

Кублицька О.В.аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування
*Національний університет «Чернігівська політехніка»***Kublitska Olena**Postgraduate Student of the Department of Management and Administration
*Chernihiv Polytechnic National University***ТЕНДЕНЦІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ****TRENDS OF ENSURING STRATEGIC RESILIENCE
OF THE E-COMMERCE MARKET IN UKRAINE**

У статті розглянуто сутність стратегічної стійкості як концепції, що відіграє ключову роль у забезпеченні економічного та соціального відновлення вітчизняної економіки в період війни та післявоєнного відновлення. Під поняттям стратегічної стійкості запропоновано розуміти динамічний процес та результат адаптації підприємства до негативного впливу завдяки забезпечення функціонування, отримання нових можливостей для розвитку, набуття нових якостей та переходу до більш сприятливого стану функціонування. У ході дослідження було ідентифіковано наступні тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні: адаптація підприємств електронної комерції до змін споживчої поведінки; зростання обсягів та темпів використання електронної комерції як засобу підтримки діяльності підприємств; персоналізація товарів та послуг; омніканальність; поширення інноваційних бізнес-моделей електронної комерції; розповсюдження соціальної комерції; поширення технологічних інновацій; підвищення ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Ключові слова: електронна комерція, електронна торгівля, стратегічна стійкість, ринок, тенденції розвитку.

This research takes a deep look at the resilience concept which plays a vital role in building and ensuring the economic and social renewal of Ukraine during the war and postwar periods by providing considerations of key trends for strategic resilience of the e-commerce market in Ukraine. It is proposed to perceive resilience as an attribute that can be formed, secured, and developed. Resilience also can bring several advantages to enterprises, namely: overcoming and/or recovering from shock, increasing productivity, obtaining options for development, seizing new opportunities, and realizing tangible and intangible advantages. The paper points out the potential of e-commerce technologies to enable small businesses to achieve long-term resilience. The author proposes to define strategic resilience which is proposed to be understood as a dynamic process and result of the enterprise's adaptation to the negative impact due to ensuring functioning, obtaining new development opportunities, acquiring new qualities, and transitioning to a more favorable state of functioning. The development of Ukrainian e-commerce market is promising due to the increase in growth rates and volumes of online purchases, as well as the opportunities to enter foreign markets and offer cross-border online purchases of goods and services. The research allowed identifying the following tendencies of the current development of Ukrainian e-commerce market, in particular: growth of volumes and rates of use of e-commerce as a means of supporting the activities of enterprises; continuous adaptation of e-commerce enterprises to changes in consumer behavior; personalization of goods and services; spread of omnichannel commerce; spread of innovative e-commerce business models; increase of social commerce; dissemination of technological innovations; increasing role of sustainable development and social responsibility of small and medium businesses. However, there are still a number of inhibitors that slow down Ukrainian e-commerce market evolution, particularly: damage and destruction of infrastructure; disruption of logistics chains; insufficient development and monopolization of the payment services market; as well as security and data privacy issues.

Key words: e-commerce, e-trading, strategic resilience, market, development trends.

Постановка проблеми. Інтеграція технологічних рішень в діяльність вітчизняних підприємств сприяє розвитку та поширенню систем електронної комерції, що, у свою чергу, є необхідною умовою виживання, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості

підприємств в умовах невизначеності. Виявлення закономірностей та напрямків забезпечення стратегічної стійкості в межах діяльності вітчизняних підприємств, що реалізують рішення електронної комерції сприяє покращенню розуміння функціонування вітчиз-

няного ринку та потенційних стратегічних шляхів розвитку підприємств і, як наслідок, потребує подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню концепції стійкості присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців як Галушко В.Б. [9], Гулик А.В. [7], Дуброва О.С. [4], Клюс Ю.І., Стрюк О.С. [8], Шеперд Д.А., Вільямс Т.А. [2]. Тенденції та бар'єри розвитку ринку електронної комерції у світі загалом та в Україні зокрема розглянуто у дослідженнях Заяць О.І., Капко Я.Є., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Є., Місюкевич В.І., Стежко Н.В., Стендер С.В., Шевчук О.І. Крім того, варто відзначити дослідження Барвінченко О.О., Дубель М.В., Карпової К.В., Пахолок О., Луценко А.С., Пушкар Г., що присвячені перспективам дослідження вітчизняного ринку електронної комерції в умовах нестабільності, викликаній війною в Україні. Однак особливості становлення стійкого ринку електронної комерції, а також тенденцій, що роблять можливими досягнення такого стану залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі.

