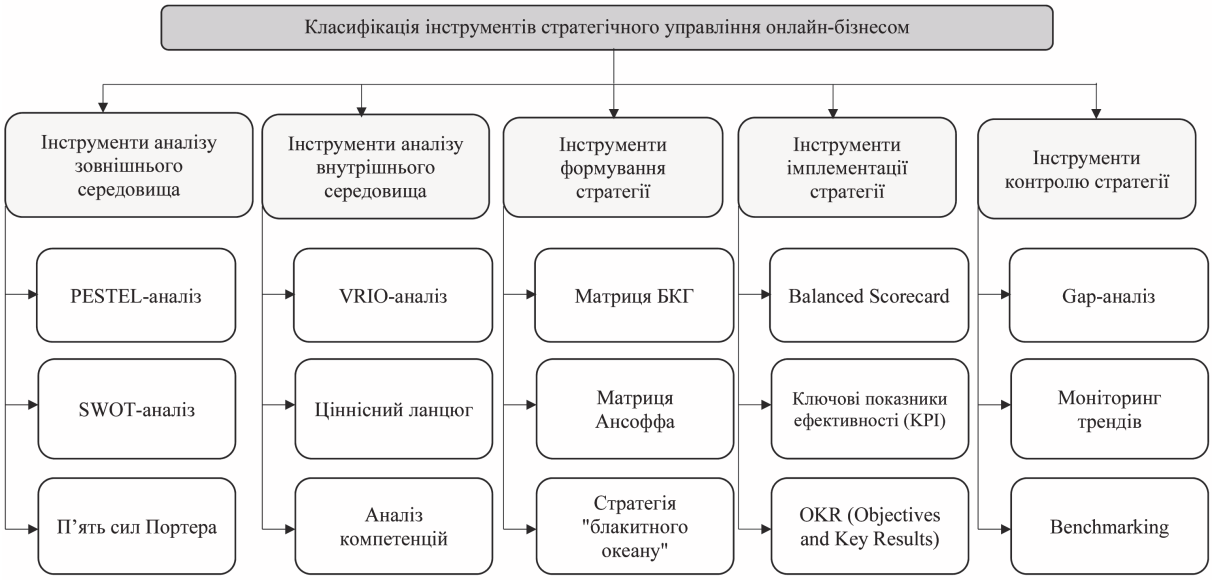

Рис. 2. Класифікація інструментів стратегічного управління в онлайн-бізнесі
**сформовано авторами*

Стратегічна діагностика внутрішнього середовища включає експрес-аналіз та оцінку конкурентної позиції онлайн-ритейлера на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем з метою здійснення заходів щодо підтримки, перегляду та адаптації стратегії шляхом вивчення його ключових компетенцій, унікальності продукту та цінностей для споживачів.

Проведення стратегічної діагностики внутрішнього середовища онлайн-ритейлера доцільно проводити за допомогою інструментів, наведених у табл. 2.

Таблиця 2

Інструменти аналізу внутрішнього середовища

Інструмент	Сутність	Приклад використання
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів компанії за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), незамінності (Inimitability) та організаційної підтримки (Organization).	Визначення унікальних конкурентних переваг компанії.
Ціннісний ланцюг	Аналіз бізнес-процесів компанії для визначення джерел створення цінності для клієнтів.	Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності.
Аналіз компетенцій	Визначення ключових компетенцій компанії, які забезпечують її конкурентну перевагу.	Формування стратегії розвитку технологічних інновацій.

**сформовано авторами*

Формування стратегії виступає найважливішим етапом у процесі стратегічного управління, та може складатись з декількох окремих етапів. Так, фазу формування стратегії можна умовно розділити етап оцінки поточної стратегії, етап генерації альтернатив та етап оцінка альтернатив та вибір майбутньої стратегії.

Поточну стратегії онлайн-ритейлера слід оцінити шляхом вивчення поточних або очікуваних результатів у розрізі продукту, зовнішнього середовища та задоволення інтересів зацікавлених сторін. Результатом оцінки поточної стратегії має бути висновок чи варто змінювати всю стратегії або окремі дії, які при досягненні результатів не були достатньо ефективними.

Якщо відповідність між поточною стратегією, середовищем, продуктом та цінностями компанії є неприйнятною, а поставлені цілі та завдання не були досягнуті у прийнятній мірі, тоді важливим етапом є формування стратегічних проблем та створення альтернатив для їх успішного вирішення. Створення альтернатив — це крок, при якому необхідно використовувати методи аналізу та синтезу, оскільки вимагає обох типів мислення. Генерація альтернатив відбувається шляхом аналізу ресурсів, продуктів, зовнішнього середовища та цілей зацікавлених сторін, а потім визначаються дії, які допоможуть досягти бажаних результатів.

