

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-94>

УДК 658:330.341.1

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ ЗМІН РИНКУ

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ADAPTING E-COMMERCE BUSINESS MODELS TO DYNAMIC MARKET CHANGES

Тимошенко Карина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1231-5355>**Tymoshenko Karyna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

В умовах мінливого зовнішнього середовища, технологічного прогресу та посилення процесів глобалізації, суб'єкти підприємництва стикаються з необхідністю постійного вдосконалення власних бізнес-моделей і управлінських підходів. Усе більшої актуальності набуває стратегічне мислення, здатне забезпечити довготривалу конкурентну перевагу. У статті досліджено роль стратегічного управління в адаптації бізнес-моделей електронної комерції до умов цифрової трансформації. Визначено ключові виклики сучасного ринку: технологічний прогрес, зміни у споживчій поведінці, зростання ролі онлайн-комунікацій. Показано, що ефективність традиційних моделей знижується, а інноваційне підприємництво, засноване на цифровізації, гнучкості, Big Data, AI, IoT, соціальній та мобільній комерції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Наведено підходи до стратегічного планування в умовах багатовимірного цифрового середовища.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, конкурентоспроможність, інновації, новітні технології, міжнародний ринок, рейтинг глобального інноваційного індексу.

In the context of a rapidly changing external environment, technological progress, and intensified globalization processes, business entities face the necessity of continuously improving their business models and management approaches. Strategic thinking capable of ensuring long-term competitive advantage is becoming increasingly relevant. In this context, enterprises must actively utilize their internal and external resources, intellectual capital, organizational flexibility, and openness to change as tools to achieve sustainable growth in competitiveness. The transition from traditional business, which primarily focuses on short-term profit, to innovative entrepreneurship is a crucial condition for successful adaptation to the challenges of the modern economy. Innovative entrepreneurship is based on the constant search for new ideas, the creation of unique products and services, the implementation of advanced technological solutions, the digitalization of business processes, and effective knowledge management. It contributes not only to increased economic efficiency but also to enhanced resource and energy efficiency, which are key components of a sustainable development strategy. This article explores the role of strategic management in the adaptation of e-commerce business models to the dynamic changes of the modern digital market. It emphasizes that in an era of rapid technological development, the growing importance of online communication channels, and shifts in consumer behavior, traditional business models are gradually losing their effectiveness. This creates the need for the implementation of innovative management strategies that can ensure flexibility, adaptability, and technological readiness to meet new challenges. Strategic management in e-commerce is viewed as a key tool for ensuring competitiveness, enabling businesses not only to respond quickly to changes but also to shape long-term goals aligned with digitalization trends. The article highlights the transformation of business models under the influence of such innovative technologies as artificial intelligence (AI), big data, the Internet of Things (IoT), as well as mobile and social commerce. It proposes strategic planning approaches that consider the multidimensional nature of the digital environment, the need for personalized customer experiences, and the importance of real-time analytics. The research findings may be useful for managers, marketers, startups, and researchers working in the digital economy who aim to adapt their business models to the challenges of the modern market.

Keywords: innovative entrepreneurship, competitiveness, innovation, new technologies, international market, global innovation index rating.

Постановка проблеми. З розвитком цифрових технологій та зміною споживчих звичок ринок електронної комерції швидко трансформується, що потребує від компаній постійної адаптації своїх бізнес-моделей. Така динаміка ставить перед бізнесом необхідність швидко реагувати на зовнішні виклики, включаючи технологічні інновації, зростаючу конкуренцію, зміну регуляторних норм та очікувань клієнтів щодо сервісу і персоналізації. Основною проблемою є те, що традиційні бізнес-моделі не здатні ефективно відповідати на ці зміни, через що компанії ризикують втратити конкурентні переваги та відстати від ринкових тенденцій. Стратегічне управління виступає важливим інструментом для успішної адаптації бізнес-моделей до динамічних умов. Воно забезпечує довгострокове планування, передбачення ризиків, стратегічну гнучкість і системний підхід до трансформацій. Проте теоретичні основи адаптації бізнес-моделей електронної комерції на основі стратегічного управління вивчені недостатньо, а практичні підходи залишаються фрагментарними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні, проблема адаптації бізнес-моделей електронної комерції до динамічного ринкового середовища широко розглядається у наукових дослідженнях і публікаціях, зокрема в контексті стратегічного управління. Розвиток технологій, швидке впровадження інноваційних рішень і зростання цифровізації ринку підштовхнули науковців до аналізу гнучких стратегічних підходів, які сприяють швидкому реагуванню бізнесу на зовнішні зміни.

