

DOI: 10.31617/1.2024(154)05
УДК 005.93:[004.738.5:339=111

ЦІЛЬВІК Олег,
магістр, аспірант кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-6652-7193
o.tsilvik@knu.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сучасному інформаційному етапу розвитку бізнесу властива цифровізація усіх процесів, передусім товарно-грошового обміну. Це підсилює тенденцію динамічного зростання кількості підприємств електронної комерції (ЕК), що закономірно супроводжується нарощенням обсягів товарообороту, загостренням ринкової конкуренції між виробниками, постачальниками й продавцями, розширенням та вдосконаленням товарних пропозицій, імплементацією технологій штучного інтелекту в ці процеси. Виникає об'єктивна необхідність гнучкого та адаптивного реагування корпоративного менеджменту підприємств ЕК на перманентні зміни ринку з метою посилення власних конкурентних переваг, а також розробки теоретичної моделі ефективного системного управління підприємством, що діє в таких умовах. Така модель має ґрунтуватися на принципово нових підходах до системного менеджменту підприємств ЕК. Участь України у формуванні глобального інформаційного суспільства потребує розвитку вітчизняного сегмента ЕК, що передбачає вдосконалення бізнес-процесів у виробництві та торгівлі, розширення каналів збуту, трансформації ринку праці і системи управління людським капіталом. Така необхідність посилюється і на фоні війни росії проти України. Попри економічну кризу, спричинену війною, вдосконалення управлінських підходів підприємствами ЕК має підвищити ефективність їх бізнес-процесів та призвести до зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Метою статті є розробка концептуальних засад системного менеджменту підприємств електронної комерції. На основі методів наукового аналізу та синтезу визначено сутність

TSILVIK Oleg,
Master, Postgraduate Student
at the Department of Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6652-7193
o.tsilvik@knu.edu.ua

CONCEPTUALIZATION OF SYSTEM MANAGEMENT OF E-COMMERCE ENTERPRISES

The modern information stage of business development is characterized by digitalization of all processes, primarily commodity and money exchange. This reinforces the trend of dynamic growth in the number of electronic commerce (EC) enterprises, which is naturally accompanied by an increase in the volume of turnover, intensifying market competition between manufacturers, suppliers and sellers, expansion and improvement of product offers, implementation of artificial intelligence technologies in these processes. There is an objective need for a flexible and adaptive response of the corporate management of EC enterprises to permanent market changes in order to strengthen their own competitive advantages, as well as to develop a theoretical model of effective system management of an enterprise operating in such conditions. Such a model should be based on fundamentally new approaches to the system management of EC enterprises. Ukraine's participation in the formation of the global information society requires the development of the domestic EC segment, which involves the improvement of business processes in production and trade, the expansion of sales channels, the transformation of the labor market and the human capital management system. Such a necessity is intensified against the background of Russia's war against Ukraine. Despite the economic crisis caused by the war, the improvement of management approaches by EC enterprises should increase the efficiency of their business processes and lead to an increase in the competitiveness of the domestic economy. The aim of the article is to develop the conceptual foundations of system management of e-commerce enterprises. Based on the methods of scientific analysis and synthesis, the essence of e-commerce, e-commerce enterprise is determined and the



Copyright © Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

електронної комерції, підприємства електронної комерції та розвинуто класичну модель McKensey 7S у випадку системного менеджменту підприємства електронної комерції. Виділено внутрішні та зовнішні детермінанти системного менеджменту підприємств ЕК. Розвиток класичної моделі McKensey 7S та аналіз детермінант системного менеджменту підприємств ЕК дали змогу концептуалізувати його та виявити необхідність наукового переосмислення управлінських підходів на рівні вітчизняних підприємств. Це сприятиме нівелюванню бар'єрів ефективного впровадження нових управлінських підходів у практику менеджменту.

Ключові слова: концептуалізація, детермінанти системного менеджменту, модель McKensey 7S, штучний інтелект, цифрові технології, електронна комерція.

classic McKensey 7S model is developed in the case of system management of an e-commerce enterprise. Internal and external determinants of system management of EC enterprises are highlighted. The development of the classic McKensey 7S model and the analysis of the system management determinants of EC enterprises made it possible to conceptualize it and reveal the need for a scientific rethinking of management approaches at the level of domestic enterprises. This will contribute to the leveling of barriers to the effective introduction of new management approaches into management practice.

Keywords: conceptualization, determinants of system management, McKensey 7S model, artificial intelligence, digital technologies, e-commerce.

JEL Classification: M10, L29, L81, D21, O32.

Вступ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій (ІТ) та широке застосування засобів на основі штучного інтелекту (ШІ) сприяють процесам цифрової трансформації бізнесу і формують нове ринкове середовище, яке диктує його учасникам нові правила ринкової поведінки, змушуючи вдосконалювати системний менеджмент на підприємствах та переглядати усталені бізнес-процеси згідно з вектором нового інформаційно-технологічного підходу до цифровізації. Підприємства вдаються до опанування нової ніші – електронної комерції (ЕК) аби розширити свої перспективи присутності на ринку, збільшити обсяги реалізації продукції чи надання послуг через онлайн-продажі та підвищити ефективність усіх бізнес-процесів, зокрема фінансових операцій. Таким чином, підприємства трансформують свої бізнес-моделі завдяки зміні механізму товарно-грошового обміну. Основною відмінністю ЕК є здійснення купівлі-продажу через Інтернет, оминаючи пряму комунікацію продавця і покупця. Саме опосередкування товарно-грошового обміну через мережу Інтернет перетворює підприємницьку діяльність на електронно-комерційну. Єдині технічні стандарти електронної комерції є універсальними, що дає змогу споживачам зменшувати свої зусилля з пошуку і вибору товарів (Asbari et al., 2023).

Цифрова трансформація перетворюється на дієвий інструмент диверсифікації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності, але саме через неї всі управлінські принципи і стратегії зміщується в бік цифрової реальності (Fedushko, 2023).

Масштабна диджиталізація економіки прискорює тенденцію опанування підприємствами ніші ЕК, підвищуючи їх операційну та

загальну корпоративну ефективність. Ефекти цифровізації бізнесу посилюють позитивний вплив ЕК на рентабельність та інші показники економічної ефективності підприємств. Останні наукові дослідження доводять прямий вплив ЕК на корпоративну ефективність та опосередкований вплив через посередництво цифровізації бізнесу і операційну ефективність. Це дозволяє управлінцям переосмислювати підходи системного менеджменту, а отримані в результаті позитивної взаємодії цифровізації та електронної комерції переваги імплементувати в нові управлінські стратегії. Фінансові ж ресурси, отримані внаслідок зростання ефективності бізнесу, підприємства можуть інвестувати в технології, які будуть покращувати цифровізацію бізнес-процесів, що, своєю чергою, вдосконалив корпоративну діяльність і здатність підприємств електронної комерції гнучко адаптуватись до сьогоденних турбулентних умов (*Santos-Jaen et al.*, 2023).

Одночасно формується об'єктивна тенденція, коли диджиталізація як невіддільний процес проникнення комунікаційних технологій в усі сфери життя, вимагає від підприємств розвивати управлінські та інформаційні технології, що якісно змінюють бізнес-процеси та ринкову кон'юнктуру, скорочуючи трансакційні витрати. Нові багатогранні технології варті інвестування та імплементування в системний менеджмент: вони допомагають підприємствам нарощувати клієнтську базу, базу постачальників, а підтримка електронних рахунків-фактур сприяє інтеграції систем бухгалтерського обліку (*Kilay*, 2022).

Завдяки цифровізації зростає ефективність комунікацій зі стейкхолдерами у сферах постачання, виробництва, логістики, збуту, фінансування тощо, з'являються нові бізнес-процеси. Сьогодні у світі понад 80% споживачів схильні здійснювати покупки онлайн через глобальну мережу Інтернет, платіжні системи. В Україні 70% дорослого населення користується Інтернетом. Пандемія *COVID-19* стала тригером та посилила цю тенденцію у світі та Україні, зокрема: серед українців рівень користування Інтернетом зріс до 80%, а 33% дорослого населення є споживачами підприємств електронної комерції, причому ця тенденція лише посилюється (Результати дослідження *CBR*, 2021).

Електронна комерція, з огляду на високі ризики нестабільності внутрішнього і світового ринку та посилення його волатильності, перетворюється на необхідний управлінський інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів, зростання якості ціннісних товарних пропозицій і посилення конкурентних переваг підприємства.

