



Менеджмент

УДК 658.012.2:339.1:004.73

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740668>

Модель оцінки стратегій онлайн-ритейлу

Лубянський Олександр Олександрович

здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії

кафедри менеджменту та маркетингу,

ПВНЗ «Європейський університет»,

<https://orcid.org/0009-0003-7266-4471>

Прийнято: 19.07.2025 | Опубліковано: 29.07.2025

***Анотація.** У статті розглянуто актуальну проблему оцінки ефективності стратегій онлайн-ритейлу в умовах стрімкої цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції на ринку електронної комерції. Визначено, що існуючі підходи до моделювання, переважно орієнтовані на традиційні форми торгівлі, не повною мірою враховують специфіку онлайн-середовища, зокрема вплив цифрових каналів, поведінкових патернів споживачів, рівень автоматизації бізнес-процесів та глибину інтеграції з логістичними, маркетинговими та аналітичними платформами. У статті обґрунтовано доцільність розроблення інтегрованої моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу, яка враховує сукупність показників: фінансових (дохід, рентабельність, середній чек), операційних (логістична ефективність, швидкість виконання замовлень, рівень повернень), клієнтських (рівень задоволеності, лояльність, персоналізація, індекс NPS) та цифрових (обсяг трафіку, коефіцієнт конверсії, середній час перебування на сайті, показник відмов, рівень омніканальності). Запропонована концептуальна модель дозволяє комплексно оцінити*



результативність впроваджених стратегічних рішень, виявити сильні та слабкі сторони обраного напрямку розвитку, а також сформувані обґрунтовані управлінські рекомендації для майбутнього стратегічного планування. Модель побудована за принципами динамічного опитування з використанням гібридної системи оцінювання (адитивної та мультиплікативної), що враховує критичні фактори впливу та дозволяє ефективно адаптувати підхід до оцінки стратегій у реальному часі. Вона адаптована до різних бізнес-форматів онлайн-торгівлі, включаючи B2C, B2B, D2C та гібридні моделі, і може бути ефективно використана у процесі прийняття стратегічних і тактичних рішень керівництвом підприємств. Практична цінність моделі полягає у її гнучкості, масштабованості, універсальності, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологій і споживчого попиту, а також у можливості її застосування для прогнозування довгострокової ефективності бізнес-ініціатив та зниження стратегічних ризиків у динамічному цифровому просторі.

Ключові слова: *онлайн-ритейл, стратегія, стратегічне управління, оцінка ефективності, цифрові індикатори, електронна комерція, модель оцінки, KPI.*

Model for Evaluating Online Retail Strategies

Lubianskyi Oleksandr

PhD student of the Department of Management and Marketing,

European University,

<https://orcid.org/0009-0003-7266-4471>

Abstracts. *The article addresses the urgent issue of evaluating the effectiveness of online retail strategies amid rapid digital transformation of the economy and growing competition in the e-commerce market. It is established that existing modeling approaches, mainly focused on traditional retail formats, do not fully account for the*



specifics of the online environment, particularly the impact of digital channels, consumer behavior patterns, process automation levels, and integration with logistics, marketing, and analytics platforms. The study substantiates the feasibility of developing an integrated model for assessing online retail strategies, which incorporates a set of indicators: financial (revenue, profitability, average order value), operational (logistics efficiency, order fulfillment speed, return rate), customer-related (satisfaction level, loyalty, personalization, NPS index), and digital (traffic volume, conversion rate, average session duration, bounce rate, omnichannel presence). The proposed conceptual model enables a comprehensive assessment of the effectiveness of implemented strategic decisions, identification of strengths and weaknesses of the chosen development path, and formulation of evidence-based managerial recommendations for future strategic planning. The model is built on the principles of dynamic surveying using a hybrid evaluation system (additive and multiplicative), which considers critical influencing factors and allows real-time adaptation of strategy evaluation. It is tailored to various online retail formats, including B2C, B2B, D2C, and hybrid models, and can be effectively applied in the strategic and tactical decision-making processes of enterprises. The practical value of the model lies in its flexibility, scalability, universality, and ability to adapt quickly to changes in the external environment, technologies, and consumer demand, as well as in its potential to forecast long-term business initiative performance and reduce strategic risks in a dynamic digital landscape.

