DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120
УДК 004.738.5:339+658.8
JEL Classification: L810; M310

Світлана Вікторівна Повна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** http://orcid .org/0000-0002-0654-9868

Андрій Анатолійович Бондаренко
аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: bondarenko_andrii@outlook.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-3547-0864

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СИСТЕМНИХ КРИЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто електронну комерцію як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання, а також деталізовано стратегічні аспекти використання систем електронної комерції в діяльності підприємств. Проаналізовано сутність та перешкоди, які здатна спричинювати криза та потенціал електронної комерції в їхньому вирішенні. Доведено, що криза здатна виступати каталізатором можливостей для розвитку та боротьби із невизначеністю середовища, в якому функціонують підприємства електронної комерції. Досліджено особливості стратегічного управління прийняттям електронної комерції в умовах кризи та системних ефектах від цього рішення. Деталізовано стратегічний інструментарій, який здатні використовувати підприємства електронної комерції для боротьби із кризовими ситуаціями та періодами.

***Ключові слова**: електронна комерція; стратегічне управління; підприємство; криза; розвиток. Табл.: 1. Бібл.: 19.*

Постановка проблеми. Сучасні кризи, викликані глобальними економічними, соціальними та екологічними змінами, значно впливають на всі аспекти підприємницької діяльності. Кризові явища володіють тенденціями зміни структури та динаміки світової економіки, створюючи нові виклики для підприємництва.

Складність функціонування економіки України зумовлена переживанням двох масштабних криз, які послідовно накладалися одна на одну. Після тривалого періоду боротьби з наслідками пандемії COVID-19, яка вже сама по собі спричинила значний тиск на соціально-економічну систему, країна опинилася в умовах повномасштабної війни. Така послідовність подій не залишила можливості для повноцінного відновлення ресурсів та адаптації системи після пандемії.

Електронна комерція володіє значним потенціалом для розвитку підприємництва навіть в умовах прояву системних кризових явищ. Попри те, що підприємства електронної комерції, як і інші учасники ринку, зазнали значного впливу наслідків глобальних криз, технології електронної комерції відіграють ключову роль у подоланні цих викликів. Для досягнення

© С. В. Повна, А. А. Бондаренко, 2024

довгострокового виживання та зростання необхідно зосередитися на розробці стратегічних підходів, які забезпечують виживання бізнесу. У цьому контексті технології електронної комерції можуть слугувати не лише інструментом адаптації, а й основою для формування інноваційних бізнес-моделей, що враховують мінливі умови ринку та глобальні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань функціонування та розвитку систем електронної комерції України в умовах криз, спричинених пандемією COVID-19 та війною в Україні, присвячено дослідження багатьох вітчизняних та закордонних учених, серед яких варто відзначити наукові праці: Т. А. Наумової, Л. О. Кирильєвої, Я. І. Лемешко [1], Н. М. Борейко, Н. В. Параниці [2], Л. В. Гонтар [3], І. Максименко, А. Акімова, Д. Бікунова [4], Г. Білоцерківського, Н. Гудкової [5], Н. Новікової [6], І. Гамової, Н. Шпортюк, Г. Дугінець, Т. Бусарєвої [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри істотну кількість досліджень, пов'язаних із різноманітними аспектами функціонування підприємств електронної комерції, недостатньо уваги приділено тому, як електронна комерція здатна впливати на негативні аспекти кризи. Крім того, залишається відкритим питання, яким чином стратегічне управління впливає на здатність підприємств електронної комерції до адаптації та подолання негативних наслідків кризи, спричиненої війною в Україні.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних та прикладних положень використання електронної комерції як інструменту подолання системних криз підприємств в сучасних умовах господарювання, а також дослідження шляхів впливу електронної комерції на реалізацію стратегічного управління підприємствами в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Зростання кількості та частоти виникнення глобальних викликів зумовлює необхідність дослідження концепції кризи та її впливу на підприємництво та економічні системи. Розуміння природи кризи, механізмів її впливу та стратегій подолання є ключовим для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу й підтримки економічної стабільності.

Криза здатна руйнувати традиційні бізнес-моделі підприємств, а також зумовлювати потребу в пошуку нових шляхів створення та трансферу цінності від підприємства до покупців. Вплив кризи виходить далеко за межі окремого підприємства й має тенденцію шокувати цілі галузі. У результаті відбуваються різкі та раптові збої в економічних і соціальних системах, що демонструє глобальний характер кризи. Невідворотність, глибина та широкомасштабність впливу кризи, а також її тривалість потребує від підприємств вживання термінових заходів із відновлення, які в іншому випадку здатні суттєво відхилитись від наміченого стратегічного курсу, переживаючи невизначеність.

