

УДК 339.17:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211>**Шаров В.В.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Sharov Volodymyr

Kyiv National Economic University named Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>**Гарафонова О.І.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Garafonova Olga

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

СТРАТЕГІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретичні засади та прикладні аспекти стратегічної диверсифікації українських і зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано економічну сутність стратегічної диверсифікації у сфері електронної комерції як багатовимірного процесу, що охоплює трансформацію бізнес-моделей, каналів взаємодії зі споживачами, логістичних систем та цифрових платформ. Визначено ключові чинники формування диверсифікаційних стратегій у цифровому середовищі, зокрема платформізацію, омніканальність, інноваційні технології та зміну поведінкових характеристик споживачів.

Проведено порівняльний аналіз особливостей стратегічної диверсифікації українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів. Встановлено системні відмінності у логіці стратегічних рішень, обумовлені масштабом компаній, рівнем цифрової зрілості, ресурсною забезпеченістю та інституційними умовами функціонування. На основі емпіричних даних про обороти та виручку провідних українських e-commerce-компаній у 2023–2025 рр. здійснено оцінювання динаміки масштабування із застосуванням показника інтенсивності масштабування. Виявлено асиметричний характер ринкової динаміки та різну інтенсивність реалізації диверсифікаційних стратегій.

Запропоновано концептуальну модель стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлера, яка інтегрує стратегічний, операційний та технологічний рівні управління. Доведено, що ефективність диверсифікаційних стратегій у цифровій економіці визначається узгодженістю між платформною архітектурою, омніканальною інтеграцією, логістичною трансформацією та системою управління ризиками.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний розвиток, диверсифікація, цифрова трансформація, інновації, клієнтоорієнтованість, онлайн-ритейл, електронна комерція, конкурентоспроможність, цифрові технології.

STRATEGIC DIVERSIFICATION MODELS OF ONLINE RETAILERS IN THE DIGITAL ECONOMY: UKRAINIAN AND FOREIGN PRACTICES

The article explores the theoretical foundations and applied aspects of strategic diversification of Ukrainian and foreign online retailers within the framework of the digital economy. Strategic diversification in e-commerce is substantiated as a multidimensional process involving the transformation of business models, customer interaction channels, logistics systems, and digital platform infrastructures. The study provides a conceptual interpretation of diversification strategies, emphasizing their structural, technological, and market-oriented dimensions. Particular attention is devoted to identifying the key factors influencing diversification decisions in the digital environment, including platformization, omnichannel integration, innovative technologies, and changes in consumer behavioral patterns.

A comparative analysis of strategic diversification practices implemented by Ukrainian and foreign online retailers is conducted. The research identifies systemic differences in the logic of strategic decision-making determined by firm scale, levels of digital maturity, resource capacity, and institutional conditions. Ukrainian online retailers are characterized by adaptive and hybrid diversification strategies focused on operational resilience, logistics flexibility, and continuity of digital services. Foreign online retailers demonstrate diversification trajectories shaped by platform-

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Шаров В.В., Гарафонова О.І., 2026

centered expansion, ecosystem integration, and technology-driven scaling mechanisms.

Based on empirical data on turnover and revenue indicators of leading Ukrainian e-commerce companies for the period 2023–2025, the dynamics of business scaling are assessed using the intensity of scaling coefficient. The empirical findings reveal an asymmetric structure of market growth, heterogeneous scaling trajectories, and differentiated effects of diversification strategies across specialized and universal retail formats. The analysis confirms that variations in scaling intensity are associated with differences in portfolio structure, technological integration, logistics configuration, and competitive positioning.

A conceptual model of strategic diversification for online retailers is proposed, integrating strategic, operational, and technological levels of management. The study demonstrates that the effectiveness of diversification strategies in the digital economy depends on the coherence between platform architecture, omnichannel systems, logistics transformation, and risk management mechanisms. The research highlights the increasing importance of digital technologies as systemic drivers of competitive advantage, while also emphasizing the evolving configuration of risks related to technological dependence, cyber threats, regulatory volatility, and logistics disruptions.

The results of the study may be applied in the practice of strategic management of online retail enterprises, particularly in the development of diversification strategies, digital transformation programs, and managerial decisions aimed at enhancing long-term competitiveness and sustainability.

Keywords: strategic management, strategic development, diversification, digital transformation, innovation, customer orientation, online retail, electronic commerce, competitiveness, digital technologies.

JEL classification: L81, M15, D21.

Постановка проблеми. Цифрова економіка трансформує логіку функціонування роздрібною торгівлі, змінюючи механізми створення вартості, структуру конкурентних переваг та конфігурацію ринків. Онлайн-ритейл із допоміжного каналу продажів перетворився на стратегічно домінуючий формат взаємодії зі споживачем. Водночас інтенсивність технологічних змін, платформізація, омніканальні моделі та нестабільність глобального середовища підвищують рівень стратегічної невизначеності для підприємств електронної комерції.

У цих умовах стратегічна диверсифікація постає як ключовий інструмент забезпечення стійкості та довгострокового розвитку онлайн-ритейлерів. Йдеться не лише про розширення асортименту або вихід на нові ринки. Диверсифікація охоплює трансформацію бізнес-моделей, інтеграцію цифрових платформ, перебування логістичних систем, використання аналітики даних, розвиток сервісних екосистем та формування нових форматів клієнтського досвіду. Проте ефективність таких стратегій суттєво варіюється залежно від масштабу компанії, доступу до технологій, рівня цифрової зрілості та специфіки інституційного середовища.