Keywords: *online retail, strategy, strategic management, performance evaluation, digital indicators, e-commerce, assessment model, KPI.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу онлайн-ритейл стрімко розвивається, набуваючи стратегічного значення для економік багатьох країн. Зростання конкуренції, динамічні зміни в поведінці споживачів, розвиток технологій штучного інтелекту та великих даних зумовлюють необхідність формування й впровадження ефективних стратегій



діяльності онлайн-ритейлерів. Однак на практиці часто виникають труднощі з об'єктивною оцінкою ефективності обраних стратегій через складність цифрових бізнес-моделей, багатофакторність впливу та відсутність уніфікованого підходу до стратегічного аналізу в електронній комерції.

Наукова та прикладна потреба у створенні інтегрованої моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу, що враховувала б як фінансові, так і нефінансові показники, логістичні параметри, клієнтську орієнтованість та цифрові індикатори ефективності, є актуальною. Існуючі підходи або мають надто загальний характер, або не повною мірою відображають специфіку електронної торгівлі. Таким чином, виникає необхідність у розробленні нової або вдосконаленні існуючої моделі оцінки, яка дозволить стратегічно обґрунтовувати управлінські рішення в онлайн-ритейлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегій онлайн-ритейлу є предметом наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. У роботах таких дослідників, як М. Портер, П. Котлер, К. Ансофф, розглядаються загальні принципи стратегічного управління, які можуть бути адаптовані до цифрового середовища. Проте специфіка онлайн-ритейлу потребує більш вузько спеціалізованих підходів до стратегічного аналізу [1,2,3].

Зокрема, в працях А. Laudon і J. Traver [4] акцентується увага на важливості цифрових стратегій та адаптації бізнес-моделей до змін в електронній комерції. У публікаціях G. Chaffey [5] досліджуються цифрові КРІ, які можуть бути використані для моніторингу результативності стратегій онлайн-продажів. Натомість у вітчизняних дослідженнях, зокрема, в роботах О. Амоши, С. Гуткевича, Л. Іванової [6], акцентується увага на адаптації традиційних методів стратегічного аналізу до реалій цифрової економіки.

Однак більшість існуючих підходів зосереджуються або на окремих аспектах (наприклад, маркетингова або логістична ефективність), або не забезпечують достатнього рівня узагальнення для побудови комплексної моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу. Це свідчить про наявність прогалини у



науковому дискурсі, яка обумовлює необхідність розробки цілісного аналітичного інструменту для оцінки стратегій онлайн-торгівлі з урахуванням сучасних цифрових викликів.

Наукова новизна та авторський внесок. Попри наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню в умовах цифрової трансформації, питання комплексної оцінки ефективності стратегій саме в сфері онлайн-ритейлу залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість існуючих моделей або орієнтовані на традиційні формати торгівлі, або охоплюють лише окремі складові — фінансові результати, маркетинг чи логістику — без належної інтеграції між цими елементами. Водночас сучасне цифрове середовище потребує гнучких підходів, які б ураховували динаміку ринку, поведінкові характеристики споживачів, автоматизацію процесів і багатоканальність взаємодії.

У роботі запропоновано концептуальну модель, що забезпечує всебічну оцінку ефективності стратегій онлайн-ритейлу на основі чотирьох блоків показників: фінансових, операційних, клієнтських і цифрових. Особливістю моделі є її адаптивність до різних форматів бізнесу (B2C, B2B, D2C), можливість налаштування під конкретні управлінські задачі, а також включення динамічних аспектів для виявлення тенденцій і потенційних стратегічних ризиків. Авторський внесок полягає у створенні універсального інструментарію, придатного як для наукового аналізу, так і для практичного застосування в процесі стратегічного планування онлайн-торговельними компаніями в умовах цифрової мінливості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню, цифровим трансформаціям бізнесу та розвитку онлайн-ритейлу, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, сучасна наукова література рідко пропонує інтегровані моделі оцінки стратегій, які одночасно враховують: цифрові метрики, фінансові



показники, операційну ефективність, клієнтський досвід та рівень персоналізації, стратегічні KPI, релевантні для онлайн-формату ведення бізнесу.