Ефекти кризи можуть бути численними та різноманітними, дослідження наголошують на зменшенні інтервалів між різними кризами та різноманітності їхнього характеру, а також на збільшенні руйнівності кризових дій [8-9]. Крім того, вплив кризи сильно залежить від контексту та може змінюватись залежно від тяжкості, частоти та джерела кризи (зумовленого внутрішніми чи зовнішніми факторами системи). Криза може набувати різних форм, наприклад, військові конфлікти, природні катастрофи, пандемії, політичні заворушення, інституційні дисфункції, валютні обвали та економічні спади, які можуть мати руйнівний вплив на підприємства.

Найбільш повно криза проявляється в сукупності викликів, що актуалізують її негативні прояви. Людський капітал дозволяє найбільш оптимально використовувати наявні ресурси під час кризи, забезпечуючи виживання підприємства. Під час кризи дефіцит спеціалістів стає більш відчутним, адже підприємства здатні концентруватися на акумулюванні нематеріальних знань, а втрата ключових працівників робить підприємство більш вразливим до викликів. Враховуючи той факт, що знання та досвід людей сприяють пошуку більш ефективних способів управління наявними ресурсами, втрата та наступна нестача спеціалістів може підірвати здатність підприємства реагувати на кризи. Створення цифрових навичок для співробітників може допомогти компаніям переформатувати бізнес-процеси та підвищити стратегічну гнучкість. Електронна комерція володіє потенціалом змінити корпоративні стратегії та культуру, сприяючи ефективності бізнесу та підвищенню продуктивність робочої сили. Електронна комерція вимагає значної кількості кваліфікованих спеціалістів, де зацікавлені сторони усвідомлюють важливість цифрових технологій, а менеджери готові прийняти такі технології. Усе це створює додатковий тиск на співробітників, які повинні володіти навичками «проектування, впровадження та інтеграції нових і існуючих IT-систем і мати досвід у бізнесі, фінансах, управлінні проектами, укладання контрактів та інтеграції даних» [10-11]. Варто зазначити, що є недостатнє усвідомлення потенціалу цифрових рішень, які бізнес може запровадити під час кризи, тому важливість цього потенціалу не передається працівникам, посилюючи системну проблему.

Наявність ресурсів і необхідної цифрової інфраструктури створює основу для використання та отримання переваг від технологій електронної комерції. При цьому реалізація даних технологій за своєю природою є стратегічно виправданою та здатна підвищити ефективність розподілення ресурсів підприємств. Брак ресурсів є фактором, який негативно впливає на ефективність зусиль підприємства в боротьбі з кризою. Як зазначено у роботі [11], попит на ресурси та кількість ресурсів, необхідних для впровадження технологій, прямо пропорційні швидкості впровадження цих технологій. Зокрема, найчастіше підприємства відчувають брак у матеріальних, зокрема, фінансових ресурсах, а також нематеріальних (часу, інформації,

інтелектуального капіталу тощо). Фінансові труднощі є основною проблемою МСП, оскільки вони створюють основу для розвитку інших слабких місць через нездатність отримати та використовувати цінні ресурси, покрити наявні та потенційні збитки, впроваджувати нові знання, а також реалізувати окремі технологічні інновації. Брак ресурсів спонукає підприємства шукати альтернативні рішення, які сприяють позитивному сприйняттю кризи підприємствами. Підкреслюємо важливість перерозподілу та реорганізації наявних ресурсів, придбання та обмін ресурсами, розширення мережі контактів як ключових способів боротьби з ресурсною недостатністю підприємств електронної комерції. До того ж використання концепції підприємницького бріколажу, що полягає у «креативному використанні наявних ресурсів, у тому числі тих, які були недооцінені або відкинуті» [8] є перспективним із погляду впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