Щоб оцінити альтернативні стратегії, необхідно передбачити очікувані результати та знов оцінити з огляду відповідності цілей та інтересів діяльності онлайн-ритейлера. Інструменти, які можуть застосовуватись при формуванні стратегії наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Інструменти формування стратегії

Інструмент	Сутність	Приклад використання
Матриця БКГ	Класифікація продуктів або бізнес-напрямків на основі зростання ринку і частки компанії на ньому.	Прийняття рішень щодо інвестицій у нові продукти або скорочення неприбуткових напрямків.
Матриця Ансоффа	Аналіз можливостей зростання через нові продукти чи ринки.	Планування виходу на нові географічні ринки.
Стратегія «блакитного океану»	Визначення нових ринкових можливостей із низькою конкуренцією.	Розробка інноваційного продукту, що не має аналогів на ринку.

**сформовано авторами*

Етап імплементації стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення призводить онлайн-ритейлера до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли онлайн-фірми не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що або невірно був проведений аналіз і зроблені хибні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не виконується і тому, що керівництво не може належно включати наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. У табл. 4 розкрито інструменти реалізації стратегії та приклади їх застосування.

Таблиця 4

Інструменти імплементації стратегії

Інструмент	Сутність	Приклад використання
Balanced Scorecard	Система управління, що переводить стратегію в конкретні цілі через фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники.	Вимірювання ефективності реалізації стратегічних цілей.
Ключові показники ефективності (KPI)	Набір метрик для оцінки прогресу в досягненні цілей.	Оцінка продуктивності працівників або підрозділів
OKR (Objectives and Key Results)	Метод управління, що фокусується на досягненні конкретних цілей через вимірювані результати.	Постановка квартальних цілей і відстеження їх виконання.

**сформовано авторами*

Оцінка та контроль виконання стратегій є логічним останнім процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями організації. Наведені у табл. 5 інструменти оцінки та контролю стратегії, допомагають оцінити, чи досягаються стратегічні цілі, і внести корективи у стратегію за потреби.

Таблиця 5

Інструменти оцінки та контролю стратегії

Інструмент	Сутність	Приклад використання
Gap-аналіз	Оцінка розриву між бажаними і реальними результатами.	Виявлення відставання у виконанні стратегічних планів.
Моніторинг трендів	Постійне спостереження за ринковими змінами і новими технологіями.	Адаптація стратегії до змін у конкурентному середовищі.
Benchmarking	Порівняння бізнес-процесів компанії з найкращими практиками в галузі.	Поліпшення ефективності операцій через вивчення досвіду конкурентів.

**сформовано авторами*

Онлайн-ритейлери активно використовують інструменти стратегічного управління для адаптації до ринкових змін, підвищення конкурентоспроможності. Проте, онлайн-ритейл є динамічною сферою, де ефективне стратегічне управління неможливе без використання спеціалізованих маркетингових інструментів, необхідних для аналізу ринку, залучення клієнтів, оптимізації процесів і контролю результатів. Приклади, які демонструють застосування цих інструментів можна розглянути на реальних кейсах таких онлайн-ритейлерів, як: **Zalando, eBay, ASOS,** Shopify**, IKEA та ін.**

Компанія Zalando досягла значного збільшення повторних покупок, завдяки персоналізованим рекомендаціям. CRM-системи розширили персоналізацію взаємодії з клієнтами через email-

розсилки. Аналіз ABC/XYZ дозволив оптимізувати склади для утримання запасів лише найпопулярніших товарів, що привело до зменшення складських витрат на 15% [4,5].

Управлінцями Компанії eBay, для виявлення прогалин у клієнтському досвіді було застосовано Gap-аналіз, це допомогло скоротити кількість незавершених замовлень, підвищивши конверсію на 12%. Одночасне застосування SEO-оптимізації допомогло eBay досягти збільшення органічного трафіку на 40% [6].

Компанія Shopify, яка є відомою платформою для малого бізнесу, використавши KPI-метрики, для точного вимірювання ефективності кожної рекламної кампанії, зменшила витрати на рекламу на 10%, водночас збільшивши кількість споживачів на 25%. Для моніторингу ефективності стратегії залучення нових продавців, менеджери Shopify активно застосовують інструмент Balanced Scorecard, а за допомогою Big Data, проводиться аналіз покупців, для створення ефективних маркетингових стратегій [7, 8].

Компанія ASOS використовуючи Матрицю-БКГ, змогла оцінити асортимент та зосередитись на «зіркових» продуктах, що привело до збільшення продажів ключових продуктів на 18% [9].

Цікавим також є приклад Компанії IKEA (e-commerce), яка при адаптації до ринку, використовує такі інструменти як: PESTEL-аналіз та VRIO-аналіз. PESTEL-аналіз був використаний для оцінки можливостей виходу на нові ринки та допоміг ефективно планувати вихід на нові регіони. VRIO-аналіз допоміг оцінити унікальність ресурсів, таких як дизайн продукції та логістичні рішення, а інтеграція онлайн та оффлайн-каналів забезпечила 35% приросту продажів [10, 11].