Також недостатньо вивченими залишаються механізми узгодження тактичних і стратегічних рішень у динамічному онлайн-середовищі, особливо з урахуванням швидкої зміни технологій (AI, Big Data, маркетинг-автоматизація). Відсутність цілісного підходу унеможливорює адекватну оцінку ефективності впроваджених стратегій та гальмує процес прийняття управлінських рішень в онлайн-ритейлі.

Таким чином, потребує подальшої розробки питання створення адаптивної, багатофакторної моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу, яка б відповідала сучасним умовам цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є розроблення теоретико-методологічних засад побудови моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу, яка дозволяє інтегрувати фінансові, операційні, клієнтські та цифрові показники для комплексного аналізу стратегічної ефективності діяльності онлайн-ритейлерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному динамічному середовищі онлайн-ритейлу, успіх бізнесу значною мірою залежить від обґрунтованого та адекватного вибору стратегії присутності та функціонування в цифровому просторі. Процес визначення оптимальної стратегії є комплексним і багатофакторним, вимагаючи врахування значної кількості внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових умов, специфіки продукту, а також виробничих і логістичних можливостей.

Використання моделювання для вибору стратегії дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з інтуїтивними або неповними аналітичними рішеннями. Порівняльна оцінка різних стратегічних шляхів дає змогу виявити не лише найбільш привабливі, але й потенційно ризиковані варіанти, які можуть здаватися вигідними на перший погляд, але насправді не відповідають реальним можливостям компанії або існуючим умовам ринку. Такий підхід допомагає



уникнути інвестицій у нежиттєздатні напрямки просування продукту, підвищуючи шанси на успіх.

Моделювання та стратегічне планування може виступати як важливий інструмент для формування ресурсно-орієнтованої стратегії, що забезпечує відповідність обраної стратегії внутрішньому потенціалу підприємства та специфіці цільової ринкової ніші. Це дозволяє компаніям не лише ефективно конкурувати, але й будувати стійку та масштабовану онлайн-присутність, оптимізуючи розподіл ресурсів та мінімізуючи потенційні збитки від необґрунтованих рішень.

Формуючи множину стратегій варто виділити три, які є основними варіантами вибору для підприємств, які прагнуть активно розвивати свою діяльність онлайн:

1) Стратегія розвитку власного інтернет-магазину, що передбачає повний контроль над брендом, клієнтським досвідом та даними. Вона в першу чергу доцільна для компаній, які прагнуть побудувати міцну власну ідентичність та прямі стосунки зі споживачами.

2) Стратегія продажів через маркетплейси (такі як Rozetka, Prom.ua, Amazon) пропонує швидкий доступ до великої аудиторії та готову інфраструктуру, мінімізуючи початкові інвестиції в розробку власної платформи. Вона є оптимальним рішенням для швидкого тестування ринку або масштабування продажів.

3) Стратегія соціальної комерції фокусується на продажах через соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), використовуючи їхні вбудовані функції та механізми взаємодії. Ця стратегія є особливо ефективною для брендів з сильною візуальною складовою та активною аудиторією в соціальних медіа.

Кожна з цих стратегій може мати власні підстратегії, що дозволяють тонко налаштувати підхід відповідно до специфічних потреб бізнесу та його цілей.

Невід'ємними елементами будь-якої комплексної стратегії онлайн-ритейлу є не лише обраний спосіб взаємодії з клієнтом (як-от власний інтернет-магазин



чи маркетплейс), а й критично важливі аспекти, що стосуються виробництва продукції та організації логістичних операцій. Ці компоненти формують оперативний фундамент бізнесу та суттєво впливають на його ефективність, масштабованість, рентабельність та конкурентоспроможність. Вибір підходу до виробництва та логістики не є статичним рішенням; він динамічно визначається низкою внутрішніх та зовнішніх чинників.