Криза суттєво впливає на споживачів, викликаючи значні зміни в поведінці споживачів, моделях споживання та ринковому попиті, ступінь змін яких, незважаючи на значну кількість досліджень, залишається незрозумілим і становить інтерес для дослідників [4]. Криза змушує підприємства пристосовуватися до нових потреб споживачів шляхом «впровадження формальних та адаптованих процесів для задоволення вимог клієнтів» [12]. Гаврила Г. та де Лукас А. [13, с. 1] наголошують, що на сьогодні підприємства стикаються із двома прямими наслідками криз, зокрема «існуючі офлайн-конкуренти, які працюють із скороченою часткою ринку, і конкуренти в онлайн-роздрібній торгівлі, які збільшують частку ринку завдяки своїм кращим позиціонуванням IT-платформ електронної комерції». Водночас покупці мігрують до онлайн-каналів (Cordes & Musies, 2021), що призводить до багатьох труднощів для офлайн-сегментів підприємництва, що змушені адаптуватися до нових умов і слідувати за споживачами в цифрове середовище.

Криза здатна виступати джерелом можливостей, якими підприємства здатні скористатися для боротьби із невизначеністю. Значна кількість науковців притримується позиції позитивного впливу прийняття електронної комерції на загальну здатність підприємства боротися з наслідками кризи [1-6; 10]. Так, цифрові технології здатні виступати як стратегії виживання, що дозволяють підприємствам отримувати короткострокові та довгострокові вигоди від ринкових змін та турбулентності. Крім того, радикальний характер та швидкість виникнення кризових явищ підвищує мотивацію підприємству до пошуку та реалізації рішень, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ: за такого сценарію темпи впровадження електронної комерції є значно вищими, ніж за аналогічного періоду відносної стабільності.

Системи електронної комерції, що в загальному виді являє собою процес та результат обміну товарами та послугами між продавцями та покупцями за рахунок технологій інтернету, сприяють отриманню сукупності позитивних ефектів для підприємств, де особливо варто відзначити: підвищену

адаптивність; інтенсифікацію; пошук нових способів введення бізнесу; зростання цінності для зацікавлених сторін, стратегічну гнучкість; розвиток конкурентних переваг; підвищення загального рівня продуктивності. Деталізуючи вигоди від прийняття електронної комерції. Крім того, доступ до нових ринків, зниження транзакційних витрат за рахунок усунення посередників; зміцнення партнерських відносин із клієнтами та постачальниками, збільшення можливостей співпраці великими компаніями, здатність знизити витрати на комунікацію та рекламу, підвищення іміджу компанії та експансію ринків, здатність суттєво скоротити робочий день для менеджерів-власників у деяких підприємствах, знизити зовнішній тиск з боку нового типу пропозицій цінності для клієнтів та отримати кращі можливості для інновацій у малих підприємствах є суттєвими перевагами від впровадження електронної комерції.

Електронна комерція також полегшує масштабування бізнесу в межах нових географічних ринків, оскільки підприємства здатні здійснювати експансію нових ринків без значних капітальних вкладень у фізичну інфраструктуру, тим самим реалізуючи агресивні стратегії, що є специфічним антикризовим підходом, що забезпечую розширенню діяльності. Крім того, подальша адаптація комерційних пропозицій під конкретні регіональні ринки також може бути оптимізована за рахунок технологій електронної комерції.

Стратегічне управління прийняттям електронної комерції виступає ключовим чинником досягнення успіху та забезпечення існування підприємств [14]. Через кризу підприємствам необхідно переглянути бізнес-стратегії, здійснити їхню зміну та переорієнтацію, а також здійснювати швидке прийняття рішень для виживання. У результаті, підприємства, які розробляють стратегії реагування на кризу, здатні проявити кращу самоорганізацію, спрямовану на збереження та зміцнення конкурентних переваг, і, як наслідок, краще використовувати нові можливості, що з’являються.

Враховуючи основоположне дослідження М. Портера (1980), яка висвітлює диференціацію, лідерство у витратах і стратегії фокусування, цікаво розглянути, як стратегії підприємства змінюються під час кризи. Наприклад, підприємства можуть реалізувати оборонні стратегії, спрямовані на «заморожування» діяльності підприємства та вибір вичікувальної тактики, а також обирати агресивні тактики, такі як розширення бізнесу та вихід на нові ринки. Підприємства також можуть вибрати стратегії скорочення витрат, такі як економія операційних витрат і зменшення рівня запасів. Крім того, посилений контроль над витратами, стандартизація товарів і послуг, а також використання ефекту масштабу можуть бути альтернативними шляхами підтримки функціонування підприємства. У наслідку, можна відзначити, що цілий ряд стратегій спрямований на підвищення стійкості підприємств перед обличчям негараздів, а також покращення стратегічної гнучкості, спрямованої на прийняття кращих рішень щодо подальшого виживання та розвитку.