Особливої актуальності проблема набуває у контексті порівняння міжнародних, українських та інших зарубіжних онлайн-ритейлерів. Міжнародні гравці функціонують у режимі глобальної оптимізації ресурсів, спираючись на платформні екосистеми та масштабні інвестиції в інноваційні технології. Українські компанії діють в умовах обмежених ресурсів, регуляторних трансформацій та високих зовнішніх ризиків, що стимулює розвиток адаптивних і гібридних стратегій. Зарубіжні ритейлери демонструють різноманіття моделей диверсифікації, обумовлених регіональними особливостями попиту, логістики та цифрової інфраструктури.

Попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту та цифрової трансформації, залишається недостатньо розкритим питання системної

узгодженості диверсифікаційних стратегій онлайн-ритейлерів із параметрами цифрової економіки. Найвні роботи часто фрагментують аналіз за окремими аспектами: технологічні інновації, омніканальність, платформи або логістика. Обмеженою є кількість досліджень, що поєднують стратегічний, операційний та інституційний виміри диверсифікації у порівняльному міжнародному контексті.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності комплексного осмислення стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів як багаторівневого процесу, що інтегрує бізнес-моделі, цифрові технології, логістичні трансформації та конкурентні стратегії. Вирішення цієї проблеми потребує формування аналітичної рамки, здатної пояснити відмінності у підходах до диверсифікації між різними групами ритейлерів та визначити чинники, що забезпечують їх конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження електронної комерції та онлайн-ритейлу демонструють послідовне зміщення від загальноописових характеристик цифрової торгівлі до структурного аналізу бізнес-моделей, цифрових інфраструктур та стратегічних механізмів адаптації. У роботі С. Бреуса та А. Іваненка наголошується, що інформаційні системи у торгівлі трансформуються з операційного інструмента в критичний стратегічний ресурс. Автори пов'язують ефективність цифрової трансформації з архітектурою даних, рівнем інтеграції ІТ-контурів і здатністю компанії управляти технологічними ризиками [1]. Така позиція розширює трактування диверсифікації, включаючи до неї не лише ринкові та продуктові, а й технологічні виміри.

Теоретико-методичний фундамент поняття електронної комерції систематизовано у працях І. Садчикової, А. Тарасенка та М. Дубини, де уточнюється економічна природа e-commerce, її функціональні компоненти та межі застосування категорії у науковому аналізі [6]. Подібний напрям продовжено у дослідженні Д. Щитова, К. Жадька та М. Мормуля, які пропонують

структурну декомпозицію електронної комерції через класифікацію бізнес-процесів, цифрових каналів та моделей взаємодії зі споживачем [13]. Ці роботи створюють необхідну дефініційну узгодженість для досліджень стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів.

Проблематика розвитку електронної комерції в Україні у сучасних умовах розкрита у працях Д. Крилова, де акцентовано на динаміці проникнення цифрових каналів, структурі попиту та змінах конкурентного середовища [3]. Дослідження О. Кубліцької деталізує сучасний стан ринку та тенденції повоєнного відновлення, підкреслюючи роль логістичної стійкості, децентралізації постачань і розвитку омніканальних форматів [4]. У роботі О. Подри та А. Рогожинської цифрова економіка інтерпретується як середовище, у якому електронний бізнес переходить до сервісоорієнтованих моделей та гнучких стратегій масштабування [5]. Ці дослідження формують уявлення про українську специфіку диверсифікаційних процесів.

Стратегічний вимір електронної комерції розглядається у публікаціях Н. Шведа та О. Краузе, де електронна комерція трактується як комплексна система, що поєднує канали продажу, цифрові платформи та клієнтоорієнтовані стратегії розвитку [11-12]. Автори підкреслюють, що конкурентоспроможність онлайн-ритейлерів визначається здатністю до інтеграції інноваційних технологій, персоналізації взаємодії та оптимізації ланцюгів створення вартості.

Інноваційні та експериментальні бізнес-моделі e-commerce аналізуються у роботі Г. Сарібекян, де обґрунтовано роль платформних екосистем, гібридних форматів та цифрових сервісів у формуванні нових конкурентних конфігурацій [7]. Прикладний зріз галузевих трендів представлено у матеріалах Avada Media, де відображено актуальні напрями технологічної еволюції ринку: автоматизація, аналітика даних, AI-рішення та клієнтський досвід [9]. Попри обмежену академічну формалізацію, ці джерела фіксують прикладні імпульси змін у середовищі онлайн-ритейлу.

Ширший контекст цифрової трансформації бізнесу та її зв'язок із соціально-економічною безпекою розкрито у колективній монографії за редакцією А. Черепи, І. Дашко, Ю. Огренич та О. Череп, де цифровізація інтерпретується як структурний фактор довгострокової стійкості підприємств [8]. На рівні макроекономічної рамки дослідження О. Чуриканової, Д. Кабаченка та О. Приходченко окреслює виклики цифрової економіки, включаючи асиметрію доступу до технологій, зміну характеру конкуренції та необхідність стратегічної адаптації бізнесу [10].

Міжнародний інституційний вимір розвитку e-commerce представлено у матеріалах IISD щодо еволюції цифрової торгівлі в системі СОТ, де визначено нормативні та регуляторні фактори, що впливають на стратегії міжнародної експансії компаній [14]. Методологічну узгодженість досліджень забезпечує оновлена дефініція e-commerce та керівні принципи ОЕСД, які стандартизують підходи до статистичного та аналітичного трактування цифрової торгівлі [15].