Зокрема, рішення щодо виробництва та логістики залежать не лише від внутрішніх можливостей та бажань ритейлера, таких як наявність власних виробничих потужностей, складської інфраструктури, фінансових ресурсів чи кваліфікованого персоналу. На них значний вплив справляють і зовнішні фактори. До них належать дії конкурентів, які можуть задавати стандарти швидкості доставки або ціни, поточна економічна ситуація, що впливає на вартість сировини, робочої сили та транспортних послуг, а також законодавчі та регуляторні норми, що стосуються виробництва, імпорту та дистрибуції.

Крім того, особливості самого продукту відіграють ключову роль у виборі відповідних модифікаторів. Характеристики товару, такі як його габарити, вага, крихкість, термін придатності, умови зберігання, а також потреба у специфічному пакуванні чи монтажі, безпосередньо впливають на доцільність власної логістики чи аутсорсингу. Аналогічно, унікальність виробничого процесу, наявність власної інтелектуальної власності чи потреба у високому ступені кастомізації продукції можуть схилити до власного виробництва, тоді як стандартизовані товари можуть ефективніше вироблятися на аутсорсі.

Також, динаміка споживчого попиту та очікування клієнтів щодо швидкості та вартості доставки є визначальними для логістичних рішень. Вимоги щодо «доставки наступного дня» або безкоштовної доставки можуть зумовлювати вибір складніших логістичних моделей, включаючи розподілені склади або співпрацю з 3PL-операторами. Ігнорування цих факторів призводить до неефективного управління ланцюгом поставок, підвищення операційних витрат та, як наслідок, зниження конкурентоспроможності та незадоволеності клієнтів.



Враховуючи вищезазначені чинники, для комплексної оцінки стратегій онлайн-ритейлу, модель інтегрує набір модифікаторів, які визначають основні підходи до виробництва та логістики. Ці модифікатори охоплюють різні комбінації власного та зовнішнього виробництва, а також власної та сторонньої логістики, надаючи структурований погляд на оперативні моделі функціонування бізнесу.

Для забезпечення всебічного аналізу та точної діагностики стратегій онлайн-ритейлу, модель пропонує основні модифікатори, що базуються на комбінаціях підходів до виробництва та логістики. Ці модифікатори дозволяють оцінити оперативну модель бізнесу, враховуючи, хто саме виконує ключові функції.

Ми розглядаємо два базові підходи до виробництва: власне виробництво (In-house Production), коли компанія самостійно виготовляє товар, та зовнішнє виробництво (Outsourced Production) або ж аутсорсинг, коли товар замовляється у сторонніх підрядників. Третій варіант у цьому аспекті – це перепродаж (Reselling) вже готових товарів від інших брендів чи виробників. Паралельно з цим, існують два основні підходи до логістики: власна логістика (Own Logistics), що передбачає використання власних складів та засобів доставки, та зовнішня логістика (3rd-Party Logistics, або 3PL), де ці функції передаються спеціалізованим операторам.

Комбінація цих базових варіантів виробництва та логістики створює шість основних модифікаторів. Наприклад, якщо компанія має власне виробництво і власну логістику, це модель «ВВ». Коли виробництво власне, але логістика передана сторонній компанії, це «ВЗ». Якщо ж виробництво на аутсорсі, а логістика власна – «ЗВ». Повне аутсорсинг як виробництва, так і логістики – це «ЗЗ». У випадку перепродажу товарів, логістика також може бути власною («ПРВ») або зовнішньою («ПРЗ»). Ці шість комбінацій дозволяють охопити найпоширеніші операційні моделі в онлайн-ритейлі, надаючи структурований погляд на те, як бізнес управляє своїми товарами від створення до доставки.