Наразі ринкова система продажів переростає свої межі як через розвиток засобів інформаційних систем, так і перманентне кількісне та якісне зростання потреб споживачів, насамперед користувачів Інтернету, який відкриває для них доступ до широкого асортименту товарів і послуг. Концепція управління традиційними продажами трансформується в концепцію управління ЕК, якій, своєю чергою, необхідні

дієві цифрові платформи для виконання операцій збору документів, реєстрації транзакцій, звітності тощо. Потреба підприємств ЕК у партнерстві з цифровими платформами набуває такого рівня, що йдеться про "гегемонію цифрових платформ" (*Khattak, 2022*).

Підприємства ЕК використовують цифрові платформи для стандартизації, розподілу, зміни даних про бізнес-процеси в безпрецедентному масштабі (*Williamson, 2021*). Завдяки цифровим платформам підприємства втілюють нові бізнес-ідеї, впроваджують технологічні інновації, нові управлінські технології шляхом стратегічного узгодження товарів з основною діяльністю (*Freixanet, 2021; Моторин та інші, 2021*).

Таким чином, під впливом цифровізації система управління підприємством ЕК ускладнюється появою таких нових його підсистем, як: управління інформаційними потоками, цифровий *HR*, автоматизоване управління складськими запасами та логістикою в цілому, управління вебсервером, аналітика даних, блокчейн, Інтернет речей, ризик-менеджмент, зокрема, диверсифікація ризиків. Все це має на меті мінімізувати потенційні негативні наслідки для підприємств. Синергетичний ефект дії цих управлінських підсистем може створити потужний імпульс розвитку підприємств у сфері електронної комерції та посилити їх конкурентоспроможність.

Усвідомлення цього змушує власників бізнесу шукати нові управлінські підходи і впроваджувати в корпоративний менеджмент новітні інформаційні технології. Виникає потреба в концептуалізації системного менеджменту підприємств ЕК, що створить базис підтримки бізнес-процесів та дасть змогу підвищити їх ефективність.

У наукових джерелах на сьогодні немає єдиного визначення поняття "електронна комерція". Так, у Законі України "Про електронну комерцію" від 03.09.2015 р. вона визначається як "відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру" (Закон України "Про електронну комерцію", 2015).

У сучасній вітчизняній економічній літературі превалює визначення ЕК як комерційної взаємодії суб'єктів бізнесу, що здійснюється за допомогою глобальної мережі Інтернет. Так, саме таке визначення пропонує Н. С. Меджибовська, яка визначає електронну комерцію як обмін інформацією, підтримку бізнес-зв'язків і проведення бізнес-транзакцій засобами телекомунікаційних мереж (Меджибовська, 2004).

Досліджуючи концептуальне підґрунтя управління підприємства електронної комерції, С. С. Лукачина пропонує розглядати останню в контексті двох підходів: економічного та правового – і доходить висновку, що в системі управління такими підприємствами потрібно

зважувати на переваги і недоліки, характерні електронній комерції (Лукачина, 2023).

За підходом *Guven H.*, електронну комерцію слід розглядати в нерозривному зв'язку з цифровізацією сайтів та цифровим маркетингом. ЕК, на думку науковця, відіграє вирішальну роль в закупівельних процесах, на етапі прийняття рішень про покупку (*Guven, 2020*).

На думку *Holsapple C., Singh M.*, ЕК можна визначити як діяльність або послуги, пов'язані з купівлею та продажем товарів або послуг через Інтернет (*Holsapple & Singh, 2000*). Фірми все частіше вдаються до ЕК через зростання попиту клієнтів на онлайн-послуги та її здатність створювати конкурентні переваги (*Gielens & Steenkamp, 2019*).

Також існує підхід до визначення ЕК як сукупності суб'єктів комерції та телекомунікаційного середовища. Зокрема, *Я. С. Тертичний* вказує, що під ЕК доцільно розуміти будь-який вид торговельно-підприємницької, торговельної, комерційно-посередницької діяльності, участі у торгівлі, продажу товарів, нерухомості, цінних паперів, наданні послуг з метою одержання прибутків, що здійснюється дистанційним способом із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (*Тертичний, 2018*).

Такі технології, з одного боку, посилюють ефективність бізнесу, проте з іншого, ставлять перед менеджментом завдання гнучкого пристосування до свого невпинного розвитку. Деякі фірми мають труднощі з практикою електронного бізнесу через її глибоку інтеграцію з швидко змінними, легко впроваджуваними та доступними інформаційними технологіями. Це змушує фірми постійно адаптувати свої бізнес-моделі до мінливих потреб клієнтів і постачальників за допомогою стратегії підприємницької орієнтації, взаєморозуміння, взаємної прихильності та гармонії відносин (*Niu et al., 2020*).

Штучний інтелект (ШІ) є найновішою з таких технологій. Він трансформує електронну комерцію завдяки своїй здатності "правильно інтерпретувати зовнішні дані, вчитися на таких даних і використовувати ці знання для досягнення конкретних цілей і завдань за допомогою гнучкої адаптації (*Kaplan & Haenlein, 2019*). Західні дослідники *Bawack R., Wamba S.* для нівелювання загроз бурхливого розвитку нових технологій пропонують підприємствам досліджувати ті чи інші інформаційні системи на прийнятність їх до конкретних бізнес-моделей, посилюючи ефективність їх впровадження в операційні процеси (*Bawack et al., 2022*). Зокрема, технологія блокчейну сприяє розробці автономної системи транзакцій для додатків електронної комерції та мінімізує ризики зберігання даних і конфіденційності споживачів за допомогою контролю і фіксації кожної транзакції (*Sekar, 2022*).

Hidayat A., Dewantara A. виступають за розробку окремої концепції інформаційної системи управління для реалізації ЕК з інтегрованими даними та зберіганням в базах даних. Це концепція

прототипу, що потребує розробки вебсайту, в дизайні якого застосовується мова програмування *Hypertext ProProcessor (PHP)* та база даних *MySQL* (Hidayat et al., 2020).

Залежно від контексту ІІІ при здійсненні операцій у сфері ЕК може бути системою, інструментом, технікою або алгоритмом (Akter et al., 2021). Це створює можливості для фірм отримати конкурентну перевагу, використовуючи великі дані для створення унікальних товарних пропозицій для своїх клієнтів за допомогою персоналізованих послуг (Niu et al., 2020).

Вітчизняні дослідники О. Л. Андронік та А. В. Воронін вважають, що поняття електронної комерції можна трактувати як у широкому, так і вузькому сенсі. У широкому сенсі ЕК є будь-якою економічною діяльністю, що включає використання електронних інформаційних технологій. У вузькому сенсі ЕК є комерційною діяльністю з купівлі або продажу товарів та послуг у мережі Інтернет з метою отримання прибутку (Андронік & Воронін, 2021).

При цьому більшість науковців ототожнює це поняття із електронною торгівлею, посиляючись на те, що саме електронна торгівля є ключовою ланкою електронної комерції в умовах сучасного розвитку глобальної мережі Інтернет. Частково таке ототожнення понять відбулося через те, що електронна торгівля останнім часом набуває все більшого поширення, поступово витісняючи з низки сфер традиційну роздрібну торгівлю завдяки забезпеченню максимально зручного для споживачів укладання та виконання угод сегментів *B2C (Business to Consumer)*, або "бізнес для споживача"), *B2B (Business to Business)*, або "бізнес для бізнесу") та *B2G (Business to Government)*, або "бізнес для уряду") (Nathaniela et al., 2022).

Попри схожість цих понять, в Законі України "Про електронну комерцію" надано два окремих визначення понять "електронна комерція" та "електронна торгівля". Так, ЕК визначається як "відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру". Електронну торгівлю Закон трактує таким чином: "господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем" (Закон України "Про електронну комерцію", 2015).

Слід погодитися із підходом, що вказує на неможливість ототожнення аналізованих понять. Сутність англomовного терміна "*electronic commerce*" згідно з тлумаченням, що надане Всесвітньою організацією торгівлі, розуміється "як виробництво, розподіл, маркетинг, продаж або доставка товарів та послуг за допомогою електронних засобів", а її

стрімкий розвиток обумовлюється широким використанням Інтернету та цифрових пристроїв, що забезпечують споживачів прямим доступом до онлайн-ринку (*World Trade Report*, 2018).