Остервальдер і Піньє, розвивають концепцію бізнес-моделі як інструмента стратегічного управління, що сприяє її адаптації до ринкових змін. Описана ними модель Business Model Canvas активно використовується для розробки бізнес-моделей, які можна легко оновлювати, враховуючи зміни ринку і технологічні інновації [7]. Розвиток цифрових платформ та їхня інтеграція в стратегію електронної комерції стає важливою темою для вчених, що вивчають перехід на платформні бізнес-моделі.

Дослідники активно обговорюють вплив таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн, big data, та IoT на бізнес-моделі електронної комерції. Маккаффі та Брінджолфссон, вказують на те, що інноваційні технології не лише змінюють структуру ринку, але й формують нові бізнес-процеси. Ці технології дозволяють компаніям оперативніше аналізувати дані, прогнозувати зміни в попиті

та пропонувати персоналізовані послуги, що підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств [6].

Останніми роками українські вчені активно досліджують питання адаптації бізнес-моделей електронної комерції та ролі стратегічного управління в сучасних ринкових умовах. У своїй праці Бутенко Д. С. виділяє особливості українського ринку електронної комерції, зокрема, активність і вплив основних гравців на цьому ринку. Автор визначає фактори, які впливають на розвиток галузі, а також надає прогнози щодо активізації підприємницької діяльності, що відображає оптимістичний погляд на можливості зростання електронної комерції в Україні [3].

У своїй роботі М. М. Брязкало і О. Ю. Юрченко досліджують вплив інституційних факторів на сучасні бізнес-моделі, зокрема, у контексті цифрової трансформації. Автори підкреслюють роль регуляторних рамок, державної економічної політики, освітніх систем і соціокультурних аспектів як ключових елементів, що визначають середовище для розвитку підприємницької діяльності [2].

Цифрові технології, за їхніми висновками, глибоко змінюють традиційні бізнес-моделі, надаючи компаніям можливість розробляти більш адаптивні та гнучкі підходи в умовах швидкозмінного ринку. Дослідження підкреслює роль великих даних як інструмента для аналізу споживчої поведінки та прогнозування ринкових трендів, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Аналіз публікацій показує, що для успішної адаптації бізнес-моделей електронної комерції до динамічних ринкових умов необхідно зосередити увагу на розробці стратегічного управління, здатного враховувати технологічні зміни та споживчі запити. Серед важливих напрямів досліджень є інтеграція новітніх підходів до персоналізації, вдосконалення автоматизації процесів, а також адаптація до змін регуляторного середовища, що створює основу для підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення ролі стратегічного управління в адаптації бізнес-моделей електронної комерції до динамічних ринкових змін, що забезпечить їхню конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне стратегічне управління стає основою для успішного впровадження та адаптації бізнес-моделей електронної комер-

ції в умовах постійних технологічних змін. Стратегічне управління – це процес розробки, впровадження та оцінки міжфункціональних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища. Управлінська діяльність, зосереджена на визначенні місії та стратегічних цілей підприємства, а також на забезпеченні необхідними ресурсами для їх досягнення шляхом реалізації оптимальних стратегій і заходів адаптації. Під електронною комерцією розуміють сукупність комерційних операцій, що здійснюються через Інтернет за допомогою електронних платформ. Вона охоплює всі аспекти продажу товарів та послуг онлайн, включаючи маркетинг, обробку платежів, логістику та управління клієнтськими відносинами. Електронна комерція включає в себе як бізнес для споживача (B2C), так і бізнес для бізнесу (B2B), а також інші моделі взаємодії.