Формулювання завдання дослідження. Дане дослідження спрямоване на визначення тенденцій забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні, що стимулюють реалізацію конкурентних переваг підприємств на вітчизняному ринку електронної комерції в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стійкість як концепція важлива для підприємств навіть під час відносно стабільних періодів, однак, набуває критичного значення для виживання підприємств у періоди кризи. Нещодавня пандемія Covid-19 лише підкреслила важливість стійкості малого бізнесу, змусивши частину підприємств припинити діяльність, у той час як інші продовжували рости та розвиватися. У цьому контексті стійкість відіграє ключову роль як джерела економічного та соціального розвитку вітчизняної економіки в періоди війни та післявоєнного відновлення. Таким чином, дослідження тенденцій та викликів, перед якими стикаються підприємства у побудові стратегічної стійкості дозволяє підвищити здатність малого бізнесу не тільки вижити, продовжувати функціонувати та розвиватися під час кризи, але й закласти основи для подальшого протистояння майбутнім потрясінням.

Стійкість підприємства можна розглядати як набір можливостей адаптації, відновлення та використання можливостей в умовах кризи [1]. Shepherd & Williams [2] дають дещо інше визначення типу стійкості до зростання, ідентифікуючи її як капіталізуючу стійкість, тобто, здатність використовувати потенційні можливості для зростання через ринкові умови. Залежно від того, якою мірою використовуються можливості, що випливають із періоду збою, підприємство може розглянути три основні шляхи досягнення стійкості, зокрема: готовність, відповідь та відновлення. Як наслідок, стійкість підприємства можна розглядати як набір можливостей адаптуватися, відновлюватися та використовувати можливості в умовах кризи. Деякі дослідження визначають стійкість як навичку, таким чином розглядаючи стійкість не як невід'ємну якість підприємства, а як таку, яку можна сформулювати, зафіксувати та розвинути.

Розвиток стійкості дозволяє підприємствам електронної комерції досягти комбінації переваг, зокрема: подолати шок, відновитися після шоку та відновитися до або вище початкового стану, підвищити продуктивність та гнучкість, отримати декілька варіантів для зростання, використовувати нові можливості та реалізувати відчутні внутрішні переваги під час кризи. Ключовими характеристиками стійкого підприємства електронної комерції є гнучкість, активний характер дій, здатність до адаптації, подолання перешкод, витривалість, креативність та самоефективність [3].

Окрему увагу варто приділити поняттю стратегічної стійкості, та його розвитку в межах сучасної наукової літератури. Значна кількість науковців тяжіє до взаємозамінності понять «стратегічна стійкість» та «економічна стійкість», проте, на нашу думку, поняття стратегічної стійкості є більш широкою категорією, що також враховує економічну стійкість, але не обмежується лише нею. Як зазначає О.С. Дуброва, стратегічна стійкість формується за рахунок технологічної, виробничої, фінансової, соціальної, маркетингової та екологічної стійкостей [4].