За методологією *UNCTAD*, електронна комерція охоплює всі форми угод, пов'язані з комерційною діяльністю організацій та фізичних осіб, які базуються на обробці та передаванні цифрової інформації, включаючи тексти, звуки і візуальні дані. Управління ЕК має бути націлене на створення та підтримку динамічної та інклюзивної екосистеми ЕК, яка може сприяти досягненням у сфері сталого розвитку (*E-commerce Strategies*, 2018).

Податковий кодекс України №2755-IV від 02.12.2010 р. визначає регуляторний підхід, за яким підприємства ЕК виконують фіскальну функцію, забезпечуючи дотримання законодавчих вимог до оподаткування (Податковий кодекс України, 2010).

Особливо актуальними питання системного менеджменту підприємств ЕК стають на тлі війни, розпочатої 24 лютого 2022 р. державою-агресором росією проти України. Війна розглядається науковцями як зовнішній шок ринкового середовища, що спричиняє збої, пов'язані з передаванням, виробництвом і продажем товарів. З одного боку, заборони на рух товарів через кордони, або його рестрикції, сприяють інтенсифікації товарообороту у сфері електронної комерції. Дійсно, в перспективі війна виглядає як гра, в якій відбуваються зміни для зростання ринку електронної комерції (*Grabara*, 2022).

З іншого боку, війна та спричинена нею економічна криза згубно впливають на глобальну електронну комерцію через зміни цифрової поведінки покупців на фоні економічних санкцій проти росії та блокування великої частини онлайн-платежів. Це неминуче вплинуло на поведінку всіх покупців щодо покупок в Інтернеті (*Qadir et al*, 2023).

Згідно з аналітичним дослідженням *Statista*, ринок ЕК в Україні внаслідок війни зазнав стрімкого падіння у 2022 р., та поступового відновлення у 2023 р. За 2017–2021 рр. ринок електронної комерції виріс втричі, з 1180.65 млн дол. США у 2017 р. до 3506.98 млн дол. США у 2021 р., однак у 2022 р. скоротився в 12 разів до 295.85 млн дол. США. Прогнози аналітиків є оптимістичними: у 2024 р. вони очікують зростання ринку до 3302.23 млн дол. США, а в 2025 р. – до 4039.53 млн дол. США (*E-commerce in Ukraine*, 2023).

Отже, на тлі негативного впливу міграційних процесів на галузі вітчизняної економіки, ЕК, попри скорочення обсягів товарообороту, має потенціал до збільшення обертів, покращуючи умови для бізнес-сектора та прискорюючи його інтеграцію в європейський цифровий простір (*Zatonatska*, 2023).

Незважаючи на значний пласт теоретичних напрацювань, в економічній літературі не сформовано єдиного підходу до дослідження

системного менеджменту підприємств електронної комерції. Наведений аналіз наявних визначень електронної комерції показав, що загальноприйнятого поняття сутності та змісту ЕК не існує. Дискусійними залишаються питання відносно чіткого визначення поняття "підприємство електронної комерції", повноти реалізації операцій купівлі-продажу за допомогою електронних засобів, співвідношення понять електронного бізнесу та електронної комерції, електронної комерції та електронної торгівлі та інших споріднених, але не ідентичних понять і категорій.

Метою наукової статті є розроблення концептуальних засад системного менеджменту підприємств електронної комерції, що буде покладено в основу нових управлінських підходів. Завданнями дослідження є аналіз існуючих теоретичних підходів до ЕК і визначення змісту поняття "підприємство електронної комерції", виокремлення підходів до сутнісного визначення поняття "електронна комерція", нових елементів системи управління підприємством ЕК, обґрунтування базисних детермінант моделі системного менеджменту підприємств ЕК; визначення сутності діяльності підприємств ЕК та їх системного менеджменту; окреслення бар'єрів, що заважають теоретичному формуванню та практичному впровадженню нових управлінських підходів в Україні.

Інформаційна база складається із законодавчих документів, матеріалів *UNCTAD* щодо стратегій ЕК, класичних та найсучасніших досліджень, матеріалів бізнес-аналітики.

Для концептуалізації системного менеджменту підприємств ЕК висунуто таку дослідницьку гіпотезу: імплементація у класичну модель *McKensley 7S* нового структурного елемента поглибить аналіз системного менеджменту як такого та сприятиме ідентифікації внутрішніх і зовнішніх детермінант менеджменту підприємств електронної комерції.

Методологія перевірки гіпотези та її алгоритм включатиме метод аналізу та синтезу при розробленні класифікації поняття "електронна комерція" за критеріями концептуальних підходів; структурний метод при впровадженні нових структурних елементів у модель *McKensley 7S*; метод синергії при вивченні підприємства ЕК як системи складових елементів: внутрішніх детермінант (ядра системи) та зовнішніх (її надбудови) – та виявленні спільних результатів їх взаємодії. Методологічне обмеження полягає в абстрагуванні від низки факторів діяльності підприємства ЕК, що так чи інакше впливають на його менеджмент: галузева специфіка, структура витрат та фінансових ресурсів, ступінь інноваційної активності тощо.

Змістовна структура основної частини дослідження складається з таких елементів: аналіз концептуальних підходів до електронної комерції, підприємства ЕК; поглиблення моделі *McKensley 7S* у випадку підприємства ЕК; детермінанти системного менеджменту підприємств ЕК.

1. Аналіз концептуальних підходів до електронної комерції та підприємства електронної комерції

Розуміння сутності електронної комерції як системи економічних, зокрема, товарно-грошових відносин, що здійснюються за допомогою Інтернету і цифрових технологій, дозволяє розглядати підприємство ЕК як суб'єкт господарської діяльності, який проводить фінансово-грошові транзакції з купівлі-продажу товарів й послуг через Інтернет. Відповідно, всі бізнес-процеси в такому підприємстві, починаючи з формування управлінської стратегії і закінчуючи управлінням персоналу, відбуваються з метою підвищення ефективності процесу продажу через Інтернет.

Більш чітко визначення поняття "підприємство електронної комерції" можна сформулювати на основі методологічного зіставлення споріднених йому понять і категорій: "електронна комерція на підприємстві", "електронний бізнес", "електронна комерційна діяльність", "підприємницька діяльність на основі електронної комерції".

Відповідно до ст. 263 Господарського кодексу України господарсько-торгівельною є діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямовується на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг (Господарський кодекс України, 2003). Стрімкий розвиток ЕК закономірно потребує нормативно-правового регулювання цієї сфери з врахуванням тенденцій цифровізації всіх суспільно значущих процесів.

Поняття "електронна комерція на підприємстві" є набагато вужчим порівняно з поняттям "підприємство електронної комерції", оскільки товарно-грошовий обмін через Інтернет має не систематичний, а спорадичний характер. Тобто, якщо підприємство у сфері торгівлі час від часу продає і здійснює фінансово-грошові транзакції таких продажів товарів через Інтернет, комбінуючи їх з традиційними каналами продажів, воно є не підприємством ЕК, а підприємством з електронно-комерційними каналами продажів.

Щодо зіставлення категорій "електронна комерція" та "електронний бізнес", то електронний бізнес є значно ширшим за змістом і може як охоплювати ЕК, так і зосереджуватись лише на презентації товарів або відносинах зі споживачами на післяпродажному етапі. Так, на думку західного науковця Еліаса М. Авада, в момент, коли відбувається обмін вартості, електронний бізнес стає електронною комерцією. Сама ж ЕК є генератором доходів для підприємств, які вирішили застосувати Інтернет для реалізації товарів та послуг (Еліас, 2005).

Електронна комерційна діяльність є різновидом господарської діяльності, яка проводиться в електронному режимі, має повний цикл бізнес-процесів і, як традиційна економічна діяльність, ряд операцій:

замовлення товару, підтвердження, проведення онлайн-платежів, доставка замовлення (Мірошник & Літвіненко, 2022).

Тобто по суті підприємство, що втілює на практиці електронну комерційну діяльність, і є підприємством електронної комерції. Поняття "підприємницька діяльність на основі електронної комерції" означає діяльність суб'єктів господарювання з метою отримання доходу від продажі за допомогою використання інформаційно-комунікаційних систем і технологій. Тобто базисом такої підприємницької діяльності є ЕК.