Електронна комерція істотним чином впливає на спосіб реалізації стратегії та суттєво трансформує підходи до формування та реалізації стратегічного управління підприємствами, особливо в умовах кризи. Так, можливість використання обсягів даних про споживчу поведінку за рахунок аналітичних інструментів дає можливість сформувати стратегії, адаптовані до конкретних сегментів клієнтів. У такому випадку підприємство здатне реалізувати стратегію диференціації в онлайн-просторі, забезпечуючи унікальну пропозицію, яка відповідає потребам окремих груп споживачів. Використання автоматизованих систем управління запасами, процесами логістики та обслуговування клієнтів дозволяє реалізувати стратегію лідерства у витратах, адже можливість автоматизації значно знижує операційні витрати, оптимізує використання ресурсів.

Значна кількість досліджень стверджує, що стратегічне управління діяльністю підприємств електронної здатне реалізувати підтримку стійкості та гнучкості підприємства перед обличчям кризи [15-16]. У цьому контексті першочерговим завданням стратегій є мінімізація економічних втрат при реалізації багатоваріантного підходу до формування стратегій реагування на тиск навколишнього середовища із подальшим вибором найбільш ефективного варіанту. Стійкість у цьому випадку ж результатом набору стратегічних дій та стратегічної рішучості зберегти конкурентну перевагу [15]. При цьому підприємству необхідно забезпечити стратегічну узгодженість у діях, що, за словами авторів роботи [16], дозволяє зберегти стратегічну ідентичність підприємства, одночасно адаптуючи інтенсивність і спрямованість стратегічних дій. Стратегічна узгодженість у цьому контексті формується на рівні стратегічних намірів осіб, що ухвалюють рішення, та виступають відправною точкою для подальших стратегічних дій підприємства.

Формування стратегічних інструментів для боротьби з кризою в електронній комерції є складним, але необхідним завданням для забезпечення стійкості та довготривалого успіху підприємств, що використовують дані технології в своїй діяльності. Стратегічні інструменти сприяють ідентифікації потенційних ризиків та розробки набору превентивних заходів для боротьби та зменшення впливу негативних явищ. Реалізація інструментів також сприяє реконфігурації ресурсів на більш пріоритетні завдання, підвищення адаптивності підприємства, мінімізації ризику прийняття невиважених рішень, а також укріпленню ринкових позицій за рахунок реалізації інновацій. Водночас впровадження стійких стратегій передбачає зміни в організаційній структурі, наприклад, підвищення її гнучкості, динамізму та адаптивності, збалансований розподіл повноважень та використання електронної комерції як ключового інструменту подолання системних криз. Дослідження [18] виділяють організаційну культуру та ідентичність, організаційну стратегію, організаційну поведінку, корпоративну структуру та процеси у якості ключових інструментів стратегічного реагування. Разом із цим, стратегії, які передбачають конфігурацію ресурсів, експериментування та вирішення проблем дефіциту ресурсів, можуть зробити підприємства більш витривалими.

На додачу до цього, реалізація стратегічного управління передбачає зміни в організаційній структурі, наприклад, підвищення її гнучкості, динамізму та адаптивності, збалансований розподіл повноважень та використання додаткових технологічних рішень до базових систем електронної комерції (наприклад, аналітичні інструменти та Big Data, платформи управління контентом (CMS), інструменти автоматизації маркетингу та оптимізації логістики, чат-боти, штучний інтелект тощо). У табл. 1 представлено перелік інструментів стратегічного реагування підприємств електронної комерції під час кризи.

Таблиця 1

Інструменти стратегічного реагування підприємств електронної комерції на кризові явища