На сьогодні в літературі не уніфіковано погляди на поняття стратегічної стійкості, що обумовлює множинність її трактування та необхідність внесення відповідних коригувань. Науковці також схильні виділяти наступні підходи до визначення стратегічної стійкості, зокрема: системний, процесний, концептуальний, ринковий, часовий, комплексний [5–6]. У загальному вигляді науковці розглядають стратегічну стійкість як здатність, системний стан та характеристику підприємства. Наприклад, Гулик А.В. [7, с. 136] визначає дану категорію як «здатність підприємства розвивати і зберігати в довгостроковій перспективі конкурентні переваги і гнучку адаптацію до зовнішнього і внутрішнього середовища, з метою досягнення максимальної прибутковості і задоволення потреб суспільства», а той час як А.І. Коваль акцентує увагу на спроможності чинити вплив негативним подіям. Клюс Ю.І., Стрюк О.С. [8] ототожнюють стратегічну стійкість із комплексом цілей, керівних принципів та дій для набуття підприємством стану, за якого можливе досягнення запланованих цілей із коригуванням курсу на вплив середовища, в якому функціонує підприємство, визначаючи систему управління як ключовий фактор забезпечення стійкості. Розглядаючи стратегічну стійкість як комплексну характеристику, В.Б. Галушко [9, с. 90] наділяє її інтеграційною здатністю, надаючи наступне визначення: «стратегічна стійкість є інтегральною характеристикою діяльності підприємства, що відображає в динаміці (в перспективі) його здатність до стійкого розвитку в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених оптимальних стратегічних цілей підприємства». В межах даного дослідження пропонуємо розуміти стратегічну стійкість як динамічний процес та результат адаптації підприємства до негативного впливу, шляхом відновлення функціонування, отримання нових можливостей для розвитку, набуття нових якостей та переходу до більш сприятливого стану функціонування.

Крім того, у сучасній літературі залишаються недооціненими спроби взаємозв'язку категорій потенціалу та стратегічної стійкості. Стратегічна стійкість не виникає самостійно, а є результатом ретельного плану-

вання, адаптації до зовнішніх умов і взаємодії різних елементів системи підприємства. На нашу думку, саме фактична реалізація потенціалу підприємства дозволяє здійснити кроки стосовно побудови стратегічної стійкості, таким чином, формуючи дану стійкість.

Деякі науковці притримуються думки, що досягнення стратегічної стійкості є прерогативою великих підприємств, що володіють достатнім рівнем ресурсного забезпечення [4]. Вважаємо за необхідне спростувати дану думку, наголосивши на потенціалі технологій електронної комерції зробити можливим досягнення малих підприємств стійкості в довгостроковому періоді.

Електронна комерція як спосіб ведення бізнесу та ефективний інструмент в реалізації цінності для споживачів у вигляді товарів та послуг набирає все більшого поширення в контексті як високо розвинутих країн, так і країн, що розвиваються. Очікується, що світові роздрібні продажі електронної комерції протягом 2020–2027 років матимуть тенденцію до зростання. Так, станом на 2023 рік світовий обсяг продажів перевищив 5,8 трлн дол. США, демонструючи зростання на рівні 39%, та очікуючи підвищення показника до 8 трлн. дол. США [10]. Така динаміка та масштаб сигналізують про подальші зсуви у напрямку досягнення зрілості ринків провідних країн світу, де спостерігатимуться уповільнення проникнення технологій електронної комерції, а високі темпи зростання використання електронних технологій підтримуватимуться.

У результаті дослідження автором було ідентифіковано наступні тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні, зокрема:

- адаптація підприємств електронної комерції до змін споживчої поведінки;
- зростання обсягів та темпів використання електронної комерції як засобу підтримки діяльності підприємств;
- персоналізація товарів та послуг;
- реалізація омніканальних рішень;
- поширення інноваційних бізнес-моделей електронної комерції;
- розповсюдження соціальних мереж як перспективного каналу онлайн-продажів;
- поширення технологічних інновацій;
- підвищення ролі сталого розвитку електронної комерції;
- реалізація соціальної відповідальності підприємств електронної комерції.

Перехід підприємств від традиційних офлайн-каналів ведення бізнесу до електронної комерції дозволяє підтримувати функціонування та отримати нові можливості для розвитку. За даними Statista, довоєнні доходи на ринку електронної комерції склали 564.23 млн дол. США (2020 рік), але ринок пережив різке падіння доходів станом у 2022 році (361.51 млн дол. США) [11]. Однак, вже у 2024 році варто очікувати значного відновлення ринку зі збільшенням доходів: за оцінками експертів рівень доходів на ринку у 2024 році складе 1,755.45 млн дол. США із поступовим збільшенням до 4,586.34 млн дол. США у 2028 році. Дана тенденція також підтримується зростанням аудиторії, яку підприємство потенційно може охопити. Так, станом на 2024 рік рівень проникнення Інтернету склав 79,2% (із розрахунку 29,64 млн. насе-

лення), продемонструвавши зростання на 3,7% у порівнянні із попереднім роком [12]. Таким чином, електронну комерцію можна вважати одним із ключових засобів підтримки стійкості вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Вважаємо за необхідне відзначити здатність платформ електронної комерції надання можливостей підприємствам продовжувати діяльність навіть в умовах економічної нестабільності за рахунок значних можливостей адаптації даного ринку до шоківих збурень. Крім того, у якості нових можливостей підприємство може розглядати вихід за межі географічного охоплення, отримуючи доступ до ширшої аудиторії.