Узагальнення результатів сучасних досліджень

дозволяє констатувати домінування трьох взаємопов'язаних напрямів: уточнення теоретичних засад електронної комерції, аналіз цифрової трансформації бізнес-структур та вивчення інноваційних моделей розвитку онлайн-ритейлу. Водночас простежується недостатній рівень інтеграції стратегічного менеджменту з дослідженнями платформізації, омніканальності та логістичних трансформацій у порівняльному міжнародному вимірі [1, 4, 7, 10, 14]. Це обґрунтовує доцільність подальшого дослідження стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів як системного процесу, що поєднує технологічні, організаційні та конкурентні параметри розвитку. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання комплексного узгодження стратегій диверсифікації онлайн-ритейлерів із платформною логікою цифрової економіки, омніканальними моделями взаємодії та логістичними трансформаціями, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу відповідних стратегічних механізмів.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні теоретичних засад і прикладних аспектів стратегічної диверсифікації українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. Дослідження спрямоване на виявлення економічної логіки диверсифікаційних стратегій, аналіз факторів їх формування та оцінювання впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей у секторі електронної комерції.

Досягнення поставленої мети передбачає наукове обґрунтування сутності стратегічної диверсифікації у цифровому середовищі, визначення її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності онлайн-ритейлерів, а також порівняльний аналіз підходів до диверсифікації в українських і зарубіжних компаніях. Особлива увага приділяється впливу платформізації, омніканальних стратегій, логістичних трансформацій та інноваційних технологій на стратегічний розвиток підприємств e-commerce.

У межах статті також передбачається ідентифікація ключових напрямів диверсифікації, характерних для різних груп онлайн-ритейлерів, та формування концептуальних узагальнень щодо адаптивних стратегій у середовищі цифрової економіки.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу. Для уточнення економічної сутності стратегічної диверсифікації в e-commerce використано методи теоретичного узагальнення, наукової абстракції та системного підходу, що дозволило сформулювати концептуальне бачення диверсифікації як багатовимірного процесу трансформації бізнес-моделі онлайн-ритейлера.

З метою виявлення відмінностей у підходах до диверсифікації між українськими та зарубіжними онлайн-ритейлерами застосовано порівняльний та структурно-функціональний аналіз, що забезпечило можливість ідентифікувати специфіку стратегічних рішень, обумовлену масштабом компаній, рівнем цифрової зрілості та особливостями конкурентного середовища.

Емпіричну частину дослідження реалізовано із використанням статистичного аналізу, методів

економічної інтерпретації даних та розрахункових процедур. Для оцінювання динаміки масштабування провідних українських онлайн-ритейлерів у 2023–2025 рр. застосовано авторський показник — коефіцієнт інтенсивності масштабування (КІМ), що дозволило перейти від описового до кількісного аналізу стратегічних трансформацій.

Для обґрунтування взаємозв'язку між диверсифікаційними стратегіями, платформізацією, омніканальністю та логістичними трансформаціями використано метод моделювання та графічної інтерпретації, результатом чого стало формування концептуальної моделі стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлера.

Виклад основних результатів дослідження. Стратегічна диверсифікація в e-commerce це кероване розширення портфеля діяльностей онлайн-ритейлера, спрямоване на формування стійких конкурентних переваг через зміну або доповнення продуктово-категорійної структури, каналів взаємодії, географії збуту, логістичної конфігурації та цифрової архітектури (дані, платформи, інформаційні системи). У цифровій економіці диверсифікація набуває ознак не “розростання”, а переінженерії бізнес-моделі, оскільки технологічні контури визначають швидкість масштабування, якість сервісу, персоналізацію та операційну ефективність [1, 10, 8].

Ключовою відмінністю e-commerce-диверсифікації є те, що вона часто реалізується не через класичне додавання товарних ліній, а через платформізацію

(маркетплейс, екосистема партнерів, інтеграції), омніканальність (єдиний клієнтський шлях між онлайн і офлайн), логістичні інновації (склади, “остання миля”, точки видачі), а також через сервісізацію (післяпродажні сервіси, підписки, фінансові та контент-сервіси) [7, 5, 1].

Емпіричне дослідження стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів потребує використання кількісних індикаторів, що дозволяють оцінити не лише абсолютні зміни обороту, але й інтенсивність масштабування бізнесу у часовому вимірі. Традиційні показники динаміки виручки не завжди забезпечують коректну порівняльність компаній різного масштабу, оскільки ефект високої бази істотно впливає на інтерпретацію темпів зростання.

З метою підвищення аналітичної точності та забезпечення зіставності результатів у дослідженні запропоновано використання узагальнюючого відносного показника — Коефіцієнта інтенсивності масштабування (КІМ, %). Методична новизна цього показника полягає у поєднанні порівняльної динаміки обороту базового періоду з екстрапольованою оцінкою поточного фінансового результату, що дозволяє врахувати різну фазу життєвого циклу компаній, неоднакову стартову позицію та специфіку ринкової кон'юнктури.