Назва стратегічного інструменту	Потенційні ефекти	Використання електронної комерції для реалізації інструменту
Впровадження адаптивних моделей управління та делегування повноважень	Підвищення гнучкості в ухваленні рішень, збільшення ефективності управління	Інтеграція інструментів для управління командою та проектами, що сприяє покращеному контролю за виконанням оперативних завдань
Інтеграція інноваційних інструментів	Технологічна модернізація інфраструктури підприємства	Реалізація новітніх досягнень (штучного інтелекту, чат-ботів, Великих Даних тощо), що органічно поєднуються із основною інфраструктурою електронної комерції на підприємстві
Автоматизація процесів	Зменшення витрат часу та ресурсів, мінімізація людських помилок	Впровадження системи управління запасами, використання інструментів автоматизації фінансових операцій
Використання підприємницького бріколажу	Здатність до креативної рекомбінації доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей	Використання вже наявних платформ (соціальних мереж) для реалізації соціальної комерції, комбінування існуючих інструментів електронної комерції для оптимізації процесів (наприклад, інтеграція електронної пошти, чат-ботів та CRM-системи)
Програми навчання персоналу	Розвиток навичок та підвищення кваліфікації співробітників для адаптації до роботи з електронною комерцією	Використання онлайн-платформ для навчання, проведення інтерактивних тренінгів та вебінарів

Джерело: розроблено авторами із врахуванням [19].

Під час війни підприємства електронної комерції стикаються зі швидкими та часто непередбачуваними змінами, що охоплюють весь спектр функціонування підприємства. У цьому контексті забезпечення гнучкості реалізації стратегічних інструментів та стратегічного управління загалом дозволяє забезпечити необхідну здатність у маневруванні, що дозволяє швидко корегувати стратегії та бачити можливості. Гнучкість являє собою системну

характеристику здатності процесів підтримувати узгодженість дій у відповідь на кризу. Гнучкість виступає одним із ключових факторів підтримки стійкості підприємств як до кризових явищ, так і до стимуляції прийняття та використання систем електронної комерції. Гнучкість сприяє впровадженню технологічних рішень, пере направленню наявних ресурсів на потреби бізнесу, збереженню операційної ефективності та підтримки конкурентоспроможності. Війна в Україні суттєвим чином впливає на зміну споживчих пріоритетів, спричинюючи обмеження витрат та фокус на задоволенні базових потреб. Підприємства мають бути готовими адаптувати свої ціннісні пропозиції, асортимент та стратегії відповідно до цих змін. Гнучкість також дозволяє підприємствам електронної комерції швидко переорієнтувати свої ланцюги постачання, використовуючи альтернативних постачальників, реалізовувати локальні рішення або здійснювати пошук нових способів оптимізації логістичних процесів. Непередбачуваність доходів та зростання витрат під час війни потребують створення фінансових резервів, перегляду інвестиційних пріоритетів та запровадження нових підходів до управління ризиками. Завдяки цьому компанії можуть не тільки уникнути фінансового краху, але й знайти нові можливості для інвестування в стратегічні ініціативи. Зрештою, підтримання гнучкості у стратегічному управлінні електронною комерцією під час війни дає змогу підприємствам не лише пережити кризу, а й підготуватися до післявоєнного відновлення. Гнучкі компанії здатні краще адаптуватися до мирних умов, швидко масштабуючи свій бізнес та використовуючи отриманий досвід для створення інноваційних рішень. Таким чином, гнучкість стає не лише інструментом подолання кризи, а й стратегічною перевагою, яка формує довгостроковий успіх.

Висновки та пропозиції. Електронна комерція демонструє значний потенціал для розвитку підприємництва навіть в умовах криз, що особливо актуально в контексті сучасних викликів, пов’язаних із війною в Україні. Негативний вплив таких факторів, як нестача кваліфікованих спеціалістів, обмеженість ресурсів і цифрової інфраструктури, а також зміни в поведінці споживачів, суттєво ускладнює діяльність підприємств. Проте використання електронної комерції може частково компенсувати ці негативні наслідки, відкриваючи для підприємств нові можливості розвитку.

Стратегічне управління впровадженням електронної комерції на вітчизняних підприємствах ключовим фактором успіху й забезпечення життєздатності бізнесу в умовах кризи. Кризи вимагають перегляду бізнес-стратегій, їхньої переорієнтації та оперативного ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов. Електронна комерція істотно впливає на процес реалізації стратегій, трансформуючи підходи до стратегічного управління, особливо у критичні періоди.

Дослідження дало можливість виділити низку стратегічних асортиментів, а також розглянути роль електронної комерції в їхній реалізації. Можна стверджувати, що електронна комерція не лише трансформує традиційні бізнес-моделі, але й виступає стратегічним ресурсом для подолання кризових ситуацій, забезпечуючи підприємствам стійкість і можливості для зростання.

Список використаних джерел

1. Наумова Т. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни / Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136.