Наявність вебсайту сама по собі не є критерієм віднесення підприємства до сфери ЕК. Вебсайти, інтернет-магазини, торгові майданчики, через які компанії демонструють свою продукцію для подальшого продажу, перетворюють традиційну торгівлю на електронну. Однак електронна комерція – поняття ширше, воно включає в себе електронну торгівлю. Проте критерієм віднесення підприємства до сфери ЕК є факт здійснення повного циклу товарно-грошових відносин через Інтернет. Підприємство тоді можна вважати електронно-комерційним, коли воно впроваджує торговельну поведінку, при якій відбувається товарний обмін, транзакції за допомогою інформаційно-мережових технологій, інтернет-платформ (Dongdong, 2021).

Окресливши методологічні особливості споріднених до ЕК категорій та визначивши сутність підприємства ЕК, перейдемо до класифікації підходів до цього поняття й аналізу системного менеджменту підприємств ЕК.

Одним з основних завдань системного менеджменту є вивчення сукупності властивостей процесу прийняття управлінських рішень, що визначається як безліч одиниць, що володіють деякими загальними атрибутами відповідно до завдань дослідження. Таке визначення нашої думки про те, що менеджмент має справу насамперед із системами. Відповідно, розуміння сутності системи, її особливостей та внутрішніх взаємозв'язків становить головний зміст системного менеджменту.

Таке системне бачення менеджменту містить сукупність системних методів сприйняття, пізнання та трансформації економіки, що включають теорію, практику, політику та господарське управління. Стратегічне управління за цією концепцією є базисом і джерелом коеволюційного розвитку систем економічного планування, структурної організації предметної області управління, реалізації стратегічних директив, а також системи механізмів координації і взаємодії самостійних об'єктів управління (Kleiner, 2023).

Вивчення наявних в економічній літературі визначень електронної комерції показало, що, як правило, кожне з них містить три складові: структурно-процесну, технологічну та правову. Підходи до визначення поняття ЕК за сутністю систематизовано на *рис. 1*.

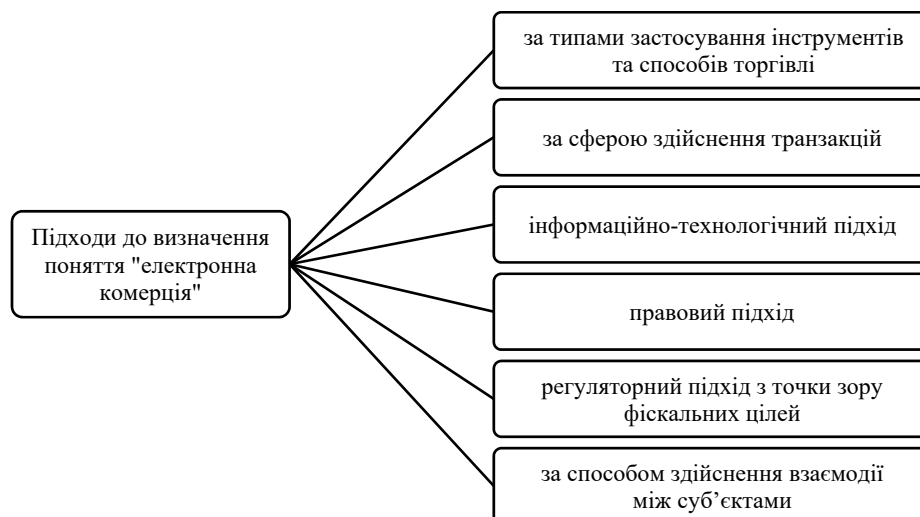


Рис. 1. Класифікація підходів до визначення поняття електронної комерції

Джерело: розроблено автором.

На основі інтеграції зображених на *рис. 1* підходів можна визначити сутність електронної комерції як господарської діяльності, в якій товарний обмін здійснюється за допомогою інформаційно-мережових технологій. При цьому ЕК виконує фіскальну функцію; потребує законодавчого врегулювання, усунення термінологічних колізій на рівні правових актів. ЕК реалізується через цифрові платформи, транзакції відбуваються в сфері телекомунікаційних мереж. Концепція ЕК формується в рамках інформаційно-технологічного підходу, за яким цифрова трансформація сприяє диверсифікації бізнесу та освоєнню ним нових ринкових ніш інтернет-комерції. Способом взаємодії між суб'єктами ЕК є не прямі комунікації, а опосередковані мережею Інтернет.

Відповідно, і сама система менеджменту підприємства ЕК має враховувати аспекти ефективного впровадження нових інформаційно-технологічних інструментів та способів здійснення торгівлі, управління транзакціями, норми правового, у тому числі податкового, регулювання цієї сфери та сприяти максимально ефективній взаємодії всіх її суб'єктів.

На думку автора, система управління – це частина соціально-економічної системи, виділена на основі зв'язків, що характеризують відносини між об'єктами та суб'єктом управління. Будь-яка система управління формується суб'єктом управління, проте має об'єктивний характер, оскільки базується на законах та принципах управління. Управлінське рішення є фінальним результатом процесу мислення суб'єкта управління та інструментом взаємодії управлінської системи з виконавчими системами. У результаті такої взаємодії суб'єкти управління очікують на вирішення певної проблеми та досягнення бажаних результатів. Своєчасне та компетентне управлінське рішення створює передумови для досягнення мети діяльності компанії. Втім, суб'єкт управління при прийнятті управлінського рішення є надзвичайно

залежним від якості та повноти інформації, яка надається виконавчими системами.

Ефективність системи менеджменту підприємства ЕК визначається ефектом синергії, тобто агрегованим якісним ефектом взаємодії управлінських підсистем, що значно вищий за ефект дії кожної підсистеми у вигляді простої їх суми.

Уявлення про неврівноваженість і хаос як основу розвитку систем стали базою для розвитку теорії Г. Хакена, в рамках якої вперше введено в обіг термін "*синергетика*" (у перекладі з грецької – "спільне посилення"). Розвиваючи тезу Л. Берталанфі про відкритий характер систем (Берталанфі, 1950), Г. Хакен сформулював положення про те, що в результаті самоорганізації елементів системи вона набуває нову характеристику, яка не дорівнює сумі відповідних характеристик окремих елементів або зовсім відсутня у них (Haken, 2020). Цей принцип став одним з основних у всіх галузях знання, тому що у кожній з них є приклади, що підтверджують правильність цієї тези.

2. Поглиблення моделі "*McKinsey 7S*"

Для досягнення синергетичного ефекту важливі спільні цінності. Такий погляд підтверджує й модель "*McKinsey 7S*", яка ґрунтується на аналізі впливу внутрішніх факторів на розвиток підприємства.

Модель *McKinsey 7S* розроблено на початку 1980-х років Т. Пітерсом і Р. Уотерманом, консультантами, які працювали у консалтинговій фірмі *McKinsey&Company* (Peters & Bay, 2011).

Зазначену модель використано для аналізу більш ніж 70 великих організацій. Особливістю моделі є той факт, що вона створювалася як впізнавана модель у бізнесі, яка легко запам'ятовується.

Сім елементів, які автори назвали "важелями", починаються з літери "S" і містять "стратегію", "структуру", "системи", "стиль", "персонал", "навички" і "спільні цінності". Табл. 1 підсумовує визначення елементів цієї класичної моделі та містить додаткову складову – імплементацію в систему менеджменту підприємства ЕК з притаманними їй підсистемами.

Стратегія управління підприємством ЕК (Strategy) доповнюється діями щодо вдосконалення пошукової оптимізації вебсайту, контент-маркетингу, просуванню у соцмережах, аналітики великих даних тощо. Саме в управлінській стратегії підприємств ЕК закладено вектор реалізації товарно-грошового обміну, фінансово-грошових відносин через інтернет-платформи, що і відрізняє їх від інших підприємств. Стратегія підприємств ЕК спрямована на створення оптимальної інформаційної бази, сприятливої для розвитку платформ електронної комерції, що діють в умовах глобальної цифровізації і в рамках правових обмежень (Alazzam et al., 2023).