Таблиця 1 – Модифікатори виробництва та логістики

Виробництво Логістика	Власне (In-house)	Зовнішнє (Outsourced)	Перепродаж (Reselling)
Власна (Own)	ІО Власне виробництво + Власна логістика	ОО Зовнішнє виробництво + Власна логістика	РО Перепродаж + Власна логістика
Зовнішня (3rd-Party)	ІР Власне виробництво + Зовнішня логістика	ОР Зовнішнє виробництво + Зовнішня логістика	РР Перепродаж + Зовнішня логістика

*розроблено автором

Крім цих шести основних модифікаторів, модель також включає два додаткові, спеціалізовані методи, які мають суттєві відмінності в операційній логіці. Перший — це Дропшипінг (Dropshipping, DS). Ця модель унікальна тим, що ритейлер продає товари, яких фізично не має у власному розпорядженні і не володіє ними до моменту покупки клієнтом. Після отримання замовлення, товар відправляється безпосередньо споживачеві постачальником. Роль ритейлера зосереджується на маркетингу, залученні клієнтів та обробці замовлень, повністю виключаючи власні складські запаси та контроль над логістикою. Цей метод функціонує незалежно від згаданої вище матриці виробництва/логістики.

Другий додатковий модифікатор — це «На замовлення» (Made-to-Order, M). Цей підхід означає, що продукт виготовляється або друкується лише після того, як було отримано замовлення від клієнта. Це допомагає мінімізувати потребу у великих складських запасах та зменшити ризики непроданих товарів, хоча може подовжити терміни доставки. Важливо зазначити, що модель «На замовлення» впливає виключно на етап виробництва і може бути інтегрована з будь-якою з шістьох комбінацій модифікаторів з матриці, де ритейлер виступає власником товару після його виготовлення. Вона не застосовується до дропшипінгу, оскільки в цій моделі ритейлер не контролює процес виробництва товару.



Представлена модель являє собою систему багатofакторної оцінки привабливості стратегій онлайн-ритейлу, побудовану на принципах динамічного опитування та інтегрованої бальної системи. Вона архітектурно спирається на гібридний підхід, що поєднує коефіцієнти-фільтри (мультиплікативна частина) для врахування критичних обмежувальних факторів, та нормовану суму балів (адитивна частина), яка агрегує вплив множинних параметрів. Така структура забезпечує як ефективне відсіювання нежиттєздатних опцій на ранніх етапах, так і детальну градацію привабливості між релевантними стратегіями.

Складовою представленої моделі є система оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії, що реалізована через збір та аналіз відповідних показників. Вибір оптимальної стратегії вимагає врахування широкого спектру показників, які можуть мати як кількісне, так і якісне значення, а також бути результатом об'єктивних вимірів або суб'єктивних експертних оцінок. Наприклад, маржу можна кількісно розрахувати, тоді як рівень новизни продукту або складність його реалізації часто потребують якісної, експертної оцінки. Такий гібридний підхід забезпечує гнучкість моделі у врахуванні унікальних контекстів та особливостей бізнесу, які неможливо повністю формалізувати лише за допомогою числових даних.

Процес збору показників в рамках моделі є динамічним і цілеспрямованим, розробленим для ефективного отримання інформації, необхідної для оцінки стратегій. Загальний пул показників формується таким чином, щоб охопити всі ключові аспекти функціонування бізнесу та його взаємодії з ринком. Однак, з метою обмеження обсягу вхідної інформації, оптимізації часу респондента та підвищення релевантності результатів, опитувальник динамічно адаптується. Це означає, що лише від 20 до 40 найбільш релевантних показників із загального пулу в 100 буде запропоновано для оцінки, залежно від попередніх відповідей та значень.

Показники в моделі категоризовані за їхньою функціональною роллю та впливом на процес оцінки (рис.1).



