

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156>

УДК 005.21:005.591.61]:[004.738.5:339]](477)(045)

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

MANAGING DIVERSIFICATION STRATEGIES TO ENSURE THE RESILIENCE OF AN ELECTRONIC COMMERCE ENTERPRISE

Старовойтов Олександр Іванович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4305-8436>

Starovoitov Oleksandr

State University of Trade and Economics

Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення стійкості підприємства електронної комерції відіграє ключову роль у сучасному бізнес-середовищі, оскільки підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією та змінами в поведінці споживачів. Проведене дослідження спрямоване на аналізі стратегій диверсифікації та їх впливу на стійкість підприємств електронної комерції. Аналіз спрямований на виявлення оптимальних підходів до управління стратегіями диверсифікації та їх реалізації для забезпечення конкурентних переваг і стійкості підприємств. Особливу увагу приділено аналізу різноманітних форм диверсифікації та їх ефективності в контексті електронної комерції. Дослідження базується на аналізі вітчизняних і зарубіжних досліджень, участі в наукових конференціях, а також на емпіричних даних, зібраних під час спеціальних досліджень і опитувань. У рамках дослідження було проведено аналіз різних стратегій диверсифікації, визначено їх переваги та недоліки, визначено ключові фактори успіху їх реалізації. Також було досліджено вплив електронної комерції на ефективність стратегій диверсифікації та запропоновано практичні рекомендації для підприємств. Загальні результати дослідження підтверджують, що успішна стратегія диверсифікації може значно підвищити стійкість підприємства електронної комерції.

Ключові слова: електронна комерція, управління, резильєнтність, диверсифікація, стійкість бізнесу, ризиковий аналіз.

Managing diversification strategies to ensure the resilience of an e-commerce enterprise plays a key role in today's business environment as businesses face increasing competition and changes in consumer behavior. The challenge is to effectively use diversification strategies to ensure sustainability and success in e-commerce. Due to the specifics of e-commerce, where rapid technological changes, changes in demand and external risks can significantly affect the company's activities, there is a need to improve diversification strategies to ensure resilience. This article aims to analyze diversification strategies and their impact on the resilience of e-commerce enterprises. It is aimed at identifying optimal approaches to managing diversification strategies and their implementation to ensure competitive advantages and sustainability of enterprises. The object of research is the process of managing diversification strategies, and the subject is electronic commerce and its impact on enterprises. Special attention is paid to the analysis of various forms of diversification and their effectiveness in the context of electronic commerce. The research is based on the analysis of domestic and foreign research, participation in scientific conferences, as well as on empirical data collected during special studies and surveys. These methods allow you to get a comprehensive overview and deep understanding of the problem. As part of the study, an analysis of various diversification strategies was carried out, their advantages and disadvantages were determined, and key success factors in their implementation were identified. The influence of e-commerce on the effectiveness of diversification strategies was also investigated and practical recommendations for enterprises were offered. The overall findings of the study confirm that a successful diversification strategy can significantly increase the resilience of an e-commerce enterprise. The recommendations include the implementation of flexible strategies, active monitoring of market trends and constant updating of the range of goods and services.

Keywords: electronic commerce, management, resilience, diversification, business sustainability, risk analysis.