Зміни споживчої поведінки є неминучою відповіддю на невизначеність зовнішнього середовища. У 2022 році початок війни спричинив різке падіння купівельної спроможності та зниження доходів населення. Так, згідно із даними Statista, станом на 2021 рік середній дохід на 1 споживача в Україні склав 58,40 дол. США, у той час як аналогічний показник за 2021 рік склав 8,17 дол. США, продемонструвавши падіння в 86,1% [11]. Зниження доходів обумовлює пошук покупцями базових купівель, що задовольняють практичні потреби, практично мінімізувавши купівлі товарів преміум-класу. Розповсюдження електронної комерції сприятиме зростанню частоти купівель товарів, однак, наявність міграційних процесів серед населення України вплине на демографічний, віковий та професійний склад аудиторії підприємств. При цьому доступність товарів, зручність спілкування із підприємством, а також швидкість та зручність доставки стають визначальними факторами при здійсненні купівлі товару.

Збір та аналіз даних щодо змін споживчої поведінки зумовлює пошук підприємствами шляхів забезпечення персоналізації товарних пропозицій, що має на меті узгодити ціннісну товарну пропозицію із потребами покупців. Іншими словами, підприємство здійснює адаптацію комунікативних стратегій та ціннісної пропозиції, аби забезпечити персоналізований досвід взаємодії із покупцем. Станом на 2022 рік 73% споживачів очікували на зусилля із боку підприємства у прогнозуванні їхніх потреб (для порівняння: у 2020 році цей показник склав 66%) [13]. Більш того, 74% онлайн-покупців вважають, що веб-контент, не адаптований до їхніх потреб, зменшує рівень задоволеності покупців від взаємодії із підприємством, а 80% – приймають рішення про покупку на основі персоналізованих рекомендацій товарів [14].

Омніканальність підприємств електронної комерції полягає у поступовій інтеграції офлайн- та онлайн точок взаємодії, створюючи специфічну екосистему, що реалізує послідовний персоналізований досвід взаємодії покупців із підприємством. Використання омніканальності сприяє підвищенню стійкості підприємств за рахунок синергетичної взаємодії декількох комунікативно-збутових каналів, що синхронізовані за цільовою спрямованістю та типом взаємодії. Зокрема, реалізація омніканального підходу дозволяє збільшити відвідування веб-ресурсу підприємства до 80% та підвищити показник купівлі бренду до 287%, (за умови використання декількох каналів електронної комерції, зокрема, соціальних мереж, веб-ресурсів, електронної пошти тощо [15]. У результаті підприємства електро-

ної комерції стають більш адаптивними до потреб покупців та створюють більшу кількість точок дотику із споживачами, забезпечуючи єдиний стандарт обслуговування, а також узгоджують потреби споживача із цілями підприємства. Окрім того, підприємство зменшує залежність від одного каналу комунікації із покупцями, отримує додаткові можливості щодо аналізу даних, а також швидше адаптується до змін ринкового середовища та споживчих вподобань.

Подальшого розвитку набуває соціальна комерція, що передбачає продаж товарів та послуг через соціальні мережі. Цьому сприяє помітна із 2018 року тенденція збільшення кількості користувачів соціальних мереж в Україні. На сьогодні кількість користувачів соціальних мереж в Україні складає 24,3 млн. осіб, або 64,9% населення України. Найбільша кількість трафіку розподілена між соціальними мережами Facebook, Pinterest, Instagram та Youtube, при цьому спостерігається початок експансії вітчизняного ринку такими соціальними мережами як Reddit, Tumblr та X (колишня мережа Twitter). При цьому недосконалість процедури та відсутність гарантій стосовно можливості повернення неякісних товарів, а також проблеми із постачанням товарам негативно відображаються на споживчому досвіді в контексті соціальної комерції, та потребує від підприємств розробки стратегій створення клієнтського досвіду.