Кожен показник, незалежно від його типу та початкового формату (кількісного чи якісного), переводиться у стандартизовану бальну систему. Для адитивної частини моделі, що відображає накопичувальний вплив факторів, бали встановлюються у діапазоні від -1 до 1. Бал -1 свідчить про категоричну непридатність або сильний негативний вплив, 0 — про нейтральний ефект, а 1 — про високу відповідність або значний позитивний вплив на привабливість стратегії. Для мультиплікативної частини моделі, яка функціонує як система фільтрів та обмежувачів, відповідні коефіцієнти визначаються у діапазоні від 0 до 1. Значення 0 вказує на повне виключення стратегії, тоді як значення ближчі до 1 відображають зменшення обмежувального впливу.

Для кожного показника розроблена власна шкала переведення його вихідного значення або експертної оцінки у відповідний стандартизований бал або коефіцієнт. Така стандартизація забезпечує коректне агрегування різнорідних даних та функціонування математичного апарату моделі.

Особливістю математичного апарату є використання логіт-функції (сигмоїдної функції) для трансформації агрегованого показника привабливості у значення в діапазоні від 0 до 1. Цей підхід дозволяє інтерпретувати отриманий результат як відносну ймовірність доцільності або рівень відповідності обраної стратегії заданим вхідним параметрам. Застосування логіт-функції є ключовим для обрізки екстремальних значень та забезпечення стійкості моделі до впливу збурень, надаючи плавне та реалістичне відображення привабливості.