Висновки. Онлайн-ритейлери являють собою перспективний сектор вітчизняної економіки, який може вивести національний ринок на новий рівень конкурентного світового середовища. Метою якісної системи стратегічного управління є своєчасне реагування онлайн-бізнесу на зміни зовнішнього середовища, досягнення основних цілей компаній-ритейлерів та забезпечення стабільності їх функціонування у довгостроковій перспективі. Планування, розробка та реалізація стратегій, можлива, через ряд інструментів, які використовуються на кожному з етапів процесу стратегічного управління. Так кожна фаза стратегічного управління має свій, відповідний, набір інструментів, які найширше та ефективніше розкривають завдання кожного із етапів. Для вітчизняних онлайн-ритейлерів важливим є правильне та своєчасне застосування інструментів стратегічного управління, задля забезпечення їх стабільного функціонування в сьогоднішніх воєнно-кризових умовах та розвитку у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скупейко, В. В., Гайдукевич, Р. О., Мазурак, М. І., Літавий, К. М., Кецик, Р.М., & Ботош, О.Ф. (2024). Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*, (29). вилучено із https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/106

2. Kenneth J. Hatten, Marry L. Hatten. Strategic Management Analysis and Action. (2020). [Електронний ресурс] вилучено із: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://books.google.com/books/about/Strategic_Management.html

3. Кравець В.І., Климчук А.М. (2017). Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах. *Глобальні та національні проблеми економіки,* (16) вилучено із http://global-national.in.ua/archive/16-2017/70.pdf.

4. Zalando's Strategic Analysis Report. *Research Gate.* URL: https://www.researchgate.net/publication/329878662

5. How Zalando Optimizes Inventory Management. *Logistics Insight Asia.* URL: https://logisticsinsightasia.com/

6. Customer Experience at eBay: Bridging the Gap. *Harvard Business Review.* URL*:* https://hbr.org/

7. Strategic Management in Shopify: A Case Study*, McKinsey & Company.* URL: https://www.mckinsey.com/

8. Shopify's Use of Analytics for Growth. *Shopify Blog.* URL: https://www.shopify.com/blog/

9. ASOS: Market Strategy and Product Analysis*. Emerald Insight.* URL: https://www.emerald.com/

10. *IKEA's Digital Transformation Strategy*, Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/

11. *Strategic Resources in IKEA's Success»*, Business Strategy Hub. URL: https://bstrategyhub.com/

REFERENCE

1. Skupeiko, V. V., Haidukevych, R. O., Mazurak, M. I., Litavyi, K. M., Ketsyk, R.M., & Botosh, O.F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy sfery IT v Ukraini. [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine] *Akademichni vizii,* (29). Retrieved from: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/106

2. Kenneth J. Hatten, Marry L. Hatten. Strategic Management Analysis and Action. (2020). URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://books.google.com/books/about/Strategic_Management.html

3. Kravets V.I., Klymchuk A.M. (2017). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia komunikatsiiamy orhanizatsii u sotsialnykh merezhakh. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, [Features of strategic management of an organization's communications in social networks.] (16) Retrieved from: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/70.pdf.

4. Zalando's Strategic Analysis Report. *Research Gate.* URL: https://www.researchgate.net/publication/329878662

5. How Zalando Optimizes Inventory Management. *Logistics Insight Asia.* URL: https://logisticsinsightasia.com/

6. Customer Experience at eBay: Bridging the Gap. *Harvard Business Review.* URL*:* https://hbr.org/

7. Strategic Management in Shopify: A Case Study*, McKinsey & Company.* URL: *https://www.mckinsey.com/*

8. Shopify's Use of Analytics for Growth. *Shopify Blog.* URL: https://www.shopify.com/blog/

9. *ASOS: Market Strategy and Product Analysis. Emerald Insight.* URL: https://www.emerald.com/

10. *IKEA's Digital Transformation Strategy, Deloitte Insights.* URL: https://www2.deloitte.com/

11. *Strategic Resources in IKEA's Success», Business Strategy Hub.* URL: https://bstrategyhub.com/

Gudz Yu. F., Maistrenko Yu. V. MODERN TOOLS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ONLINE BUSINESS

The article reveals the peculiarities of the functioning of Internet retailers in the modern political, economic and socio-cultural realities of our country. For the successful functioning of online business, a necessary condition is a quick and adequate response to changes in the external environment. Such reactions are provided by the strategic management system, which is why the article summarizes the author's view on the process of strategic business management in the Internet environment. In the process of strategic management, seven main stages are distinguished, which are aimed at assessing the current strategy of the company, analyzing the external and internal environment, forming a new strategy, implementing a new strategy, monitoring and evaluating results. The tools that can be applied at each of the stages of the proposed strategic management process are systematized. The essence and main directions of application of strategic management tools are revealed. It is substantiated that the application of strategic management tools for online retailers can be more effective when integrating marketing tools. Examples of well-known world companies, representatives of online retail, which solved strategic problems using appropriate strategic management tools are given.

Keywords. *strategic management, strategic management tools, online business, online retail, development of online retailers.*