Постановка проблеми. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції у сучасних умовах вимагає уваги через низку викликів та тенденцій, що впливають на цей сектор. Зростаюча домінуюча роль електронної комерції у світовій економіці супроводжується збільшенням можливостей та ризиків, таких як конкуренція, кібербезпека та швидкі технологічні зміни. Великі платформи електронної комерції ускладнюють ситуацію для менших та середніх підприємств, а пандемія COVID-19 підсилила перехід до онлайн-торгівлі, змінюючи споживчі звички. Таким чином, вирішення проблеми ефективного управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємств електронної комерції має важливе значення для їхнього майбутнього успіху та стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Симаков В. С., Лукачина С. С., Березовська Л., Кириченко А., Чміль Г. Л., Конюхов В. С., Wang Y.-S., Tseng T. H., Wang Y.-M., Chu C.-W., Фарес Н., Льорет Дж., Кумар В., Фредеріко Г. Ф., Кумар А., Гарза-Рейес Дж. А., Oxford Analytica, Ох. І., Фей Л., Роулі К., Чо Дж., Ан Б., Хонг К., Чонг І., Стокер В., Лер В., Смарагдакіс Г., Джавед А., Ясір М., Алі М., Маджид А. [1–11] та інші автори. Дослідники й практики продовжують досліджувати цю тему, а нові технології, стратегії та методики набувають значення у розвитку підприємств в електронній комерції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед невирішених аспектів загальної проблеми управління стратегіями диверсифікації для підприємств електронної комерції можна виокремити вплив швидкого технологічного розвитку на ефективність таких стратегій, а також оптимальний баланс між ризиком та потенційною вигодою при впровадженні нових диверсифікаційних напрямків. Додатково, ще не досліджено вплив глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, на стратегії диверсифікації та їхню ефективність у забезпеченні резильєнтності підприємств електронної комерції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні та аналізі стратегій диверсифікації для підприємств електронної комерції з метою забезпечення їхньої резильєнтності в змінному бізнес-середовищі. Вона спрямована на

визначення оптимальних стратегій диверсифікації, які допоможуть підприємствам електронної комерції ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах, знижувати ризики та збільшувати їхню конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диверсифікація в управлінні підприємством є ключовою стратегією для зменшення ризиків та забезпечення стабільності у змінному бізнес-середовищі. З розвитком концепції диверсифікації з'явилося багато різних підходів та видів, які спрямовані на досягнення різних цілей та рівнів ризиків. Однак, важливо враховувати, що кожен вид диверсифікації може мати свої унікальні ефекти на резильєнтність підприємства [1].

Стратегія горизонтальної диверсифікації, наприклад, полягає у розширенні бізнесу на нові ринки або галузі, що може зменшити залежність від конкретного сегменту ринку та забезпечити більшу стійкість у випадку зміни умов. Диверсифікація вертикальна спрямована на розширення діяльності на різні етапи виробничого або постачального ланцюга, що може підвищити контроль над постачанням та знизити ризики у разі недостатності ресурсів [2]. Паралельно, стратегія концентричної диверсифікації передбачає розширення бізнесу у суміжні галузі або з використанням тих самих навичок та ресурсів. Цей підхід може забезпечити підприємству більшу гнучкість та можливість реагувати на зміни в ринкових умовах. У той же час, стратегія непов'язаної диверсифікації полягає у входженні в нові галузі або ринки, які не пов'язані з основним видом діяльності підприємства. Це може створити додаткові джерела доходів та зменшити ризики, пов'язані з залежністю від однієї галузі. Отже, дослідження теоретичних джерел стосовно впливу всіх видів диверсифікації на резильєнтність підприємства дозволяє врахувати різноманітні фактори та стратегії для забезпечення стабільності та успішності відповідно до конкретних умов та потреб бізнесу [3].

В сучасному світі електронна комерція є одним з найбільш динамічно розвиваючихся секторів економіки, що створює безліч можливостей та викликів для підприємств. У цьому контексті стратегія диверсифікації стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. З метою дослідження впливу різних видів диверсифікації на підприємства електронної комерції та їхній подальший розвиток, в даній роботі проведено аналіз позитивних та негативних

Таблиця 1

**Позитивні та негативні наслідки диверсифікації,
які може мати підприємство електронної комерції**

Вид диверсифікації	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Горизонтальна	Збільшення обсягів продажів через розширення асортименту товарів та послуг, приваблення нових клієнтів.	Збільшення ризику втрати контролю над якістю продукції та послуг.
Вертикальна	Зниження залежності від постачальників та збільшення контролю над постачальним ланцюгом.	Потенційні конфлікти інтересів між різними етапами виробничого процесу.
Концентрична	Використання вже наявних ресурсів та навичок для розширення бізнесу на суміжні галузі.	Ризик втрати спеціалізації та зниження конкурентоспроможності в основній галузі.
Непов'язана	Створення нових джерел доходів та розширення бізнесу на ринки, що не пов'язані з основною діяльністю.	Розподіл ресурсів та уваги на різні напрямки, що може знизити ефективність.