Використання систем електронної комерції сприяє появі та розвитку нових бізнес-моделей електронної комерції. Враховуючи такі традиційні бізнес-моделі електронної комерції, як B2B (бізнес-бізнесу); B2G (бізнес – уряду); B2C (бізнес – споживачу); C2C (споживач – споживачу); C2G (споживач-уряду); G2G (уряд – уряду); G2C (уряд – споживачу); G2B (уряд – бізнесу), поширення також набувають моделі типу D2C (Direct-to-Customer, прямо до споживача), за якої підприємство мінімізує використання офлайн-посередників, зосереджуючись на онлайн-каналах взаємодії із покупцями. Іншими словами, дана модель є прямою по відношенню до підприємства, що формує торгівлю пропозицією, однак, передбачає, що підприємство є прямим постачальником товарів, та може мати обмежену реалізацію даної бізнес-моделі по відношенню до різних типів підприємств, переважно зосереджуючись на середніх та великих підприємствах. Перевагами даної моделі є підвищення впізнаваності бренду; збільшення контролю підприємства над можливостями взаємодії із покупцями, що дає змогу підвищити їхню лояльність. Протилежною бізнес-моделлю можна вважати дропшипінг, сутність дії якого полягає у перетворенні підприємства електронної комерції на посередника між постачальником та покупцем, фокусуючись на організації просування товару по ланцюжку цінностей. Даний варіант дозволяє мінімізувати початкові інвестиції, збільшити гнучкість підприємства, а також створити можливості до поповнення та внесення змін до асортименту. Крім того, підприємства відкривають для себе можливості поєднання декількох бізнес-моделей, тим самим збільшуючи адаптивність та гнучкість до змін у попиті, асортиментів товарів, залучаючи більшу кількість покупців, що належать до різних сегментів.

Сталий розвиток (sustainable development) є світовим трендом розвитку електронної комерції. В контексті вітчизняних підприємств дана тенденція набуває

значного впливу на формування стратегічної стійкості за рахунок більш ефективного використання ресурсів, що здатне зменшити залежність підприємств від нестабільності постачань, стабілізуючи його енергетичну та ресурсну складову; впровадження інноваційних рішень, що дозволяють пришвидшити швидкість адаптації до ринкових змін та змін технологічних парадигм; підвищити рівень довіри зі сторони зацікавлених сторін, сприяючи підвищенню стабільності бізнесу. Занепокоєння можливостями електронної комерції забезпечувати сталий розвиток більш відчутне на зрілих ринках розвинутих країн, в той час як на вітчизняному ринку, що знаходиться в стадії розвитку та переживанні війни, ця тенденція лише набуває поширення, та набуватиме розповсюдження у післявоєнний період.

Зростають обсяги та темпи впровадження технологічних інновацій, зокрема, штучного інтелекту, Великих даних (Big Data), Інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності, інструментів аналітики та машинного навчання. Кожний із цих інструментів здатен надати специфічні переваги: наприклад, використання штучного інтелекту дозволяє забезпечити персоналізацію та приймати рішення на основі даних минулого купівельного досвіду споживачів; збільшити задоволеність споживачів; підвищити якість їхнього обслуговування. Технології Великих Даних (Big Data) оптимізують бізнес-процеси та сприяють прийняттю рішень, орієнтованих на дані, дозволяють прогнозувати попит та зміни ринкової ситуації; здійснювати управління товарними запасами та ціноутворенням. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності сприяє покращенню купівельного досвіду споживачів, а також їхніх відносин із підприємством. Реалізація рішень технологій аналітики даних сприяє покращенню можливостей підприємства прогнозувати попит та поведінку споживачів при одночасній автоматизації процесу, зниженню витрат, а також підвищенню точності результатів аналітичної роботи. Технології машинного навчання сприяють оптимізації ціноутворення; сегментації цільової аудиторії та створення таргетованих товарних пропозицій, прогнозувати довгострокову цінність споживача, використовувати омніканальний маркетинг тощо. Можна стверджувати, що впровадження вищезазначених технологічних рішень в діяльність вітчизняних підприємств електронної комерції є перспективним у післявоєнний період діяльності. При цьому висока собівартість деяких рішень може бути достатньо високою; підприємства також можуть зіткнутися із браком знань та досвіду в реалізації певних технологій. Як наслідок, підприємству, що впроваджує технологічні інновації, необхідно здійснити аналіз та доцільність їхньої імплементації у короткостроковій або довгостроковій перспективах.