2. Борейко Н. Напрями підтримки суб'єктів господарювання у сфері електронної комерції в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 [Електронний ресурс] / Н. Борейко, Н. Параниця // Протидія мінімізації сплати податків: світовий досвід та практика України : матеріали науково-практ. круглого столу до Дня науки, м. Ірпінь, 15 травня 2020 р. – Ірпінь, 2020. – С. 149–151. – Режим доступу: https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89018956-5ebc-4614-b28f-9e905276ffe3/content.

3. Гонтар Л. Вплив електронної комерції на сучасні тенденції розвитку ринку збуту в умовах воєнного стану / Л. Гонтар // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 5(23). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70.

4. Maksymenko I. Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges / I. Maksymenko, A. Akimov, D. Bikulov // Baltic Journal of Economic Studies. – 2024. – Vol. 10, no. 2. – Pp. 177–186. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186.

5. Bilotserkivskyi H. E-Commerce in Ukraine in Conditions of Military Conflict / H. Bilotserkivskyi, N. Gudkova // Grail of Science. – 2024. – No. 41. – Pp. 58–64. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007.

6. Trends in the Development of E-Commerce in Ukraine / N. Novikova et al. // Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems. – 2024. – Vol. 925. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_8.

7. Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine / I. Gamova et al. // Economics. Ecology. Socium. – 2024. – Vol. 8, no. 1. – Pp. 40–52. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-4.

8. Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises / H. Baier-Fuentes et al. // Journal of Business Research. – 2023. – Vol. 157. – P. 113608. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113608.

9. Кацицка Г. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень / Г. Кацицка, Є. Намлієв // Київський економічний науковий журнал. – 2023. – № 1. – С. 103–116. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-13.

10. Khalil A. Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? / A. Khalil, M. E. A. Abdelli, E. Mogaji // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2022. – Vol. 8, no. 2. – P. 100. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8020100.

11. Skare M. Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data / M. Skare, de las Mercedes de Obesso M., S. Ribeiro-Navarrete // International Journal of Information Management. – 2023. – Vol. 68. – P. 102594. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594.

12. Gouveia F. D. Digital Transformation for SMES in the Retail Industry / F. D. Gouveia, H. S. Mamede // Procedia Computer Science. – 2022. – Vol. 204. – Pp. 671–681. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081.

13. Gavrila Gavrila S. Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market / S. Gavrila Gavrila, de Lucas Ancillo A. // Technological Forecasting and Social Change. – 2021. – Vol. 162. – P. 120381. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381.

14. Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat / J. B. Smith et al. // Journal of Small Business Management. – 2022. – Pp. 1–44. DOI: https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443.

15. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review / M. H. Saad et al. // Cogent Business & Management. – 2021. – Vol. 8, no. 1. – P. 1938347. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347.

16. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth / B. R. Purnomo et al. // Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. – 2021. – Vol. 13, no. 4. – Pp. 497–524. DOI: https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0270.

17. Iborra M. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency / M. Iborra, V. Safón, C. Dolz // Long Range Planning. – 2020. – Vol. 53, no. 6. – P. 101947. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947.

18. Gorjian Khanzad Z. Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19 / Z. Gorjian Khanzad, A. A. Gooyabadi // Businesses. – 2021. – Vol. 1, no. 3. – Pp. 127–141. DOI: https://doi.org/10.3390/businesses1030010.

19. Al-Bazaiah S. Impact of Entrepreneurial Bricolage on Performance of E-Commerce: Case Study in Jordan / S. Al-Bazaiah // Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM). – 2022. – Vol. 1, no. 01. – Pp. 49–54. DOI: https://doi.org/10.56982/journalo.v1i01.22.

References

1. Naumova, T., Kyrylieva, L., Lemeshko, Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136.

2. Boreiko, N., Paranytsia, N. (2020). Napriamy pidtrymky subiektiv hospodariuvannia u sferi elektronnoi komertsii v umovakh ekonomichnoi kryzy, sprychynenoi pandemiieiu covid-19 [Areas of support for business entities in the field of e-commerce in the context of the economic crisis caused by the covid-19 pandemic]. *Protydiia minimizatsii splaty podatkiv: svitovyi dosvid ta praktyka Ukrainy – Counteracting tax minimization: global experience and Ukrainian practice* (pp. 149–151). https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89018956-5ebc-4614-b28f-9e905276ffe3/content.