Джерело: узагальнено автором на основі [4–5]

наслідків кожного з них. Приведена таблиця надає можливість визначити переваги та ризику, що виникають при використанні різних стратегій диверсифікації для підприємств електронної комерції.

У результаті аналізу можна зробити висновок, що кожен вид диверсифікації має свої переваги та ризику, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку підприємства електронної комерції. Важливо балансувати між розширенням бізнесу та збереженням конкурентоспроможності, збільшуючи позитивний вплив диверсифікації та мінімізуючи його негативні наслідки.

Оцінка стратегій резильєнтності підприємств електронної комерції на основі показників адаптивності, відновлення, стійкості, незалежності, самоорганізації, конкурентоспроможності та сталого розвитку вимагає детального аналізу конкретних випадків. Давайте розглянемо декілька прикладів на рис. 1.

Аналіз цих прикладів свідчить про те, що успішні підприємства електронної комерції виявили високий рівень резильєнтності, застосовуючи різноманітні стратегії адаптивності, відновлення, стійкості, незалежності, самоорганізації, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ці стратегії дозволили їм ефективно протистояти викликам та забезпечити успішну діяльність у змінному бізнес-середовищі.

Резильєнтність підприємства впливає на його здатність впроваджувати стратегії дивер-

сифікації у багатьох аспектах. По-перше, резильєнтна компанія має більш гнучкі структури та процеси, що сприяє швидшому і більш успішному впровадженню нових напрямків бізнесу. Вона може легше адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах, що сприяє успіху стратегій диверсифікації [8].

По-друге, резильєнтність забезпечує підприємству велику стійкість до ризиків і стресових ситуацій, що можуть виникнути внаслідок впровадження нових стратегій. Це дозволяє компанії краще управляти можливими негативними наслідками диверсифікації та зберегти стабільність у діяльності [9].

Взаємозв'язок між диверсифікацією та резильєнтністю полягає в тому, що диверсифікація може бути одним з інструментів для зміцнення резильєнтності підприємства. Різноманітність продуктів, послуг або ринків, що використовуються через стратегію диверсифікації, дозволяє компанії зменшувати ризику, пов'язані зі змінами в окремих сегментах ринку або галузі. Крім того, вона дозволяє підприємству легше відновлюватися після негативних подій або кризових ситуацій, оскільки вона має різні джерела доходу та ділиться ризиками між різними напрямками своєї діяльності. Таким чином, резильєнтність підприємства і стратегії диверсифікації взаємопідтримують один одного, забезпечуючи стабільність та успішність бізнесу в різних умовах.

Існує кілька підходів до оцінки впливу диверсифікації на резильєнтність підпри-



Рис. 1. Приклади застосування стратегії резильєнтності підприємств електронної комерції

Джерело: узагальнено автором на основі [6–7]

емства електронної комерції. Одним з найпоширеніших підходів є аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність та рентабельність, до та після впровадження стратегій диверсифікації. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої додаткові джерела доходу та як це впливає на його фінансову стійкість у випадку зовнішніх змін [10].

Інший підхід – це аналіз оперативної ефективності та ризиків, пов'язаних з диверсифікацією. Це може включати вивчення внутрішнього управління, розподілу ресурсів та управління процесами в різних сегментах бізнесу. Такий аналіз дозволяє виявити можливі проблемні аспекти диверсифікації та вжити заходів для їх вирішення [11].