Визначення елементів моделі *McKinsey 7S*

Елемент	Визначення	Імплементация у систему менеджменту підприємства ЕК
Стратегія (<i>Strategy</i>)	Дії, які компанія планує вживати у відповідь на зміни у своєму зовнішньому середовищі для збереження та посилення своїх конкурентних переваг	Цифрова стратегія – дії, які компанія реалізує для вдосконалення пошукової оптимізації вебсайту, контент-маркетингу, просуванню у соцмережах, аналітики великих даних тощо
Структура (<i>Structure</i>)	Основи організаційної ієрархії, інформаційної взаємодії та координації діяльності окремих структурних підрозділів в єдиній системі з визначенням підпорядкованості та зон відповідальності. На структуру впливають, насамперед, стратегія, розмір і різноманітність організації	Структурна ієрархія, структурна координація елементів бізнес-моделі електронного бізнесу: бізнес-аналітика, управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгами поставок, планування ресурсів підприємства, партнерські комунікації та е-транзакції через Інтранет та Екстранет
Системи (<i>Systems</i>)	Формальні та неформальні процедури, які на постійній основі виконуються працівниками, щоб досягнути визначених результатів у роботі та спрямовані на реалізацію стратегії організації, досягнення мети її діяльності та підтримують структуру організації	Систематичні дії, спрямовані на отримання прибутку, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем
Стиль/Культура (<i>Style / Culture</i>)	Переважно стосується стилю та культури управління менеджерами верхнього рівня. Цей елемент складається з двох компонентів: <i>організаційна культура</i> : домінуючі цінності, переконання та норми, які розвиваються, і з часом стають відносно стійкими рисами організаційного життя організації – її атмосферою; <i>стиль управління</i> : залежить більше від того, що менеджери роблять, ніж від того, що вони кажуть; як проводять час менеджери компанії; на чому вони зосереджуються	Корпоративна культура віртуальної організації
Персонал (<i>Staff</i>)	Управління людськими ресурсами (персоналом) – процеси, що використовуються в організації для розвитку менеджерів, формування у них базових цінностей та навичок управлінців, процеси соціалізації та способи введення молодих кадрів у компанію, формування у працівників командного духу та ефективного управління знаннями	Цифровий HR-менеджмент на основі впровадження нових практик управління персоналом
Навички (<i>Skills</i>)	Фактичні навички і компетентності працівників, які працюють в організації, сукупність яких дозволяє бути організації конкурентоспроможною. Зміни у стратегії організації можуть мати визначальний вплив на формування потреби щодо зміни або, навпаки, удосконалення наявних у працівників навичок	Застосування цифрових навичок та компетенцій

Елемент	Визначення	Імплементация у систему менеджменту підприємства ЕК
Спільні цінності (<i>Shared Values</i>)	Фундаментальні принципи та переконання, які визначають культуру, ідентичність та спрямованість організації, її місію. Передбачають норми і стандарти поведінки працівників їх професійної етики, підходи до ведення бізнесу. Спільні цінності є центральним елементом діяльності організації та відображаються на усіх аспектах діяльності організації. Їх зміна призводитиме й до зміни усіх інших елементів системи	Формування онлайн-спільнот з корпоративними нормами поведінки персоналу компанії та онлайн-спільнот споживачів

Джерело: складено автором на основі (*Peters & Bay, 2011*).

Структурними підрозділами підприємства ЕК (Structure) є бізнес-аналітика, управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгами поставок, планування ресурсів підприємства, партнерські комунікації та електронні транзакції через Інтранет та Екстранет. *Систематичні дії (Systems)*, що підприємство спрямовує на отримання прибутку здійснюються здебільшого дистанційно за допомогою цифрових платформ та технологій ШІ. При цьому послідовність цифрових стратегічних дій, ініційованих платформою ЕК, значно впливає на конкурентні переваги у ринковій взаємодії підприємств ЕК (*Hu et al., 2022*).

Корпоративна культура (Style) як єдність організаційної культури та стилю менеджменту трансформується у своєрідну віртуальну культуру, яка розвивається на рівнях створення організації, експлуатації матеріально-технічних засобів, роботи з клієнтами та взаємодії з агентами (персоналом). Важливим рівнем корпоративної культури підприємства ЕК є сукупність норм, правил та дій щодо захисту інформації, що циркулює в організації (Лойко, 2013). Важливим аспектом тут є довіра підприємств ЕК до цифрових платформ, культура яких визначається стійкістю, уникненням невизначеності та довгостроковою орієнтацією (*Qin, et al, 2021*).

Значних змін в організації ЕК зазнає підсистема *управління персоналом (Staff)*. Це пов'язано із впливом тенденцій глобалізації, автоматизації робочих місць, масштабної цифровізації та реструктуризації діяльності, що розширює можливості партнерства. Виникає явище цифрового *HR* як системи ефективної взаємодії людських ресурсів (з більш розвиненими навичками і знаннями, які формують цифрові компетенції), цифрового робочого місця та застосування нових методів управління людськими ресурсами (*Future Work Skills, 2020*). Причому цифровий *HR* на підприємствах ЕК розвивається з урахуванням якісно нових технологій: алгоритми ШІ в роботі з персоналом, соціальні мережі, хмарні сервіси, краудсорсинг, ондбординг тощо, які

формують принципово інші управлінські стратегії в контексті сучасних трендів *HR*-аналітики, *HR*-автоматизації, *HR*-маркетингу, *Smart*-рекрутингу, електронного навчання, електронних баз агрегованих даних про потенційних співробітників (Korzh, 2022).

Підсистема *Skills* розширюється дією корпоративних вебпорталів, що значно підвищують продуктивність праці персоналу через оптимізацію системи менеджменту, застосування внутрішнього фірмового порталу та зростання обізнаності співробітників. Така інформаційна система генерує персональні рекомендації для кожного працівника з автоматичною прив'язкою до відповідного структурного підрозділу підприємства, швидко реагуючи на зміни в послугах, доступних працівнику (Elsner & Krämer, 2013).

Отже, спектр професійних компетенцій працівників розширюється цифровими навичками – набором знань, вмінь, потрібних для ефективного застосування працівником інформаційних технологій і зростання продуктивності його праці (Куйбіда, 2019). Спільні цінності (*Shared Values*) під впливом цифрових технологій трансформуються у бік формування віртуальних спільнот з єдиною місією та нормами корпоративної поведінки, спільнот споживачів, де інформаційний комунікативний інтерфейс підтримує бізнес-процеси підприємства та онлайн-покупки лояльних споживачів у стратегіях "притягування" ланцюга поставок (Utami et al., 2021).

3. Детермінанти системного менеджменту підприємств електронної комерції

За результатами проведеного аналізу виділено детермінанти системного менеджменту підприємства ЕК у контексті системного підходу. Зважаючи на теорію відкритості системи Л. Берталанфі, кожную систему не можна розглядати як ізольовану, потрібно враховувати її постійний обмін матеріальними, енергетичними та інформаційними ресурсами із зовнішнім середовищем (Берталанфі, 1950).

З огляду ж на теорію самоорганізації систем Г. Хакена (Haken, 2020), кожна управлінська система підприємства ЕК є синергетичною єдністю і взаємодією внутрішніх та зовнішніх детермінант.

До основних зовнішніх детермінант, що визначають особливості системного менеджменту підприємства ЕК, слід віднести інформаційні технології, знання, грошово-фінансові відносини, працю та роботу з персоналом (рис. 2).

Досліджуючи внутрішні детермінанти, зазначимо, що концепція ЕК відзначається інтегрованим прийняттям рішень у таких галузях, як бізнес-діяльність та інформаційні технології. Однією з основних ідей представленого дослідження є об'єднання функціоналу та складових ЕК, аби позиціонувати підприємство зі сфери електронної комерції як систему.

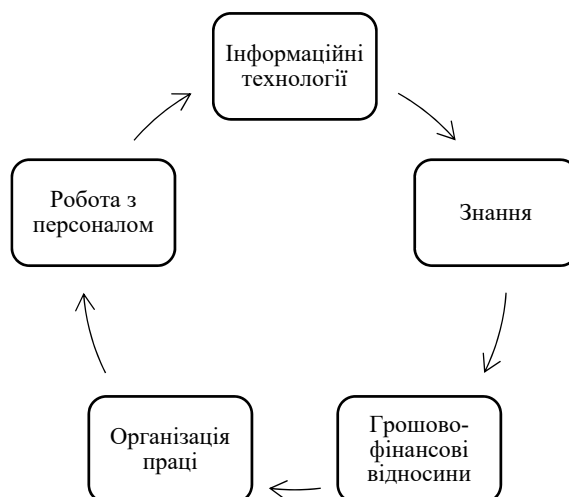


Рис. 2. Зовнішні детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції

Джерело: розроблено автором.

Система будь-якого підприємства ЕК складається з кількох важливих компонентів:

- база даних;
- вебсайт підприємства електронної комерції;
- система безпеки;
- платіжний шлюз.