Коефіцієнт інтенсивності масштабування визначається як відносна зміна між оборотом підприємства у базовому році та оціненою річною виручкою поточного періоду:

$$\text{КІМ} = \left(\frac{\hat{V}_{2025}}{V_{2023}} - 1 \right) \cdot 100\%$$

де

V_{2023} - це оборот e-commerce у 2023 р. за рейтингом ТОП-15 [15],

\hat{V}_{2025} - це оцінка річної виручки 2025 р., отримана екстраполяцією показника за 9 міс. 2025 р. ($V_{9\text{м} 2025} \cdot \frac{4}{3}$) з аналітики YouControl.Market, оприлюдненої Фондом розвитку підприємництва [14].

Така процедура не підміняє повну річну звітність, але забезпечує порівнюваність при наявності даних за три квартали [14]. У табл. 1 включено компанії, для яких у наданих джерелах одночасно наявні V_{2023} (ТОП-15) [15] та $V_{9\text{м} 2025}$ (ТОП-10) [14]. Для інтервальних значень 2023 р. використано середину інтервалу як

робочу оцінку. Запропонований підхід дозволяє перейти від описового аналізу ринкової динаміки до кількісної інтерпретації інтенсивності стратегічних трансформацій. Результати розрахунків КІМ для вибраних українських онлайн-ритейлерів подано у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка виручки вибраних українських онлайн-ритейлерів: 2023–2025 рр.

Компанія / бренд	V_{2023} , млрд грн [15]	$V_{9\text{м} 2025}$, млрд грн [14]	\hat{V}_{2025} , млрд грн	Абс. приріст $\hat{V}_{2025} - V_{2023}$, млрд грн	КІМ, %	Відхилення від середнього КІМ, п.п.
Rozetka (ТОВ “Розетка.юа”)	45,00	21,10	28,13	-16,87	-37,49	-84,68
Makeup (ТОВ “Мейкап трейдинг”)	3,55	3,50	4,67	+1,12	+31,46	-15,73
MAUDAU	1,30	2,20	2,93	+1,63	+125,64	+78,45
Pethouse	0,75	1,13	1,51	+0,76	+101,04	+53,85
Yakaboo	0,49	0,427	0,57	+0,08	+16,19	-31,00

Джерело: авторські розрахунки на основі статистичних даних [14, 15].

Табл. 1 свідчить про асиметричний характер динаміки зростання українського онлайн-ритейлу у 2023–

2025 рр. Встановлено, що нішеві та категорійно спеціалізовані компанії (сегменти зоотоварів, FMCG,

beauty) демонструють вищу інтенсивність масштабування порівняно з універсальними маркетплейсами. Така диференціація пояснюється впливом ефекту високої бази, відмінностями у стратегічних моделях диверсифікації, а також різною чутливістю бізнес-моделей до інституційної стабільності, логістичної конфігурації та операційної безперервності [14, 4, 1]. Позитивний КІМ у MAUDAU і Pethouse узгоджується з логікою портфельної та сервісної диверсифікації: ріст забезпечується не тільки категоріями, а й реконфігурацією ланцюгів постачання, розвитком точок видачі, зміною форматів доставки і маркетингових інвестицій у клієнтський шлях, що у сучасній літературі описується як перехід до сервісноорієнтованих моделей електронного бізнесу [5, 7]. Від’ємний КІМ для «ядра» Rozetka у цьому обчисленні не заперечує лідерства, а вказує на ефект високої бази і на те, що у війно- та ризико-чутливому середовищі стратегічна диверсифікація лідера часто зміщується від «приросту обороту» до утримання ринку, інфраструктурної стійкості, управління технологічними ризиками та безперервності сервісу, що прямо підкреслюється у дослідженнях про інформаційні системи й ризики цифрової трансформації торгівлі [1].

Для періоду 2024–2025 рр. у використаних джерелах представлено зіставні показники, що характеризують інституційну та ринкову динаміку онлайн-ритейлу, зокрема дані щодо реєстрації та припинення діяльності суб’єктів господарювання, рівня концентрації виручки компаній ТОП-10, а також показники виручки за 9 місяців [14]. Додатковий аналітичний контекст формують статистичні оцінки обороту торговельних мереж України, що дозволяють інтерпретувати розвиток електронної комерції у взаємозв’язку із загальною динамікою роздрібною торгівлі [16]. Оцінювання особливостей стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів потребує врахування не лише показників індивідуальної динаміки компаній, але й макроструктурних характеристик ринку. Інституційні зміни, рівень концентрації виручки, а також підприємницька активність формують середовище, у якому реалізуються диверсифікаційні стратегії та визначаються їх результативність і ризиковість. З метою узагальнення характеристик функціонування українського e-commerce у 2024–2025 рр. у табл. 2 систематизовано показники ринкової концентрації, інституційної динаміки та структурних змін у підприємницькому секторі.

Таблиця 2

Український e-commerce 2024–2025: концентрація, підприємницька динаміка, ризики середовища