Аналіз сучасних бізнес-моделей електронної комерції є важливим етапом у вивченні впливу цифрових технологій на розвиток підприємств та їх адаптацію до швидких змін на ринку. Різні моделі електронної комерції пропонують різні підходи до взаємодії з клієнтами та партнерами, забезпечуючи підприємствам можливість досягти успіху в умовах змінної бізнес-середовища. У таблиці 1 представлено бізнес моделі електронної комерції [4].

Ринок електронної комерції змінюється з неймовірною швидкістю через розвиток нових технологій та змінювані уподобання споживачів. У відповідь на ці виклики, бізнеси повинні адаптувати свої моделі для підтримки гнучкості, швидкості та ефективності.

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT), дають можливість бізнесам розробляти персоналізовані продукти та послуги, автоматизувати процеси і прогнозувати споживчі тенденції. Такі інструменти особливо важливі для моделей, як-от підписка або B2C, де клієнти очікують безперервного вдосконалення пропозицій і зручності.

Для адаптації в умовах змін, компанії повинні орієнтуватися на індивідуальні потреби споживачів. Наприклад, підписні сервіси активно використовують дані про попередні покупки або перегляди для надання рекомендацій, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Стратегії електронної комерції – це плани та підходи, що визначають шляхи розвитку та забезпечення конкурентних переваг компаній у цифровому середовищі. Вони включають інструменти та методи, що дозволяють ефективно адаптувати бізнес-моделі до постійних змін ринку та технологій. Основні напрямки стратегій в електронній комерції зосереджені на таких аспектах, як клієнтоорієнтованість,

Таблиця 1

Основні бізнес-моделі електронної комерції

Категорія	Модель	Опис	Приклади
Традиційні бізнес-моделі	B2C (Business to Consumer)	Компанії продають товари або послуги безпосередньо кінцевим споживачам. Перевага – прямий контакт з клієнтами та персоналізація.	Amazon, eBay, Etsy
	B2B (Business to Business)	Бізнеси продають товари або послуги іншим бізнесам. Використовується в оптовій торгівлі, постачанні, індустрії компонентів.	Alibaba, SAP
Новітні бізнес-моделі	C2C (Consumer to Consumer)	Кінцеві споживачі продають товари іншим споживачам без посередників. Пропонує економію коштів та можливість прямого продажу.	eBay, OLX
	Модель підписки (Subscription model)	Споживачі підписуються на регулярні постачання продуктів або послуг. Забезпечує стабільний потік доходів та тривалу взаємодію.	Netflix, Spotify
	Платформи для обміну (Sharing economy)	Користувачі діляться активами, такими як автомобілі або житло. Вигоди для всіх учасників завдяки мінімальним витратам на ресурси.	Uber, Airbnb

Джерело: сформовано на основі [4]

використання цифрових інструментів, персоналізація, автоматизація процесів і забезпечення безпеки даних.

Ключові стратегії електронної комерції включають:

1. Клієнтоорієнтована стратегія – орієнтація на покращення клієнтського досвіду, включаючи персоналізовані рекомендації, зручність використання сайту та забезпечення швидкого сервісу.

2. Мобільна стратегія – адаптація бізнесу під мобільні платформи для залучення користувачів, що все частіше обирають покупки зі смартфонів.

3. Стратегія аналітики даних – використання великих даних (Big Data) для прогнозування поведінки споживачів, вдосконалення маркетингових кампаній та оптимізації асортименту.

4. Стратегія автоматизації – впровадження автоматизованих процесів для зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів і забезпечення швидкої обробки замовлень.