3. Hontar, L. (2024). Vplyv elektronnoi komertsii na suchasni tendentsii rozvytku rynku zbutu v umovakh voiennoho stanu [The impact of e-commerce on current trends in the development of the sales market under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science*, (5(23)). https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70.

4. Maksymenko, I., Akimov, A., Bikulov, D. (2024). Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*, *10*(2), 177–186. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186.

5. Bilotserkivskyi, H., Gudkova, N. (2024). E-Commerce in Ukraine in Conditions of Military Conflict. *Grail of Science*, (41), 58–64. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.

6. Novikova, N. et al. (2024). Trends in the Development of E-Commerce in Ukraine / *Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, 925. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_8.

7. Gamova, I. et al. (2024). Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine / *Economics. Ecology. Socium, 8*(1), 40–52. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-4.

8. Baier-Fuentes H. et al. (2023). Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises. *Journal of Business Research, 157*, 113608. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113608.

9. Katsytska, H., Namliiev, Ye. (2023). Kryzovi yavyshcha yak osnova vynyknennia destabilizatsiinykh protsesiv v ekonomitsi: aktualnist teorii ta rozvytok kryzysolohichnykh doslidzhen [Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilization processes in the economy: the relevance of theories and the development of crisis research]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal,* (1), 103–116. https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-13.

10. Khalil, A., Abdelli, M. E. A., Mogaji, E. (2022). Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(2), 100. https://doi.org/10.3390/joitmc8020100.

11. Skare, M., de las Mercedes de, Obesso M., Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management, 68,* 102594. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594.

12. Gouveia, F. D., Mamede, H. S. (2022). Digital Transformation for SMES in the Retail Industry. *Procedia Computer Science*, 204, 671–681. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081.

13. Gavrila Gavrila, S., de Lucas Ancillo, A. (2021). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, *162*, 120381. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381.

14. Smith, J.B. et al. (2022). Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat. *Journal of Small Business Management*, 1–44. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443.

15. Saad, M. H. et al. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1938347. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347.

16. Purnomo, B. R. et al. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13*(4), 497–524. https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0270.

17. Iborra, M., Safón, V., Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, *53*(6), 101947. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947.

18. Gorjian Khanzad, Z., Gooyabadi, A.A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses*, *1*(3), 127–141. https://doi.org/10.3390/businesses1030010.

19. Al-Bazaiah, S. (2022). Impact of Entrepreneurial Bricolage on Performance of E-Commerce: Case Study in Jordan. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM), 1*(01), 9–54. https://doi.org/10.56982/journalo.v1i01.22.

Отримано 11.09.2024

UDC 004.738.5:339+658.8

Svitlana Povna
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-0654-9868

Andrii Bondarenko
PhD student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: bondarenko_andrii@outlook.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-3547-0864

ELECTRONIC COMMERCE AS A TOOL FOR OVERCOMING SYSTEMIC CRISIS IN ENTERPRISE DEVELOPMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

E-commerce has significant potential for the development of entrepreneurship even in conditions of crisis. The war in Ukraine has a significant negative impact on the ability of businesses to survive and continue to operate The article examines e-commerce as a promising strategic tool for overcoming crises in the development of enterprises within modern business conditions. Among the key negative effects affecting enterprises, it is worth to note the lack of specialists, lack of resources and digital infrastructure, and changes in consumer behavior. However, the use of e-commerce can partially offset the negative effects of these factors, providing enterprises with new opportunities for development.

Strategic management of e-commerce adoption is a key factor in achieving success and ensuring the survival of businesses. Due to the crisis, businesses need to review business strategies, change and reorient them, and make quick decisions to survive. E-commerce significantly influences the way strategy is implemented and significantly transforms approaches to the formation and implementation of strategic management of enterprises, especially in times of crisis.

The process of strategy implementation is significantly affected by the set of strategic tools that can be used by e-commerce enterprises. The authors of this research propose to highlight the following strategic instruments, particularly, the adoption of adaptive management models and delegation of authority; integration of innovative instruments; automation of processes; use of entrepreneurial bricolage; and personnel training of enterprises' specialists. In addition, the influence of e-commerce on the ways of implementing each of the presented strategic instruments is considered. In addition, flexibility as a systemic characteristic is considered as a basis for the implementation of strategic instruments.

Keywords: *electronic commerce; strategic management; enterprise; crisis; development.*
Table: 1. References: 19.

Повна С. В., Бондаренко А. А. Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 3(39). С. 109-120.