Тенденція соціальної відповідальності буде панівною у період воєнного та післявоєнного відновлення економіки України, сприяючи підвищенню стійкості підприємств за рахунок їхнього внеску в бізнес-екосистему. Серед ключових сфер реалізації соціальної відповідальності варто виділити: залучення та розвиток спільнот; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; добросовісні практики роботи; проблеми споживачів та організаційне управління.

Поширення набувають наступні форми соціальної відповідальності бізнесу:

- Волонтерська діяльність;
- Реалізація інтегрованих онлайн-платформ соціального спрямування;
- Підтримка працівників (переміщення персоналу, фінансова підтримка тощо);
- Підтримка армії за рахунок прибутку із продажу товарів та послуг;
- Надання товарів для гуманітарних фондів допомоги цивільному населенню [16].

За результатами дослідження можна стверджувати, що ринок електронної комерції України володіє низкою позитивних трендів, що здатні забезпечити стратегічну стійкість підприємств електронної комерції під час війни та у післявоєнній перспективі.

Висновки. Унаслідок досягнення зрілості ринків розвинутих країн, де купівля товарів онлайн стала частиною споживчої поведінки, світові темпи поширення електронної комерції матимуть тенденцію до уповільнення та підтримуватимуться за рахунок країн, що розвиваються. Як наслідок, розвиток вітчизняного ринку електронної комерції характеризується перспективністю із точки зору поширення темпів зростання та обсягів онлайн-покупок, а також можливостей виходу на іноземні ринки та пропозиції транскордонних

онлайн-купівель товарів та послуг. У ході проведення дослідження було ідентифіковано ключові тенденції забезпечення стратегічної стійкості вітчизняного ринку електронної комерції, що залишаться актуальними і у перспективі повоєнного відновлення України, зокрема: зростання обсягів та темпів зростання ринку електронної комерції; необхідність адаптації підприємств до змін поведінки споживачів; персоналізація; омніканальність; поширення інноваційних бізнес-моделей електронної комерції; поширення соціальної комерції; розповсюдження технологічних інновацій; підвищення ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємств електронної комерції. Однак, наявність низки інгібіторів (недостатній розвиток інфраструктури електронної комерції; порушення логістичних ланцюжків; недостатній розвиток та монополізація ринку платіжних послуг; проблеми безпеки і конфіденційності даних; проблеми, пов'язані із покушами товарів та послуг, що використовують електронну комерцію), що виступають як бар'єри, негативно впливають та стратегічну стійкість та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, та потребує комплексного вирішення за рахунок співпраці та координації діяльності представників держави, бізнесу та академічних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Viana C.J.P. et al. Digital maturity as a determinant of business resilience in microenterprises in Ibero-America: a post COVID-19 analysis. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 224. P. 485–489. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.069>
2. Shepherd D.A., Williams T.A. Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
3. Кубліцька О. Взаємозв'язок категорій кризи та можливостей в контексті формування стійкості підприємств електронної комерції. *Юність науки – 2024*: зб. тез доп. XIV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчен., м. Чернігів, 24–26 квіт. 2024 р. Чернігів, 2024. С. 268–269.
4. Дуброва О. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1, № 1. С. 15–19.
5. Гейко К. Стратегічна стійкість підприємства: сутність та складові. *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 4–5 квіт. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 14–16.
6. Коваль А. Економічна сутність поняття "стратегічна стійкість підприємства". *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: Вісн. студент. наук. т-ва «ВАТРА» Вінн. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. Зб. наук. пр. IV всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Вінниця, 23 квіт. 2015 р. Вінниця, 2015. С. 197–202.
7. Гулик А. Формування поняття стратегічна стійкість підприємства. 2015. С. 135–136. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9618/1/269.pdf>
8. Ключ Ю., Стрюк О. Визначення факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 51–54. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).51-54](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).51-54)
9. Галушко В. Конкурентоспроможність підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості. 2008. С. 88–92. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282976.pdf>
10. Global retail e-commerce sales 2026. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
11. eCommerce - Ukraine. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue>
12. Digital 2024: Ukraine – DataReportal – Global Digital Insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine>
13. Ринок електронної комерції в Україні досягнув \$4 млрд. *Soul Partners - Інвестиційно-банківська компанія*. URL: <https://soulpartners.com.ua/news/tpost/x2dve03v71-rinok-elektronno-komerts-v-ukran-dosyagn>
14. Robicquet A. What's Next For Personalization In Digital Commerce. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/03/14/whats-next-for-personalization-in-digital-commerce/>
15. Omnichannel Statistics For Customer Service 2023 - Squaretalk. *Squaretalk*. URL: <https://squaretalk.com/omnichannel-statistics/>
16. Кубліцька О. Соціальна відповідальність підприємств електронної комерції. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки*: Матеріали XXII Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 45. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294461>