Показник	2024	2025 (січень–вересень / станом на кінець 2025)	Приріст / відхилення	Інтерпретація для диверсифікації
Частка двох компаній групи Rozetka у виручці ТОП-10	н/д	76% (30,2 млрд грн із ~40 млрд грн за 9 міс.) [14]	висока концентрація	Платформізація підсилює мережеві ефекти і бар’єри входу, але збільшує системний ризик “єдиного вузла” [1], [14]
Активні ФОП у онлайн-торгівлі	н/д	77,4 тис. [14]	структурна домінація мікробізнесу	Диверсифікація великих відбувається паралельно з нішевою фрагментацією довгого хвоста [14]
Діючі компанії (юрособи) у онлайн-торгівлі	н/д	3173 [14]	+6% р/р (прибл. +200) [14]	Розширення конкурентного поля вимагає омніканальності та технологічної дисципліни [1], [14]
Нові реєстрації ФОП	2024: у середньому 3,5–4,5 тис. за квартал [14]	18,2 тис. за 9 міс. 2025 [14]	+62,3% проти 9 міс. 2024 [14]	Зростання входу підвищує роль диференціації сервісу та швидкості логістики [5], [14]
Закриття ФОП	5784 за 2024 [14]	7953 за 9 міс. 2025 [14]	ознака турбулентності	Ризики середовища транслюються в потребу адаптивних стратегій і резервування операцій [1], [14]
Оборот торговельних мереж (загальний ритейл)	2023: 1,54 трлн грн [16]	н/д	контекст зростання фізичного ритейлу	Омніканальність стає умовою перерозподілу попиту між каналами [16], [10]

Джерело: авторські узагальнення на основі статистичних даних [14, 16].

Табл. 2 відображає ключові параметри трансформації конкурентного середовища українського онлайн-ритейлу у 2024–2025 рр. Отримані результати дозволяють констатувати формування подвійної структурної тенденції, що характеризується поєднанням високої концентрації ринкової виручки у верхньому сегменті та зростанням кількості суб’єктів малого

підприємництва. Високий рівень концентрації виручки провідних компаній свідчить про домінування платформних бізнес-моделей та посилення ефектів масштабу, що формують асиметрію конкурентного середовища. Така структура ринку створює передумови для стабілізації позицій лідерів, водночас підвищуючи системні ризики, пов’язані з технологічною залежністю,

операційною безперервністю та вразливістю цифрової інфраструктури [1, 14].

Зростання кількості активних ФОП та інтенсивність нових реєстрацій відображають тенденцію до розширення підприємницької участі у сфері електронної комерції. Це свідчить про зниження бар'єрів входу на цифрові ринки, розвиток маркетплейс-екосистем та підвищення доступності цифрових каналів збуту. Одночасне зростання показників припинення діяльності вказує на підвищену турбулентність ринкового середовища та нестабільність бізнес-траєкторій. Виявлена динаміка демонструє, що стратегічна диверсифікація у сучасному онлайн-ритейлі виконує компенсаторну функцію, спрямовану на зниження впливу ринкової нестабільності та перерозподіл ризиків між різними сегментами діяльності. Для великих компаній диверсифікація набуває ознак екосистемної інтеграції та платформного масштабування. Для малих суб'єктів домінують адаптивні та нішеві стратегії, орієнтовані на гнучкість, спеціалізацію та швидку реакцію на зміни попиту [5, 7, 14].

Узагальнені результати підтверджують, що трансформації 2024–2025 рр. супроводжуються одночасним посиленням конкуренції та диференціацією стратегічних моделей розвитку, що обумовлює необхідність перегляду підходів до стратегічного управління онлайн-ритейлом у цифровій економіці. Міжнародні платформи (глобальні маркетплейси та екосистеми) реалізують диверсифікацію через масштаб і дані. Домінує логіка платформізації, коли асортимент і пропозиція зростають завдяки підключенню сторонніх продавців, а конкурентна перевага формується через мережеві ефекти, алгоритмічну персоналізацію та вертикальну інтеграцію логістики. У цьому типі систем ключовим ресурсом стає цифрова інфраструктура, а ризикова матриця включає регуляторні режими транскордонної торгівлі та стандартизацію визначень e-commerce для вимірювання та комплаєнсу [19, 20].

Українські онлайн-ритейлери діють у середовищі підвищеної невизначеності, де стратегічна диверсифікація частіше має характер адаптивної реконфігурації: перерозподіл складів, мультисервісні точки видачі, партнерські доставки, нішеве позиціонування, інтенсивне управління ризиками інформаційних систем і безперервність процесів [1, 4, 3]. У таких умовах омніканальність не є «маркетинговою опцією», а способом зменшення транзакційних втрат між фізичним і цифровим каналом та механізмом утримання клієнта за дефіциту ресурсів [10, 16].

Інші зарубіжні (регіональні) онлайн-ритейлери часто поєднують локальну адаптацію і міжнародне масштабування. Для них диверсифікація розгортається як multi-market локалізація, підсилена цифровими сервісами, фінтех-компонентами та партнерськими екосистемами. Коли глобальний ринок прискорює темпи зростання, стратегічна ставка зміщується у бік автоматизації, ШІ-інструментів і логістичних інновацій, оскільки саме вони забезпечують еластичність операцій при масштабуванні [18, 17].

Отже, порівняльний аналіз українських та

зарубіжних онлайн-ритейлерів виявляє системні відмінності у логіці диверсифікаційних стратегій. Зарубіжні компанії орієнтуються на масштабування, екосистемність та інтенсивну технологічну інтеграцію. Їхні стратегії тяжіють до горизонтальної та конгломератної диверсифікації з високим рівнем платформної централізації. Українські компанії демонструють перевагу адаптивних і нішевих стратегій, де домінує локалізація, клієнтська гнучкість та операційна маневровість. Така специфіка обумовлена інституційними обмеженнями, нестабільністю середовища та структурою споживчого попиту.