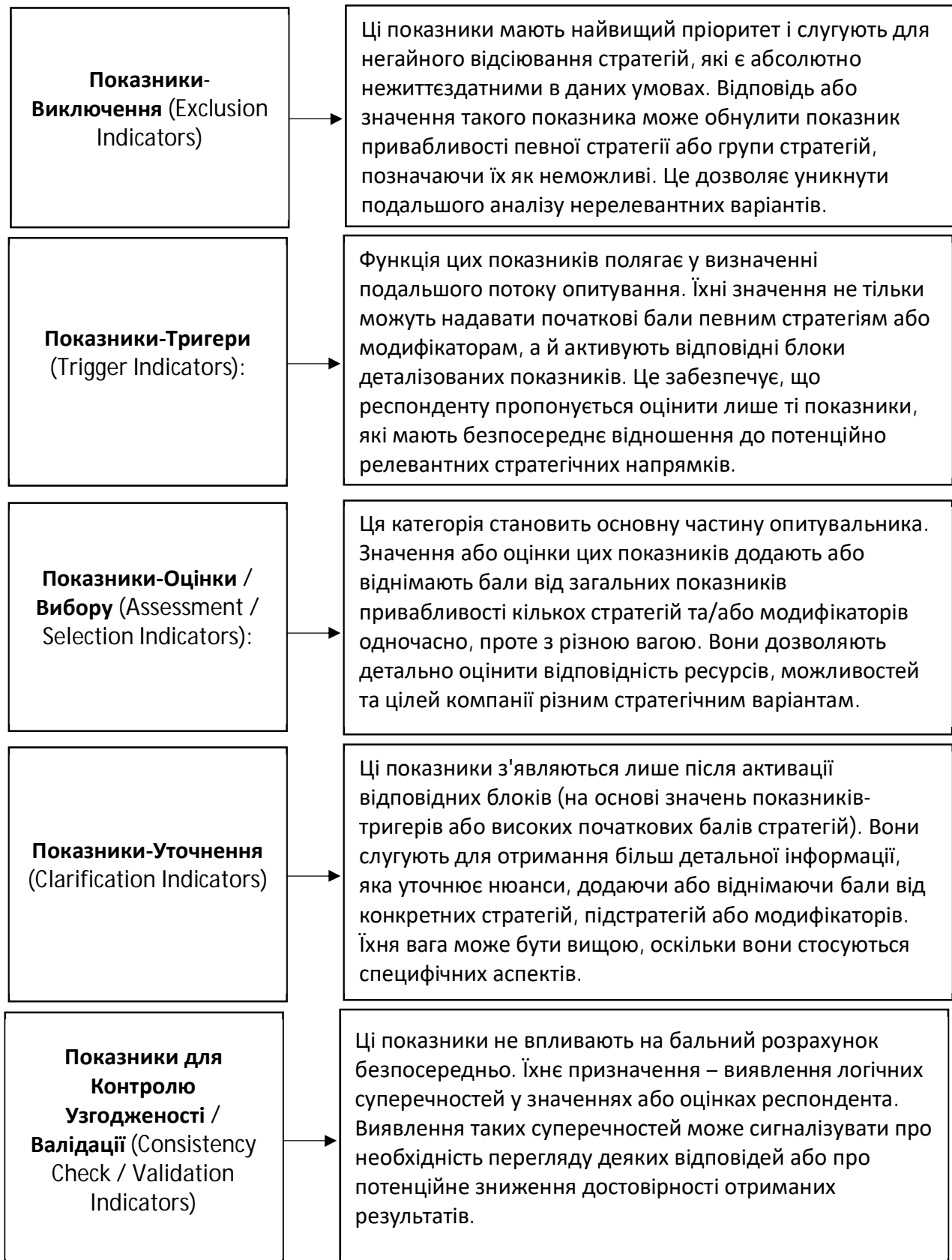


Рис. 1 – Показники моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу

*розроблено автором



Фінальний розрахунок привабливості здійснюється для кожної повної стратегічної комбінації, що є сукупністю основної стратегії, її підстратегії та застосованих модифікаторів виробництва/логістики (з матриці) або спеціалізованих модифікаторів (як-от дропшипінг чи виробництво на замовлення). Бали, накопичені кожним компонентом, сумуються, проходять через поріг «менше 0 то 0», а потім множаться на відповідні коефіцієнти-фільтри. Цей композитний показник є вхідним параметром для логіт-функції, яка генерує остаточну оцінку привабливості.

$$P(S) = \frac{1}{1 + e^{-kA(S) \cdot C(S)}}, \quad \text{де}$$

$$A(S) = \begin{cases} \frac{\sum_{i=1}^n a_i(S)}{n}, & \sum_{i=1}^n a_i(S) \geq 0 \\ 0, & \sum_{i=1}^n a_i(S) < 0 \end{cases},$$

$$C(S) = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m c_j(S)},$$

$$\begin{aligned} P(S) &\in (0; 1), \\ a_i(S) &\in [-1; 1], \\ c_j(S) &\in [0; 1], \\ m &> 0, \\ n &> 0 \end{aligned}$$

$$k + l + m + n \leq [20\sqrt{s}]$$

Розробка та підтримка адекватності моделі оцінки стратегій онлайн-ритейлу передбачає ітераційний процес навчання, що базується на даних реальних успішно функціонуючих бізнесів. Навчання моделі відбувається



поетапно. Перший етап передбачає налаштування показників-виключень та показників-тригерів. Фокус зосереджений на вузьких проектах та продуктах, які чітко реалізують одну стратегію. Метою є точне налаштування параметрів показників-виключень та показників-тригерів. Шкали та ваги цих показників калібруються таким чином, щоб забезпечити максимальне співпадіння між стратегіями, які успішно реалізуються цими бізнесами, та стратегіями, що визначаються моделлю як найбільш привабливі. Це дозволяє гарантувати, що модель коректно відсіює нерелевантні варіанти та правильно спрямовує подальший аналіз.

Другий етап - налаштування шкал основних показників. Після верифікації показників-виключень та тригерів, процес навчання розширюється, включаючи продукти та проекти, які реалізують декілька стратегій. На цьому етапі основна увага приділяється налаштуванню шкал для показників-оцінок/вибору та показників-уточнень. Мета полягає у зближенні експертних оцінок привабливості/ефективності стратегій діючих ритейлерів з результатами, що генеруються моделлю. Для вимірювання цієї відповідності можуть використовуватись такі метрики, як середньоквадратичне відхилення (СКО), евклідова відстань між векторами оцінок, або інші метрики подібності, що мінімізують розбіжності між експертною думкою та виходом моделі.