Ще одним підходом є вивчення впливу диверсифікації на стійкість підприємства до зовнішніх змін у ринкових умовах. Це може включати аналіз реакції підприємства на

зміни в споживчому попиті, технологічних тенденціях, конкурентному середовищі та економічних умовах загалом. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки диверсифікація допомагає підприємству адаптуватися до змін та забезпечує його стійкість у непередбачуваних умовах.

В цілому, оцінка впливу диверсифікації на резильєнтність вимагає комплексного підходу, що враховує фінансові, оперативні та стратегічні аспекти бізнесу. Комбінація цих підходів дозволяє підприємству краще розуміти ефективність своїх стратегій диверсифікації та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Висновки. У світі електронної комерції, де тенденції та умови ринку постійно змінюються, управління стратегіями диверсифікації стає критично важливим для забезпечення резильєнтності підприємств. Наш аналіз показав, що впровадження різноманітних страте-

гій диверсифікації може позитивно вплинути на показники резильєнтності, забезпечуючи адаптивність, відновлення, стійкість, незалежність, самоорганізацію, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

На основі аналізу різних компаній, таких як Alibaba, Etsy та Netflix, ми бачимо, як впровадження стратегій диверсифікації сприяло їхній успішності та зміцненню ринкових позицій. Це підтверджує важливість розгляду диверсифікації як ключового елементу стратегічного управління у сучасному бізнесі.

Успішна реалізація стратегій диверсифікації потребує не лише глибокого розуміння ринкових умов та конкурентного середовища, але й гнучкості та швидкодії у вирішенні стратегічних завдань. Крім того, важливо враховувати ризики, пов'язані з диверсифікацією, і приймати заходи для їхнього мінімізації.

У цілому, наша стаття підкреслює важливість ефективного управління стратегіями диверсифікації для забезпечення стійкості та успішності підприємств електронної комерції в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Симаков В. С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р., № 3 (114) частина 2. С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26> (дата звернення: 23.04.2024)
2. Лукачина С. С.. Концептуальні засади управління підприємствами електронної комерції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»* № 1(61) (2023) С. 105–112. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).105-112](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).105-112) (дата звернення: 23.04.2024)
3. Wang, Y.-S., Tseng, T.H., Wang, Y.-M. and Chu, C.-W. (2020), "Development and validation of an internet entrepreneurial self-efficacy scale", *Internet Research*. Vol. 30. No. 2. P. 653–675. DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2018-0294> (дата звернення: 23.04.2024)
4. Fares, N., Lloret, J., Kumar, V., Frederico, G.F., Kumar, A. and Garza-Reyes, J.A. (2023), "Enablers of post-COVID-19 customer demand resilience: evidence for fast-fashion MSMEs", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 30. No. 6. P. 2012–2039. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0693> (дата звернення: 23.04.2024)
5. Чміль Г. Л., Конюхов В. С. Резильєнтний аудит маркетингової діяльності підприємств торгівлі на засадах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 85. 2024. С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-16> (дата звернення: 23.04.2024)
6. Oxford Analytica (2021), "China's tech giants will face tighter regulation", *Expert Briefings*. DOI: <https://doi.org/10.1108/OXAN-DB258542> (дата звернення: 23.04.2024)
7. Oh, I., Fei, L. and Rowley, C. (2023), "Unintended consequences of knowledge management during the COVID-19 pandemic in 2021: the case of Netflix", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 27. No. 1. P. 8–30. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0187> (дата звернення: 23.04.2024)
8. Cho, J., Ahn, B., Hong, K. and Cheong, I. (2020), "Issues of Digital Trade Rules and Implications for Korea in the Post COVID-19 World", *Journal of International Logistics and Trade*. Vol. 18. No. 3. P. 137–147. DOI: <https://doi.org/10.24006/jilt.2020.18.3.137> (дата звернення: 23.04.2024)
9. Stocker, V., Lehr, W. and Smaragdakis, G. (2023), "COVID-19 and the Internet: Lessons Learned", Whalley, J., Stocker, V. and Lehr, W. (Ed.) *Beyond the Pandemic? Exploring the Impact of COVID-19 on Telecommunications and the Internet*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 17–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-049-820231002> (дата звернення: 23.04.2024)
10. Javed, A., Yasir, M., Ali, M. and Majid, A. (2021), "ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 17. No. 2. P. 189–208. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004> (дата звернення: 23.04.2024)
11. Березовська, Л., & Кириченко, А. (2022). Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (дата звернення: 23.04.2024)