Цифрові технології виступають інтеграційним фактором диверсифікації. Аналітика великих даних змінює механізми стратегічного планування, дозволяючи переходити від ретроспективних оцінок до прогнозної аналітики. Алгоритми машинного навчання оптимізують асортиментну політику, динамічне ціноутворення та управління попитом. Хмарні рішення забезпечують масштабованість інфраструктури, а штучний інтелект трансформує логіку взаємодії зі споживачем через персоналізовані рекомендації та автоматизовані сервіси підтримки. Водночас диверсифікація у цифровому середовищі супроводжується новими типами ризиків. Технологічна залежність, кіберзагрози, вразливість платформних екосистем, регуляторні зміни та волатильність споживчих очікувань формують складний контур стратегічної невизначеності. Ефективність диверсифікаційної стратегії визначається не лише масштабом розширення діяльності, але й здатністю компанії управляти цими ризиками через резервування інфраструктури, гнучкість бізнес-процесів і багаторівневу архітектуру управління.

Виявлені тенденції ринкової концентрації, структурної динаміки суб'єктів господарювання та відмінності у траєкторіях масштабування онлайн-ритейлерів свідчать про багатовимірний характер стратегічної диверсифікації у цифровій економіці. Отримані емпіричні результати підтверджують, що диверсифікаційні стратегії формуються під впливом одночасної дії технологічних, логістичних, інституційних та конкурентних чинників. Для системного узагальнення взаємозв'язків між зазначеними компонентами доцільним є використання концептуальної моделі, яка відображає структурну логіку стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлера в умовах цифрової економіки (рис. 1).

Модель фіксує, що диверсифікація в e-commerce є ефективною лише тоді, коли стратегічні рішення узгоджуються з трьома «операційними опорами» цифрової економіки: омніканальною інтеграцією, платформними контурами та логістичною трансформацією. Уразливість будь-якої опори підвищує системний ризик, що особливо релевантно для середовищ із високою турбулентністю та технологічною залежністю [1, 8, 14].

Стратегічна диверсифікація онлайн-ритейлерів дедалі тісніше пов'язується з концепцією сталого розвитку. Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у бізнес-модель впливає на структуру витрат, логістику, упаковку та комунікацію з клієнтами. Для зарубіжних

компаній ESG-орієнтація часто виступає регуляторною вимогою, тоді як для українських ритейлерів вона формується як елемент конкурентної диференціації та репутаційної стійкості. Український онлайн-ритейл 2023–2025 рр. демонструє одночасно концентрацію виручки у верхньому сегменті та зростання числа малих суб'єктів, що змінює характер конкуренції і підсилює потребу у диверсифікації як механізмі стійкості [14]. Категорійні та нішеві гравці у 2023–2025 рр.

виявляються швидшими у масштабуванні, що відповідає логіці інноваційних моделей e-commerce і сервісації бізнесу [7, 5]. Для міжнародних і зарубіжних лідерів диверсифікація дедалі більше зводиться до платформної екосистемності, ШІ-інструментів та транскордонної операційної керованості, тоді як для українських компаній критичними є адаптивність, резервування логістики та управління ризиками інформаційних систем [1, 19, 20].



Рис. 1. Концептуальна модель стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлера в цифровій економіці
Джерело: розроблено авторами.

Формування та реалізація стратегій диверсифікації у цифровому середовищі супроводжується трансформацією структури ризиків, що виходить за межі традиційних фінансових та ринкових загроз. Цифровізація бізнес-процесів, платформна інтеграція та залежність від інформаційних систем формують нову конфігурацію стратегічної невизначеності.

До ключових груп ризиків належать технологічні, кібернетичні, інституційні, логістичні та поведінкові. Технологічні ризики пов'язані з високим рівнем залежності від цифрової інфраструктури, збоїв інформаційних систем та обмежень масштабованості платформних рішень. Кіберризиками охоплюють загрози втрати даних, порушення конфіденційності, атак на цифрові сервіси та репутаційні втрати, що безпосередньо впливають на безперервність операційної діяльності [1].

Інституційні ризики проявляються у вигляді регуляторної невизначеності, змін податкових режимів, правових обмежень транскордонної торгівлі та модифікації правил функціонування цифрових платформ [10, 19]. Для українських онлайн-ритейлерів додатковими факторами ризику виступають макроекономічна нестабільність, трансформація логістичних маршрутів та волатильність споживчого попиту [4].

Логістичні ризики в умовах цифрової економіки мають стратегічний характер, оскільки швидкість і надійність доставки стають критичними елементами ціннісної пропозиції. Порушення ланцюгів постачання, дефіцит інфраструктурних потужностей або зростання витрат на «останню милю» безпосередньо впливають на конкурентоспроможність онлайн-ритейлерів.

Поведінкові ризики пов'язані зі змінами споживчих очікувань, чутливістю до якості цифрового сервісу та швидкістю переходу клієнтів між платформами. У цифровому середовищі вартість перемикавання для споживача знижується, що підвищує інтенсивність конкуренції та ускладнює утримання клієнтської бази.

За таких умов стратегічна диверсифікація виконує функцію інструмента ризик-менеджменту, спрямованого на зниження залежності від окремих каналів збуту, технологічних платформ або логістичних конфігурацій. Ефективність диверсифікаційної стратегії визначається здатністю підприємства забезпечити баланс між масштабуванням, інноваційністю та операційною стійкістю [1, 8, 14].