Завершальний етап навчання фокусується на калібруванні параметрів, що стосуються модифікаторів виробництва та логістики. На цьому етапі використовуються дані бізнесів, що застосовують різні комбінації виробничих та логістичних підходів. Процес аналогічний попередньому етапу – шляхом порівняння результатів моделі з експертними оцінками реальних операційних моделей, уточнюються бали та коефіцієнти, що відповідають кожному модифікатору. Це забезпечує точність оцінки інтегральної привабливості всієї стратегічної комбінації.



Такий ітераційний та багаторівневий підхід до навчання дозволяє поступово підвищувати точність та надійність моделі, забезпечуючи її відповідність реальним ринковим умовам та експертним знанням.

Висновки. Для забезпечення компаніям, які займаються ритейлом онлайн, якісного прийняття стратегічних рішень та вибору стратегій, важливим є використання інструментів прогнозування та моделювання. Призначення запропонованої моделі полягає не у прямому виборі найкращої стратегії для підприємства. Натомість, основною метою є діагностика та оцінка адекватності вже визначеної або обраної стратегії онлайн-ритейлу. Через ретельний аналіз ключових параметрів бізнесу, система дозволяє кількісно визначити відповідність поточних або запланованих підходів до існуючих умов.

Ключова цінність моделі полягає у виявленні потенційних невідповідностей між визначеною (бажаною) та об'єктивно доцільною (оціненою) стратегією. Значні розбіжності між цими двома аспектами можуть слугувати індикатором неадекватної оцінки початкових умов або завищених очікувань, що, в свою чергу, зумовлює суттєві ризики для майбутньої операційної ефективності, фінансової стабільності та загального успіху бізнесу. Виявлення таких ризиків на етапі планування дозволяє вчасно скоригувати стратегію, оптимізувати ресурси та підвищити ймовірність досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. — К.: Основи, 2005. — 390 с.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. — 15th ed. — Pearson Education, 2016. — ~830 p. — ISBN 978-0-13-3856460
3. Ансофф І. Стратегічне управління. — К.: Економіка, 1989. — 519 с.
4. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce 2022: Business, Technology and Society. — 17th ed. — Pearson, 2022. — 912 p.



5. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. — 8th ed. — Pearson, 2021. — 728 p.
6. Амоша О. І., Гуткевич С. О., Іванова Л. В. Цифрова трансформація економіки: стратегічні орієнтири розвитку. // Економіка та держава. — 2022. — №6. — С. 4–10.
7. Іванова Л. В. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки // Бізнес Інформ. — 2021. — №3. — С. 112–117.
8. Гуткевич С. О. Моделі стратегічного управління в онлайн-торгівлі: проблеми адаптації до цифрових умов // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2020. — №72. — С. 85–90.
9. Horobets O. Performance marketing: tools and KPI // Commodities and Markets (реєстрація у виданні КНУТЕ). — 2025. — № 54. — DOI: 10.31617/2.2025(54)05.
10. Serhiichuk S., Gura O. Trends of Digital Business Transformation in the Context of Global Challenges // Цифрова економіка та економічна безпека. — 2025. — №17–41. DOI: 10.32782/dees.17-41
11. Береза А. М., Козак І. А., Левченко Ф. А. Електронна комерція: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2012. — 326 с.
12. Maksymenko I., Akimov A., Bikulov D. Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges // Baltic Journal of Economic Studies. — 2024. — Vol. 10, Issue 2, pp. 177–186. — DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186
13. Shtal T., Proskurnina N., Savytska N., Mykhailova M., Bubenets I. Analysis of the Vectors of Digital Transformation of Retail Trade in Ukraine: Determination Methodology and Trends // Economic Affairs, Vol. 68 (Special Issue), May 2023, pp. 939–945. DOI: 10.46852/0424-2513.2s.2023.42
14. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. — Harvard Business School Press, 1999. — 352 с. — ISBN 978-0-87584-863-1.



15. Zentes J., Morschett D., Schramm-Klein H. Strategic Retail Management: Text and International Cases. — 3rd ed. — Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. — 445 p. — DOI: 10.1007/978-3-658-10183-1