References:

1. Viana C. J. P. et al. (2023) Digital maturity as a determinant of business resilience in microenterprises in Ibero-America: a post COVID-19 analysis. *Procedia Computer Science*, vol. 224. pp. 485–489. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.069>
2. Shepherd D. A., Williams T. A. (2022) Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>

3. Kublitska O. (April 24–26, 2024) Vzaiemozviazok katehorii kryzy ta mozhlyvostei v konteksti formuvannia stiikosti pidpriemstv elektronnoi komertsii. Yunist nauky – 2024 : zb. tez dop. KhIV Mizhnar. naukovo-prakt. konf. studentiv, aspirantiv i molodykh vchen. Chernihiv. P. 268–269.
4. Dubrova O. (2010) Stratehichna stiikist pidpriemstva: skladovi ta napriamy yii zabezpechennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 1, pp. 15–19.
5. Heiko K. (April 4–5, 2024) Stratehichna stiikist pidpriemstva: sutnist ta skladovi. *Ekonomika i menedzhment 2024: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku* : Mizhnar. naukova-prakt. internet-konf. Dnipro. P. 14–16.
6. Koval A. (April 23, 2015) Ekonomichna sutnist poniattia "stratehichna stiikist pidpriemstva". Aktualni problemy efektyvnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: poshuk molodykh : Visn. student. nauk. t-va «VATRA» Vinn. torh.-ekon. in-tu KNTEU. Zb. nauk. pr. IV vseukr. student. naukovo-prakt. konf. Vinnytsia. P. 197–202.
7. Hulyk A. (2015) Formuvannia poniattia stratehichna stiikist pidpriemstva. P. 135–136. Available at: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9618/1/269.pdf>
8. Klius Yu., Striuk O. (2022) Vyznachennia faktoriv, shcho vplyvaiut na stratehichnu stiikist pidpriemstva. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2. pp. 51–54. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).51-54](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).51-54)
9. Halushko V. (2008) Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak zasib dosiahnennia yoho stratehichnoi stiikosti. P. 88–92. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282976.pdf>
10. Global retail e-commerce sales 2026. *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
11. eCommerce – Ukraine. *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue>.
12. Digital 2024: Ukraine – DataReportal – Global Digital Insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine>
13. Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini dosiahnuv \$4 mlrd. Soul Partners - Investytsiino-bankivska kompaniia. Available at: <https://soulpartners.com.ua/news/tpost/x2dve03v71-rinok-elektronno-komerts-v-ukran-dosyagn>
14. Robicquet A. What's Next For Personalization In Digital Commerce. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/03/14/whats-next-for-personalization-in-digital-commerce/>
15. Omnichannel Statistics For Customer Service 2023 – Squaretalk. *Squaretalk*. Available at: <https://squaretalk.com/omnichannel-statistics/>
16. Kublitska O. (November 22, 2023) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv elektronnoi komertsii. Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostantia natsionalnoi ekonomiky : Materialy KhKhII Mizhnar. naukovo-prakt. konf. Kyiv. P. 45. Available at: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294461>