Ключові інструменти, як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей (IoT) та блокчейн, значно впливають на бізнес-моделі та стратегічне управління. Штучний інтелект допомагає персоналізувати клієнтський досвід і автоматизувати обслуговування, що підвищує ефективність бізнесу [1]. Великі дані надають цінну інформацію для аналізу поведінки споживачів, дозволяючи створювати прогнози ринкових трендів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Інтернет речей розширює можливості збору та обробки даних, підвищуючи ефективність логістики та управління запасами. Блокчейн забезпечує безпеку й прозорість транзакцій, що важливо для підвищення довіри клієнтів і зниження операційних ризиків.

Штучний інтелект кардинально змінює електронну комерцію, автоматизуючи рутинні процеси та покращуючи обслуговування клієнтів.

Завдяки ШІ електронні платформи можуть пропонувати індивідуальні рекомендації, аналізуючи поведінку користувачів, історію покупок та переваги. Такі засоби підвищують задоволення клієнтів і рівень конверсії.

Чат-боти, оснащені AI, забезпечують цілодобову підтримку, надаючи відповіді на запитання клієнтів, допомагаючи з вибором товарів і покращуючи користувацький досвід.

ШІ може аналізувати тенденції попиту, що дозволяє компаніям точніше прогнозувати

обсяги виробництва та знижувати витрати на складські запаси.

Великі дані надають компаніям змогу отримувати глибокі інсайти про ринок, покупців і конкурентів. Використовуючи Big Data, компанії можуть аналізувати великі масиви даних щодо відвідувань сайтів, транзакцій та вгодобань клієнтів. Інструмент дозволяє гнучко коригувати маркетингові стратегії. Аналіз великих даних дозволяє компаніям динамічно змінювати ціни залежно від ринкових умов, попиту та конкурентних цін, це підвищує прибутковість і допомагає оптимізувати дохід. Інформація з Big Data дозволяє прогнозувати можливі збої у поставках, покращуючи стратегії ланцюга постачання.

Оцінка гнучкості бізнес-моделей та стратегічних рішень для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі вимагає врахування ключових економічних, соціальних і технологічних факторів, що можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. В сучасних умовах глобалізації, коли ринки і виробничі процеси інтегровані на міжнародному рівні, бізнеси повинні оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації, що можуть включати інфляційні коливання, економічні кризи, або валютні ризики. Стратегічні рішення повинні враховувати ці ризики та містити елементи, які дозволяють швидко адаптувати операційні процеси, наприклад, через диверсифікацію поставок або використання контрактів із захистом від валютних ризиків.

Соціальні зміни, такі як нові поведінкові тенденції споживачів або демографічні зрушення, також є важливим аспектом, який впливає на бізнес-моделі. Наприклад, зростання популярності електронної комерції та зміна очікувань клієнтів щодо зручності та швидкості обслуговування змушує компанії адаптувати свої стратегії шляхом розширення онлайн-каналів та впровадження персоналізованих сервісів. Гнучкі бізнес-моделі, такі як підпискова модель або моделі на основі спільного використання, дозволяють компаніям швидко реагувати на ці соціальні зміни і розширювати клієнтську базу.

Технологічні фактори, зокрема розвиток електронних платіжних систем, штучного інтелекту, великих даних і автоматизації, надають можливості для покращення операційної ефективності та персоналізації послуг. Наприклад, технології електронних платежів, такі як цифрові гаманці або криптовалюта, роблять транзакції швидшими та безпечні-

шими, що важливо для підтримки конкурентоспроможності. Використання великих даних для аналізу поведінки споживачів дозволяє компаніям швидко адаптувати свої пропозиції, відповідати на запити ринку і прогнозувати зміни в попиті. Штучний інтелект і автоматизація, в свою чергу, дозволяють швидко переналаштовувати бізнес-процеси та знижувати витрати, тим самим підвищуючи гнучкість і стійкість бізнес-моделей у мінливому середовищі.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що в умовах цифровізації економіки та динамічних змін зовнішнього середовища ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає стратегічне управління, орієнтоване на впровадження інноваційних підходів. Перехід до інноваційного підприємництва дозволяє підвищити адаптивність бізнес-моделей, посилити технологічну готовність і забезпечити ефективне

реагування на зміни в поведінці споживачів та розвиток цифрових каналів взаємодії.