REFERENCES:

1. Symakov V. S. (2020) Zmist upravlinnya pidpryyemstvamy elektronnoyi komertsiyi yak sub'yektamy innovatsiynoho pidpryyemnytstva [Content of management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, № 3 (114) chastyna 2, pp. 6–14 DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26> (accessed April 23, 2024) (in Ukrainian)
2. Lukachyna S. S. (2023) Kontseptual'ni zasady upravlinnya pidpryyemstvamy elektronnoyi komertsiyi [Lukachyna Conceptual principles of management of e-commerce enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho*

universytetu. Seriya «Ekonomika», № 1(61), pp. 105–112. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).105-112](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).105-112) (accessed April 23, 2024) (in Ukrainian)

3. Wang, Y.-S., Tseng, T.H., Wang, Y.-M. and Chu, C.-W. (2020), Development and validation of an internet entrepreneurial self-efficacy scale, *Internet Research*, vol. 30, no. 2, pp. 653–675. DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2018-0294> (accessed April 23, 2024)

4. Fares, N., Lloret, J., Kumar, V., Frederico, G.F., Kumar, A. and Garza-Reyes, J.A. (2023), Enablers of post-COVID-19 customer demand resilience: evidence for fast-fashion MSMEs, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 30, no. 6, pp. 2012–2039. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0693> (accessed April 23, 2024)

5. Chmil' H. L., Konyukhov V. S. (2024) Rezyl'yentnyy audyt marketynhovoyi diyal'nosti pidpryemstv torhivli na zasadakh tsyfrovizatsiyi [Resilient audit of marketing activities of trade enterprises based on digitization]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vyp. 85, pp. 89–95. Available at: <https://doi.org/10.32782/bses.85-16> (accessed April 23, 2024) (in Ukrainian)

6. Oxford Analytica (2021), China's tech giants will face tighter regulation, *Expert Briefings*. Available at: <https://doi.org/10.1108/OXAN-DB258542> (accessed April 23, 2024)

7. Oh, I., Fei, L. and Rowley, C. (2023), Unintended consequences of knowledge management during the COVID-19 pandemic in 2021: the case of Netflix, *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, no. 1, pp. 8–30. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0187> (accessed April 23, 2024)

8. Cho, J., Ahn, B., Hong, K. and Cheong, I. (2020), Issues of Digital Trade Rules and Implications for Korea in the Post COVID-19 World, *Journal of International Logistics and Trade*, vol. 18, no. 3, pp. 137–147. DOI: <https://doi.org/10.24006/jilt.2020.18.3.137> (accessed April 23, 2024)

9. Stocker, V., Lehr, W. and Smaragdakis, G. (2023), COVID-19 and the Internet: Lessons Learned, Whalley, J., Stocker, V. and Lehr, W. (Ed.) *Beyond the Pandemic? Exploring the Impact of COVID-19 on Telecommunications and the Internet*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 17–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-049-820231002> (accessed April 23, 2024)

10. Javed, A., Yasir, M., Ali, M. and Majid, A. (2021), ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 17, no. 2, pp. 189–208. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004> (accessed April 23, 2024)

11. Berezovs'ka, L., & Kyrychenko, A. (2022). Rozvytok elektronnoyi komertsiyi v Ukrayini ta YES [Development of e-commerce in Ukraine and the EU]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (accessed April 23, 2024) (in Ukrainian)