Зазначені компоненти визначають внутрішній зміст підприємства ЕК та є ядром його системи. На наведеній на *рис. 3* схемі показано, як ці компоненти поєднуються разом.

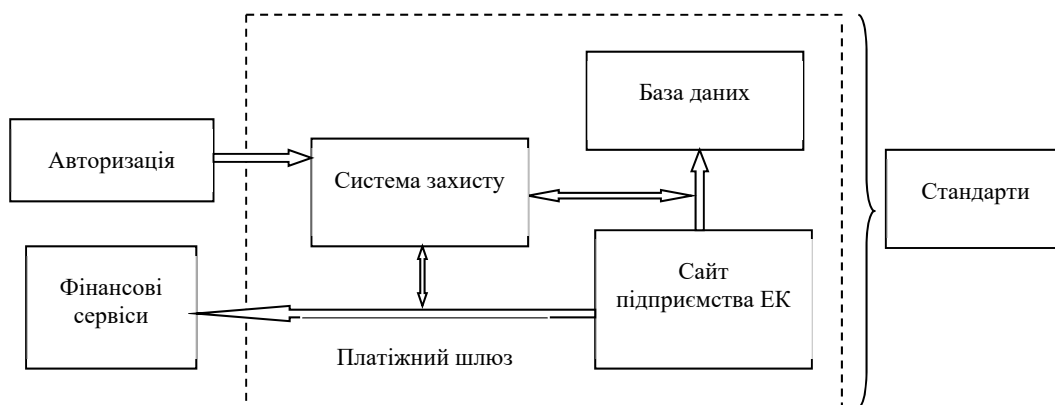


Рис. 3. Внутрішні детермінанти системного менеджменту підприємства електронної комерції

Джерело: розробка автора.

Зазначені компоненти є внутрішніми детермінантами системного менеджменту підприємства ЕК, оскільки пояснюються в термінах електронної комерції, а не загальної теорії систем, тобто у певному сенсі є "відчутними" або "реальними", важливими для функціонування підприємства та досягнення ним ефективних результатів.

Внутрішні та зовнішні детермінанти системного менеджменту підприємства ЕК взаємодіють між собою та призводять до появи синергетичних ефектів, які дають на виході формування якісно нової екосистеми фінансового бізнесу, управління людським ресурсами, покращання клієнтського досвіду, зростання обсягів продажів та прибутку.

Висновки

Запропоновано розглядати діяльність підприємств ЕК на основі системного підходу як синергію взаємодії внутрішніх та зовнішніх детермінант їх менеджменту. При цьому підприємство тоді можна віднести до підприємств ЕК, коли його діяльність спрямована на проходження повного циклу товарно-грошових відносин через Інтернет.

Визначено сутність підприємства електронної комерції за превалюючою ознакою реалізації повного циклу товарно-грошових відносин через Інтернет. На основі методологічного зіставлення споріднених до ЕК категорій доведено, що до підприємств ЕК належать підприємства, які впроваджують товарний обмін, транзакції за допомогою інформаційно-мережових технологій, інтернет-платформ.

Розкрито сутність ЕК як господарської діяльності, в якій товарно-грошові відносини відбуваються тільки на основі інформаційно-мережових технологій та цифрових платформ, без прямих комунікацій продавців, покупців, постачальників та інших стейкхолдерів. Електронна комерція реалізує разом з традиційними підприємствами фіскальну функцію, при цьому потребуючи належного правового регулювання. Концептуально ЕК формується в надрах інформаційно-технологічного підходу, що розглядає цифровізацію як домінуючу тенденцію сучасного суспільного розвитку.

Висунута в ході дослідження гіпотеза підтверджується: традиційна модель *McKensey 7S* набуває більш вагомого змісту в умовах цифровізації, а структурний аналіз, що покладено в її основу, допомагає виділити детермінанти системного менеджменту підприємств ЕК.

Науковий внесок дослідження полягає у розробленні теоретичного підходу до аналізу системного менеджменту підприємств електронної комерції, що являє собою якісно нове розуміння феномену управління на основі сприйняття, пізнання, трансформації бізнес-процесів підприємства. Базисом такого підходу є стратегічне управління і синергетична координація підсистем: цифрова стратегія, структура електронного бізнесу систематичність інформаційно-комунікаційних дій, віртуальна корпоративна культура, цифровий HR, цифрові навички та компетенції, онлайн-спільноти зі спільними корпоративними цінностями. Практична цінність результату полягає у можливості впровадження теоретичного підходу в управлінських стратегіях підприємств ЕК.

Таким чином, аби діяльність підприємств ЕК в Україні відповідала вимогам сучасної постіндустріальної економіки та забезпечила ефективну імплементацію в управлінську практику нового концептуального бачення, їхній системний менеджмент має пройти наукове переосмислення,

внаслідок якого необхідно вирішити низку проблем: відсутність єдиного погляду на сутність та особливості системного організаційного управління, яка включала б весь перелік атрибутів сформованої наукової дисципліни, а саме: чітке визначення власне системного менеджменту підприємств електронної комерції, об'єкт та предмет вивчення науки про нього та методологія пізнання; слабка інтегрованість системного підходу до організаційного управління підприємствами електронної комерції, відсутність уніфікованих уявлень про зв'язки системного менеджменту, насамперед, зі стратегічним управлінням; відсутність єдиного підходу до розуміння того, які детермінанти визначають, передусім, особливості системного менеджменту підприємств електронної торгівлі; еkleктичність у роботі з практичного впровадження системного менеджменту на підприємствах електронної комерції; складність виміру практичних результатів системного менеджменту на підприємствах електронної комерції та його ефективності; істотний розрив між впровадженням системного менеджменту прийняття управлінських рішень на підприємствах електронної комерції та практикою його реалізації.

Ефективна імплементація нового концептуального підходу до системного менеджменту підприємств ЕК має бути спрямована на підвищення ефективності дій виявлених у ході дослідження його внутрішніх та зовнішніх детермінант.

Перспективами подальших розробок є визначення методики оцінювання ефективності системного менеджменту підприємства електронної комерції, проведення діагностики змісту і структури його системного менеджменту та розроблення на цій основі моделі підвищення його ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCE

Akter, S., Wamba, S. F., Mariani, M., & Hani, U. (2021). How to Build an AI Climate-Driven Service Analytics Capability for Innovation and Performance in Industrial Markets? <i>Industrial Marketing Management</i> , (97), 258-273. Взято 21 грудня 2023 з https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.014	Akter, S., Wamba, S. F., Mariani, M., & Hani, U. (2021). How to Build an AI Climate-Driven Service Analytics Capability for Innovation and Performance in Industrial Markets? <i>Industrial Marketing Management</i> , (97), 258-273. Retrieved on December 21, 2023 from https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.014
Alazzam, Farouq Ahmad Faleh et al. (2023). Developing an information model for E-commerce platforms: A study on modern socioeconomic systems in the context of global digitalization and legal compliance. <i>Ingénierie des Systèmes d'Information</i> , 28.4, 969-974.	Alazzam, Farouq Ahmad Faleh et al. (2023). Developing an information model for E-commerce platforms: A study on modern socioeconomic systems in the context of global digitalization and legal compliance. <i>Ingénierie des Systèmes d'Information</i> , 28.4, 969-974.
Asbari, Masduki et al. (2023). Scope of e-Business & e-Commerce to Business and Modern Life. <i>Journal of Information Systems and Management (JISMA)</i> , 2.1, 33-38.	Asbari, Masduki et al. (2023). Scope of e-Business & e-Commerce to Business and Modern Life. <i>Journal of Information Systems and Management (JISMA)</i> , 2.1, 33-38.
Bawack, R. E., Wamba, S. F., Carillo, K. D. A., & Akter, S. (2022). Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. <i>Electronic markets</i> , 32(1), 297-338.	Bawack, R. E., Wamba, S. F., Carillo, K. D. A., & Akter, S. (2022). Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. <i>Electronic markets</i> , 32(1), 297-338.