Акцент на впровадженні нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, мобільна та соціальна комерція, відкриває нові можливості для стратегічного планування та вдосконалення бізнес-процесів. У статті доведено, що підприємства, які демонструють гнучкість та відкритість до цифрових інновацій, здатні формувати стійкі конкурентні переваги на ринку електронної комерції.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз ефективності різних стратегічних моделей адаптації до цифрового середовища, вивчення практичного досвіду підприємств у трансформації бізнес-процесів, а також на розробку інструментів стратегічного управління, що враховують багатовимірність споживчих запитів та швидкоплинність цифрових тенденцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баранов О. А. Інтернет речей (IoT): робот зі штучним інтелектом у правовідносинах. *Юридична Україна*. 2018. № 5–6. С. 75–95.
2. Брязкало М. М., Юрченко О. Ю. Інституційні чинники цифрової трансформації економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вид. 5(14). С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-10> <https://doi.org/10.32782/dees.14-10> (Дата звернення 30.04.2025)
3. Бутенко Д. С. Електронна комерція як запорука розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29208> (Дата звернення 29.04.2025)
4. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87–91.
5. Hliebova A., Zozulia A. The modern models of e-commerce organization: theoretical aspect. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). С. 144–150.
6. McAfee A. and Brynjolfsson E. Machine, platform, crowd: harnessing our digital revolution. New York City : W. W. Norton & Company, 2017, p. 416.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Journal at AIS Electronic Library (AISeL)*. 2015. vol. 16, n. 1. Available at: https://www.researchgate.net/publication/37426694_Clarifying_Business_Models_Origins_Present_and_Future_of_the_Concept (Accessed 28 April 2025)
8. Євдокимова З. Р., Писаренко Н. Л. Особливості функціонування та моделі бізнесу ринку електронної комерції в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. Випуск 14. С. 25–30.

REFERENCES:

1. Baranov O. A. (2018) Internet rechei (IoT): robot zi shtuchnym intelektom u pravovidnosynakh [Internet of things (IoT): robot on artificial intelligence as subject of legal relations.]. *Yurydychna Ukraina*, no. 5–6, pp. 75–95.
2. Briazkalo, M., and Yurchenko, O. (2024), Instytutsiini chynnyky tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Institutional Factors of the Digital Transformation of the Economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5 (14), pp. 67–72). Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.14-10> <https://doi.org/10.32782/dees.14-10> (Accessed 30 April, 2025)
3. Butenko D. S. (2023), Elektronna komertsiiia yak zaporuka rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [E-commerce in the context of entrepreneurship development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29208> (Accessed 29 April, 2025)
4. Koleshnia, Ya. O. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: Essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. (24), pp. 87–91.

5. Hliebova, A., and Zozulia A. (2020). Suchasni modeli orhanizatsii elektronnoi komertsii: teoretychnyi aspekt [The modern models of e-commerce organization: theoretical aspect]. *Ekonomika i rehion*, vol. (1(76), pp. 144–150. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1929> (Accessed 20 April, 2025)
6. McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2017), *Machine, platform, crowd: harnessing our digital revolution*, W. W. Norton & Company, New York City, USA
7. Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2015). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Journal at AIS Electronic Library (AISeL)*, vol. 16, n. 1, 2015, available at: https://www.researchgate.net/publication/37426694_Clarifying_Business_Models_Origins_Present_and_Future_of_the_Concept (Accessed 28 April 2025)
8. Yevdokymova Z. R., Pysarenko N. L. (2017). Osoblyvosti funktsionuvannia ta modeli biznesu rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [Features of Functioning and Business Models of the E-Commerce Market in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, vol. 14, pp. 25–30.