Отже, у секторі онлайн-ритейлу стратегічна диверсифікація набуває характеру багаторівневої трансформації, що поєднує бізнес-модель, цифрові технології,

логістичні системи та ринкові стратегії. Її результативність визначається узгодженістю між технологічною основою, операційною ефективністю та стратегічною адаптивністю. Саме така інтеграція формує передумови довгострокової конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах цифрової економіки.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні та прикладні аспекти стратегічної диверсифікації онлайн-ритейлерів у середовищі цифрової економіки. Обґрунтовано, що диверсифікація в e-commerce набуває багатовимірного характеру та охоплює не лише продуктові й ринкові напрями розвитку, але й трансформацію бізнес-моделей, цифрових платформ, логістичних систем та інформаційних інфраструктур.

Встановлено, що в умовах платформізації цифрової економіки стратегічна диверсифікація виступає ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості онлайн-ритейлерів. Її ефективність визначається узгодженістю між технологічною базою підприємства, омніканальними моделями взаємодії зі споживачем та адаптивністю логістичних процесів.

Результати емпіричного аналізу українських онлайн-ритейлерів у 2023–2025 рр. засвідчили асиметричний характер ринкової динаміки. Нішеві та категорійні компанії демонструють вищі темпи масштабування порівняно з універсальними маркетплейсами, що пояснюється ефектом високої бази, особливостями

конкурентного позиціонування та різною інтенсивністю стратегічної диверсифікації. Виявлено, що позитивні темпи зростання корелюють із портфельною диверсифікацією, розвитком сервісних компонентів та оптимізацією логістичної інфраструктури.

Доведено, що українські онлайн-ритейлери реалізують переважно адаптивні та гібридні стратегії диверсифікації, орієнтовані на підвищення операційної стійкості, гнучкість каналів взаємодії та локалізацію ціннісної пропозиції. Зарубіжні компанії характеризуються більшою схильністю до платформної експансії, екосистемної інтеграції та технологічної централізації.

Обґрунтовано, що цифрові технології виступають системним фактором стратегічної диверсифікації, забезпечуючи масштабованість бізнес-моделей, персоналізацію клієнтського досвіду та підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас цифрове середовище генерує нові типи ризиків, пов'язаних із технологічною залежністю, кіберзагрозами та нестабільністю платформних екосистем.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого показника інтенсивності масштабування та концептуальної моделі диверсифікації у процесах стратегічного планування онлайн-ритейлерів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методик кількісного оцінювання ефективності диверсифікаційних стратегій та аналізом впливу штучного інтелекту на трансформацію конкурентних моделей у сфері e-commerce.

Список використаних джерел:

1. Бреус С., Іваненко А. (2025). Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*, № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46>
2. Жарнікова В.В. (2019). Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*, №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.151>
3. Крилов Д.В. (2024). Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. *Економіка та управління*, №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>
4. Кублицька О. (2023). Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3(35). С. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
5. Подра О.П., Рогожинська А.В. (2023). Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, Вип. 5. №1. С.224–235. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.224>
6. Садчикова І., Тарасенко, А., Дубина М. (2023). Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*, № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
7. Сарібекян Г.О. (2025). Інноваційні моделі електронної комерції: аналіз сучасних стратегій та тенденцій. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф.*, (Кропивницький, 5 черв. 2025 р.). ЦНТУ, С.149–152. URI: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16920>
8. Теоретико-методичні підходи та європейський досвід цифрової трансформації бізнесу як передумова забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації економіки: колективна монографія / ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. 326 с. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-580-8>
9. Мелешкевич С. (2025). Тренди в електронній комерції на 2025 рік. *Avada Media*. URL: <https://avada-media.ua/blog/trendy-v-elektronnoy-kommertsii-na-2025-god/>
10. Чуріканова О., Кабаченко Л., Приходченко О. (2024). Цифрова економіка. Виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, Т. 330. № 3. С. 218–226. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-30>
11. Шведа Н.М., Краузе О.І. (2024). Електронна комерція : сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. *Економічні науки*, № 2(82). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2->

9639

12. Шитов Д.М., Жадько К.С., Мормуль М.Ф. (2024). Теоретичні основи електронної комерції : сутність, структура, класифікація. *Ефективна економіка*, № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.16>
13. Економіка e-commerce : виручка лідерів та статистика галуз. (2026). URL: <https://blog.youcontrol.market/iekonomika-e-commerce-v-ukrayini-2025-viruchka-lidieriv-statistika-rinku-ta-rieghioni/>
14. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні. (2024). URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>
15. Єрмакова Я., Симоненко К. (2024). Ритейл іде у наступ: оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн (інфографіка). URL: <https://rau.ua/news/oborot-torgovelnih-merezh-ukrayini-perevysshiv-15-trln-grn-infografika/>
16. Глобальний ринок онлайн-торгівлі сягне \$5,31 трлн у 2026 році – прогноз. (2026). URL: <https://delo.ua/news/globalnii-rinok-onlain-torgivli-syagne-531-trln-u-2026-roci-prognoz-460367/>
17. Kinga, E. (2025). The year in numbers : Key stats that shaped world e-commerce in 2025. URL: <https://surl.li/bsaeim>
18. E-commerce in the World Trade Organization : History and latest. (2020). URL: <https://www.iisd.org/system/files/publications/e-commerce-world-trade-organization-.pdf>
19. The 2025 OECD definition of e-commerce and guidelines for interpretation. (2025). OECD. URL: <https://surl.li/ccdtev>
20. Top 30 Global Companies in E-commerce Market 2025: Strategic Overview and Future Trends (2024–2035). (2025). URL: <https://surl.li/jgwiea>

References:

1. Breus, S., & Ivanenko, A. (2025). Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostannia [Information systems in trade in the context of digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Economy and Society*, No. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> [in Ukrainian].
2. Zharnikova, V.V. (2019). Svitovi tendentsii ta suchasni realii rozvytku rozdrubnoi torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Global trends and current realities of retail development in the digital economy]. *Effective Economy*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.15> [in Ukrainian].
3. Krylov, D.V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of electronic commerce in Ukraine in modern conditions]. *Problems of modern transformations. Economics and Management*, No. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> [in Ukrainian].
4. Kublitska, O. (2023). Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povoiennoho vidnovlennia [E-commerce Market in Ukraine: Current Status and Trends of Post-War Recovery]. *Problems and Prospects of Economics and Management*, No. 3(35). Pp. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108) [in Ukrainian].
5. Podra, O.P., & Rohozhynska, A.V. (2023). Osoblyvosti rozvytku elektronnoho biznesu v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Peculiarities of e-business development in the context of the emergence of the digital economy]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, Vol. 5. No. 1. Pp. 224–235. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.224> [in Ukrainian].
6. Sadchukova, I., Tarasenko, A., & Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti poniattia «elektronna komertsii» [Theoretical substantiation of the essence of the concept of «electronic commerce»]. *Economy and Society*, No. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36> [in Ukrainian].
7. Saribekian, H.O. (2025). Innovatsiini modeli elektronnoi komertsii: analiz suchasnykh stratehii ta tendentsii [Innovative models of electronic commerce: analysis of modern strategies and trends]. *Current problems of economy and entrepreneurship in conditions of challenges and threats: materials of the III All-Ukrainian scientific-practical conference, (Kropyvnytskyi, June 5, 2025)*. TsNTU, Pp. 149–152. Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16920> [in Ukrainian].
8. Cherep, A.V., Dashko, I.M., Ohrenych, Yu.O., & Cherep, O.H. (Ed.) (2025). *Teoretyko-metodychni pidkhody ta yevropeyskyi dosvid tsyfrovoy transformatsii biznesu yak peredumova zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Theoretical and methodological approaches and European experience of digital business transformation as a prerequisite for ensuring socio-economic security in the context of digitalization of the economy] : collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 326 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-580-8> [in Ukrainian].
9. Meleshkevych, S. (2025). Trendy v elektronni komertsii na 2025 rik [E-commerce Trends for 2025]. *Avada Media*. Retrieved from: <https://avada-media.ua/blog/trendy-v-elektronnoy-kommertsii-na-2025-god/> [in Ukrainian].
10. Churikanova, O., Kabachenko, L., & Prykhodchenko, O. (2024). Tsyfrova ekonomika. Vyklyky ta perspektyvy [Digital economy. Challenges and prospects]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, Vol. 330. No. 3. Pp. 218–226. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-30> [in Ukrainian].
11. Shveda, N.M., & Krauze, O.I. (2024). Elektronna komertsii : suchasnyi stan ta stratehii rozvytku [Electronic commerce : current state and development strategies]. *International scientific journal «Internauka»*. *Economic Sciences*,

No. 2(82). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> [in Ukrainian].

12. Shchytyov, D.M., Zhadko, K.S., & Mormul, M.F. (2024). Teoretychni osnovy elektronnoi komertsii : sutnist, struktura, klasyfikatsiia [Theoretical foundations of electronic commerce: essence, structure, classification]. *Effective Economics*, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.16> [in Ukrainian].

13. Ekonomika e-commerce : vyručka lideriv ta statystyka haluz [Economics of e-commerce: revenue of leaders and statistics of industries]. (2026). Retrieved from: <https://blog.youcontrol.market/iekonomika-e-commerce-v-ukrayini-2025-viruchka-lidieriv-statistika-rinku-ta-riehioni/> [in Ukrainian].

14. Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Ranking of the TOP-15 largest e-commerce retailers in Ukraine]. (2024). Retrieved from: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini> [in Ukrainian].

15. Iermakova, Ya., & Symonenko, K. (2024). Ryteil ide u nastup: oborot torhovelnykh merezh Ukrainy perevyschyv 1,5 trln hrn (infohrafika) [Retail goes on the offensive: the turnover of Ukrainian retail chains exceeded 1.5 trillion UAH (infographics)]. Retrieved from: <https://rau.ua/news/oborot-torgovelnih-merezh-rau/> [in Ukrainian].

16. Hlobalnyi rynek onlain-torhivli siahne \$5,31 trln u 2026 rotsi – prohnoz [Global online retail market to reach \$5.31 trillion in 2026 – forecast]. (2026). Retrieved from: <https://delo.ua/news/globalnii-rinok-onlain-torgivli-syagne-531-trln-u-2026-roci-prohnoz-460367/> [in Ukrainian].

17. Kinga E. (2025). The year in numbers: Key stats that shaped world e-commerce in 2025. Retrieved from: <https://surl.li/bsaeim> [in English].

18. E-commerce in the World Trade Organization: History and latest. (2020). Retrieved from: <https://www.iisd.org/system/files/publications/e-commerce-world-trade-organization-.pdf> [in English].

19. The 2025 OECD definition of e-commerce and guidelines for interpretation. (2025). OECD. Retrieved from: <https://surl.li/ccdtev>

20. Top 30 Global Companies in E-commerce Market 2025: Strategic Overview and Future Trends (2024–2035). (2025). Retrieved from: <https://surl.li/jgwiea> [in English].

Дата надходження статті: 30.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.