Dongdong, Xue; Chengge, Wen; Pengzhi, Yin. (2021). Analysis and practice of intelligent cross-border commodity trading platform. In: <i>Proceedings of the 2021 International Conference on E-business and Mobile Commerce</i> , 7-18.	Dongdong, Xue; Chengge, Wen; Pengzhi, Yin. (2021). Analysis and practice of intelligent cross-border commodity trading platform. In: <i>Proceedings of the 2021 International Conference on E-business and Mobile Commerce</i> , 7-18.
E-commerce in Ukraine. (2023). www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine	E-commerce in Ukraine. (2023). www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine
E-commerce Strategies. (2018). Взято 21 грудня 2023 р. з https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/ecommerce-strategies	E-commerce Strategies. (2018). Retrieved on December 21, 2023 from https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/ecommerce-strategies
Elsner, H., Krämer, J. (2013). Managing corporate portal usage with recommender systems. <i>Business & Information Systems Engineering</i> , issue 4, vol. 5, 213-225.	Elsner, H., Krämer, J. (2013). Managing corporate portal usage with recommender systems. <i>Business & Information Systems Engineering</i> , issue 4, vol. 5, 213-225.
Fedushko, Solomiia et al. (2023). E-commerce Drivers During the Pandemic and Global Digitalization: A Review Study. <i>Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications</i> , 207-227.	Fedushko, Solomiia et al. (2023). E-commerce Drivers During the Pandemic and Global Digitalization: A Review Study. <i>Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications</i> , 207-227.
Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. <i>The International Journal of Entrepreneurship and Innovation</i> , 22(1), 33-44.	Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. <i>The International Journal of Entrepreneurship and Innovation</i> , 22(1), 33-44.
Future Work Skills. (2020). Взято 20 грудня 2023 р. з https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf	Future Work Skills. (2020). Retrieved on December 20, 2023 from https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
Gielens, K., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. <i>International Journal of Research in Marketing</i> , 36(3), 367-384. Взято 20 грудня 2023 р. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005	Gielens, K., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. <i>International Journal of Research in Marketing</i> , 36(3), 367-384. Retrieved on December 20, 2023 from https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005
Grabara, Dariusz. (2022). High-tech offers on e-commerce platform during war in Ukraine. <i>Ann. Comput. Sci. Inf. Syst.</i> , 32: 209-216	Grabara, Dariusz. (2022). High-tech offers on e-commerce platform during war in Ukraine. <i>Ann. Comput. Sci. Inf. Syst.</i> , 32: 209-216
Guyen, Huseyin. (2020). Industry 4.0 and marketing 4.0: in perspective of digitalization and E-Commerce. In: <i>Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0</i> . Emerald Publishing Limited, 25-46.	Guyen, Huseyin. (2020). Industry 4.0 and marketing 4.0: in perspective of digitalization and E-Commerce. In: <i>Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0</i> . Emerald Publishing Limited, 25-46.
Haken, H. (2020). Synergetics: basic concepts. <i>Synergetics</i> , 5-30.	Haken, H. (2020). Synergetics: basic concepts. <i>Synergetics</i> , 5-30.
Hidayat, A. T., Dewantara, A. M. D., & Saifullah, S. (2020). The development of website on management information system for e-commerce and services. <i>Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi dan Komputer)</i> , 9(3), 380-386.	Hidayat, A. T., Dewantara, A. M. D., & Saifullah, S. (2020). The development of website on management information system for e-commerce and services. <i>Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi dan Komputer)</i> , 9(3), 380-386.
Holsapple, C. W., & Singh, M. (2000). Toward a unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce: A knowledge management approach. <i>Knowledge and Process Management</i> , 7(3), 151-164.	Holsapple, C. W., & Singh, M. (2000). Toward a unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce: A knowledge management approach. <i>Knowledge and Process Management</i> , 7(3), 151-164.

<p>Hu, Lewei; Zhao, Jing; Jlang, Yi. (2022). E-commerce platform resources, sequence of digital strategic actions and competitive advantage: an empirical study from online tourism industry. <i>International Journal of Networking and Virtual Organisations</i>, 27.1: 61-83.</p>	<p>Hu, Lewei; Zhao, Jing; Jlang, Yi. (2022). E-commerce platform resources, sequence of digital strategic actions and competitive advantage: an empirical study from online tourism industry. <i>International Journal of Networking and Virtual Organisations</i>, 27.1: 61-83.</p>
<p>Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. <i>Business Horizons</i>, 62(1), 15-25. Взято 21 грудня 2023 https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004</p>	<p>Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. <i>Business Horizons</i>, 62(1), 15-25. Retrieved on December 21, 2023 from https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004</p>
<p>Khattak, Amira. (2021). Hegemony of digital platforms, innovation culture, and e-commerce marketing capabilities: The innovation performance perspective. <i>Sustainability</i>, 14.1: 463.</p>	<p>Khattak, Amira. (2021). Hegemony of digital platforms, innovation culture, and e-commerce marketing capabilities: The innovation performance perspective. <i>Sustainability</i>, 14.1: 463.</p>
<p>Kilay, Alfonz Lawrenz; Simamora, Bachtiar H.; Putra, Danang Pinardi. (2022). The influence of e-payment and e-commerce services on supply chain performance: Implications of open innovation and solutions for the digitalization of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Indonesia. <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>, 8.3: 119.</p>	<p>Kilay, Alfonz Lawrenz; Simamora, Bachtiar H.; Putra, Danang Pinardi. (2022). The influence of e-payment and e-commerce services on supply chain performance: Implications of open innovation and solutions for the digitalization of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Indonesia. <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>, 8.3: 119.</p>
<p>Kleiner, G. B. (2023). System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. <i>Management sciences</i>, 13.1: 6-19.</p>	<p>Kleiner, G. B. (2023). System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. <i>Management sciences</i>, 13.1: 6-19.</p>
<p>Korz, Nataliia. (2022). Recruiting 4.0: transformation in conditions of digitization and generational change. <i>Modern scientific strategies of development</i>, 1.2: 3. Взято 21 січня 2024. https://eo.kiev.ua/resources/zmist/zmist_mono_8_dev/Monograph_8-82-103.pdf</p>	<p>Korz, Nataliia. (2022). Recruiting 4.0: transformation in conditions of digitization and generational change. <i>Modern scientific strategies of development</i>, 1.2: 3. Retrieved on December 21, 2023 from https://eo.kiev.ua/resources/zmist/zmist_mono_8_dev/Monograph_8-82-103.pdf</p>
<p>Nathaniela, T. C., Purnomo, A., Persada, S. F., & Rosyidah, E. (2022). A Systematic Review of Business Process Management in E-Commerce. In <i>2022 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)</i>, 66-70.</p>	<p>Nathaniela, T. C., Purnomo, A., Persada, S. F., & Rosyidah, E. (2022). A Systematic Review of Business Process Management in E-Commerce. In <i>2022 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)</i>, 66-70.</p>
<p>Niu, Yongge, Deng, Fumin, & Hao Andy W. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, collectivistic orientation and swift Guanxi with suppliers on market performance: A study of e-commerce enterprises. <i>Industrial Marketing Management</i>, 35-46.</p>	<p>Niu, Yongge, Deng, Fumin, & Hao Andy W. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, collectivistic orientation and swift Guanxi with suppliers on market performance: A study of e-commerce enterprises. <i>Industrial Marketing Management</i>, 35-46.</p>
<p>Peters, T., & Bay G. (2011). A brief history of the 7-S ("McKinsey-7S") model. Взято 29 грудня 2023. https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/</p>	<p>Peters, T., & Bay G. (2011). A brief history of the 7-S ("McKinsey-7S") model. Retrieved on December 29, 2023 from https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/</p>
<p>Qadir, Aram Mohammed-Amin; Arab, Hawkar Rashid; NURI, & Bashdar Hakim. (2023). Digital Consumer Behavior and Ecommerce Tendencies During the New War Crisis. <i>Journal of Survey in Fisheries Sciences</i>, 10.3S: 5875-5881.</p>	<p>Qadir, Aram Mohammed-Amin; Arab, Hawkar Rashid; NURI, & Bashdar Hakim. (2023). Digital Consumer Behavior and Ecommerce Tendencies During the New War Crisis. <i>Journal of Survey in Fisheries Sciences</i>, 10.3S: 5875-5881.</p>
<p>QIN, Liangjuan et al. (2021). Platform trust in C2C e-commerce platform: The sellers' cultural perspective. <i>Information Technology and Management</i>, 1-11.</p>	<p>QIN, Liangjuan et al. (2021). Platform trust in C2C e-commerce platform: The sellers' cultural perspective. <i>Information Technology and Management</i>, 1-11.</p>

Santos-Jaén, José Manuel, et al. (2023). The Business Digitalization Process in SMEs from the Implementation of e-Commerce: An Empirical Analysis. <i>Journal of theoretical and applied electronic commerce research</i> , 18.4: 1700-1720.	Santos-Jaén, José Manuel et al. (2023). The Business Digitalization Process in SMEs from the Implementation of e-Commerce: An Empirical Analysis. <i>Journal of theoretical and applied electronic commerce research</i> , 18.4: 1700-1720.
Sekar, S., Solayappan, A., Srimathi, J., Raja, S., Durga, S., Manoharan, P. & Tunze, G. B. (2022). Autonomous transaction model for e-commerce management using blockchain technology. <i>International Journal of Information Technology and Web Engineering (IJITWE)</i> , 17(1), 1-14.	Sekar, S., Solayappan, A., Srimathi, J., Raja, S., Durga, S., Manoharan, P. & Tunze, G. B. (2022). Autonomous transaction model for e-commerce management using blockchain technology. <i>International Journal of Information Technology and Web Engineering (IJITWE)</i> , 17(1), 1-14.
Utami, Hesty Nurul, Alamanos, Eleftherios, Kuznesof, & Sharron. (2021). "A social justice logic": how digital commerce enables value co-creation at the bottom of the pyramid. <i>Journal of Marketing Management</i> , 37.9-10, 816-855.	Utami, Hesty Nurul, Alamanos, Eleftherios, Kuznesof, & Sharron. (2021). "A social justice logic": how digital commerce enables value co-creation at the bottom of the pyramid. <i>Journal of Marketing Management</i> , 37.9-10, 816-855.
Von Bertalanffy, L. (1950). "An Outline of General System Theory". <i>British Journal for the Philosophy of Science</i> , Vol.1, 2, 134-165.	Von Bertalanffy, L. (1950). "An Outline of General System Theory". <i>British Journal for the Philosophy of Science</i> , Vol.1, 2, 134-165.
Williamson, B. (2021). Making markets through digital platforms: Pearson, edu-business, and the (e) valuation of higher education. <i>Critical Studies in Education</i> , 62(1), 50-66	Williamson, B. (2021). Making markets through digital platforms: Pearson, edu-business, and the (e) valuation of higher education. <i>Critical Studies in Education</i> , 62(1), 50-66
World Trade Report. (2018). The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce. Взято 18 грудня 2023 з www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf	World Trade Report. (2018). The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce. Retrieved on December 18, 2023 from www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf
Zatonatska, Tetiana et al. (2023). The Influence of Migration Processes Caused by the Russian-Ukrainian War on the Development of E-Commerce in Ukraine. www.researchgate.net/profile/Yana-Fareniuk/publication/370486015_The_Influence_of_Migration_Processes_Caused_by_the_Russian-Ukrainian_War_on_the_Development_of_E-Commerce_in_Ukraine/links/645263a6809a53502147e925/The-Influence-of-Migration-Processes-Caused-by-the-Russian-Ukrainian-War-on-the-Development-of-E-Commerce-in-Ukraine.pdf	Zatonatska, Tetiana et al. (2023). The Influence of Migration Processes Caused by the Russian-Ukrainian War on the Development of E-Commerce in Ukraine. www.researchgate.net/profile/Yana-Fareniuk/publication/370486015_The_Influence_of_Migration_Processes_Caused_by_the_Russian-Ukrainian_War_on_the_Development_of_E-Commerce_in_Ukraine/links/645263a6809a53502147e925/The-Influence-of-Migration-Processes-Caused-by-the-Russian-Ukrainian-War-on-the-Development-of-E-Commerce-in-Ukraine.pdf
Андронік, О. Л., & Воронін, А. В. (2021). Можливості та загрози електронної комерції в Україні. <i>Економіка і організація управління</i> , 4 (44), 118-128.	Andronik, O. L., & Voronin, A. V. (2021). Opportunities and threats of e-commerce in Ukraine. <i>Economics and Organization of Management</i> , 4 (44), 118-128.
Господарський кодекс України № 436-IV (2003, 16 січня). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text	Economic Code of Ukraine No. 436-IV (2003, January 16). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
Еліас М. Авад (2005). <i>Електронна комерція: від бачення до виконання</i> . Нью-Джерсі: Освіта Пірсона.	Elias M. Awad (2005). <i>Electronic Commerce from vision to fulfillment</i> . New Jersey: Pearson Education.
Закон України "Про електронну комерцію" № 675-VIII (2015, 3 вересня). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text	Law of Ukraine "On Electronic Commerce" No. 675-VIII (2015, September 3). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text
Куйбіда, В. С. (2019). Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ: НАДУ, 28.	Kuibida, V. S. (2019). Digital competencies as a condition for the formation of human capital quality: analytical note. Kyiv: NADU, 28.

Лойко, Р. Р. (2013). Корпоративна культура віртуальної організації. <i>Сталій розвиток економіки</i> , (18), 323-327.	Loiko, R. R. (2013). Corporate culture of a virtual organization. <i>Sustainable development of the economy</i> , (18), 323-327.
Лукачина, С. С. (2023). Концептуальні засади управління підприємствами електронної комерції. <i>Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»</i> , 1 (61), 105-112.	Lukachina, S. S. (2023). Conceptual framework for managing e-commerce enterprises. <i>Scientific bulletin of Uzhhorod university. Series "Economics"</i> , 1 (61), 105-112.
Меджибовська, Н. С. (2004). <i>Електронна комерція</i> . Київ: Центр навчальної літератури.	Medzhibovs'ka, N. S. (2004). <i>Electronic commerce</i> . Kyiv: Center for Educational Literature.
Мірошник, М. В., & Літвіненко, М. В. (2022). "Електронізація" бізнесу як фактор розвитку комерційної діяльності підприємства. Взято 19 січня 2024. https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9cbdc0a2-567c-4bfb-bb03-595606fe8564/content#:~:text=Узагальнюючи%20вищенаведене%20можемо%20констатувати%2C%20що%20електронна%20комерція%20-,послуги%2C%20підтвердження%2C%20проведення%20онлайн%20платежів%20та%20доставку%20замовлення	Miroshnyk, M. V., & Litvinenko, M. V. (2022). "Electronization" of business as a factor in the development of commercial activity of the enterprise. Retrieved on January 19, 2024 from https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9cbdc0a2-567c-4bfb-bb03-595606fe8564/content#:~:text=Узагальнюючи%20вищенаведене%20можемо%20констатувати%2C%20що%20електронна%20комерція%20-,послуги%2C%20підтвердження%2C%20проведення%20онлайн%20платежів%20та%20доставку%20замовлення
Моторин, Р., Шлюсарчик, Б., & Жеглен, П. (2021). Електронна комерція в епоху глобалізації. <i>Scientia Fructuosa</i> , (2). https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)05	Motoryn, R., Slusarczyk, B., & Zeglen, P. (2021). E-commerce in the era of globalization. <i>Scientia Fructuosa</i> , (2). https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)05
Податковий кодекс України №2755-IV. (2010, 2 грудня). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17	Tax Code of Ukraine No. 2755-IV. (2010, December 2). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
Результати дослідження СБР. <i>Як змінюються звички українських інтернет-покупців</i> . Взято 20 грудня 2023. https://platon.ua/news/cbr-kak-menyayutsya-privyichki-ukrainskih-internet-pokupatelej.html#:~:text=Як%20під%20час%20пандемії%20змінюються%20звички%20українських%20інтернет-покупців%3F,років%20по%20всій%20Україні%20в%20листопаді%202020%20року	CBR research results. <i>How the habits of Ukrainian online shoppers are changing</i> . Retrieved on December 20, 2023. https://platon.ua/news/cbr-kak-menyayutsya-privyichki-ukrainskih-internet-pokupatelej.html#:~:text=Як%20під%20час%20пандемії%20змінюються%20звички%20українських%20інтернет-покупців%3F,років%20по%20всій%20Україні%20в%20листопаді%202020%20року
Тертичний, Я. С. (2018). Сутність та природа електронної комерції. <i>Вісник Хмельницького національного університету</i> , (3), Т. 2, 277-284.	Tertychnyi, Y. S. (2018). The essence and nature of e-commerce. <i>Bulletin of Khmelnytsky national university</i> , (3), Vol. 2, 277-284.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що він не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Цільвік О. Концептуалізація системного менеджменту підприємств електронної комерції. *Scientia fructuosa*. 2024. № 2. С. 78-99 [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)05)

Надійшла до редакції 27.12.2023.

Отримано після доопрацювання 11.01.2024.

Прийнято до друку 25.01.2024.

Публікація онлайн 11.04.2024.