

DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116

УДК 330.322.01

JEL Classification: E62, F21, H54

Наталія Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

Олена Кубліцька

здобувачка третього рівня освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: le.kulit@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5897-1393>

ResearcherID: [IUO-9351-2023](https://orcid.org/0000-0001-5897-1393)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Уточнено поняття електронної комерції, яке пропонується розглядати з позицій ціннісного підходу. Виявлено, що рівень впровадження електронної комерції серед малих і середніх підприємств (МСП) в Україні є недостатнім. Підкреслено стимулюючу, стримуючу та дуальну роль факторів, що впливають на впровадження цифрових технологій, зокрема електронної комерції серед МСП. Виділено технологічні, організаційні, управлінські групи факторів та групу факторів зовнішнього середовища; досліджено їх природу та вплив на впровадження електронної комерції в діяльність МСП роздрібною торгівлі. Авторами запропоновано концептуальну модель впливу факторів на рішення МСП сфери роздрібною торгівлі щодо впровадження технологій електронної комерції. Виклики сьогодення обумовлюють необхідність переведення роздрібною торгівлі у цифровий формат, особливо у сфері малого та середнього підприємництва. Доведено тісний зв'язок маркетингового забезпечення та логістичного обслуговування, зокрема в сфері ритейлу. Розглянуто процес забезпечення ефективності електронної комерції на основі формування маркетингово-логістичної системи МСП з конкретизацією складових таких систем.

Ключові слова: електронна комерція; цифрові технології; цифровізація; роздрібною торгівля, логістично-маркетингові системи підприємства; логістичне забезпечення; маркетингове забезпечення, малі та середні підприємства; ритейл, підприємницька діяльність.

Постановка проблеми. Виникнення та розвиток цифрових технологій спричинили поширення систем електронної комерції, що здатні принести МСП низку переваг економічного, стратегічного та соціального характеру. Однак сектор роздрібною торгівлі постав перед потребою боротьби із перешкодами та викликами, що зумовлені поширенням цифрових технологій. Одним із важливих етапів у процесі покращення розуміння впровадження електронної комерції серед малих і середніх підприємств (МСП) у секторі роздрібною торгівлі є визначення факторів, які впливають на рішення суб'єктів підприємництва стосовно впровадження інновацій та прийняття цифрових технологій, зокрема електронної комерції. Таким чином, дослідження МСП сектору роздрібною торгівлі в Україні може значно збагатити дослідження в напрямку впровадження електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем створення, впровадження та розвитку систем електронної комерції у сфері ритейлу присвячені наукові роботи таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Стейнфілд Ч. [4], Гревал Д. [1], Гаурі Д.К. [2], Пантано Е. [3], Баласубраманян Ш. [5], В. Кулик [6], В. Плєскач [7], О. Шалева [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах цифрової трансформації та пришвидшення диджиталізації бізнес-процесів серед МСП, дослідження змісту та впливу факторів, що обумовлюють прийняття суб'єктами підприємництва електронної комерції не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі. Враховуючи значні напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців у цьому напрямі, питання факторного впливу на прийняття цифрових технологій, зокрема електронної комерції, залишаються актуальними та потребують додаткового дослідження. Таким чином, дане дослідження спрямоване на поглиблення наукового знання того, які фактори є значущими для МСП роздрібної торгівлі, а також їхню роль у діяльності МСП сфери ритейлінгу в Україні.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування концептуальної моделі факторів, що впливають на прийняття рішення вітчизняними МСП сфери роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації, а також формування контурів системи маркетингово-логістичного забезпечення електронної комерції.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на значну кількість визначень електронної комерції, варто зазначити, що можна виділити декілька підходів до даної дефініції. Значна кількість авторів визначає електронну комерцію як процес продажу та купівлі товарів та послуг через Інтернет, таким чином, наголошуючи на транзакційному характері взаємодії учасників процесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Тобто, поняття електронної комерції в цьому випадку звужується до підсистеми «електронна торгівля», що є некоректним з точки зору наукового трактування дефініцій.

Варто виділити також і інші підходи до трактування електронної комерції. Так, наприклад, автори дослідження [9] виокремлюють комунікаційну, сервісну, процесну та онлайн-ову точки зору на концепцію електронної комерції, у той час як вчені [10] підкреслюють істотно новий рівень взаємодії учасників електронної комерції, що забезпечують виживання та розвиток підприємств за рахунок трансформації традиційних бізнес-процесів.

На думку авторів, перспективним з точки зору збагачення наукової літератури є впровадження ціннісного підходу до розуміння поняття «електронна комерція». Під електронною комерцією ми розуміємо процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами за допомогою

мережі Інтернет, що здатні трансформувати взаємодію учасників з метою створення ціннісної пропозиції. Під ціннісною пропозицією у цьому випадку варто розуміти сукупність конкурентних переваг, які закладені підприємством в продукт (товар, послугу) та сприймаються споживачем протягом всього процесу здійснення купівлі товару онлайн, тобто, прийняття рішення про покупку до отримання та використання продукту.

Переважна більшість підприємств (99,97%), що функціонують в Україні, мають статус малих та середніх підприємств (МСП), при чому сектор торгівлі, у т.ч. роздрібною, складає 42,9% [11], і є одним із найбільших за обсягами та перспективним з точки зору розвитку. До 2022 року ринок роздрібною торгівлі демонстрував позитивні темпи розвитку. Із початком війни роздрібна торгівля пережила низку потрясінь, проте показники квітня 2023 року демонструють відновлення сектору на рівні лютого 2022 року. При цьому використання електронної комерції дозволило підприємствам забезпечити безперервність діяльності, використовувати аналітичні інструменти та розробляти стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стійкість та конкурентоспроможність. Таким чином, варто підкреслити значні можливості суб'єктів малого підприємництва до виживання у умовах кризових явищ та турбулентності зовнішнього середовища за рахунок впровадження цифрових технологій, зокрема електронної комерції.

Проте, незважаючи на наявність переваг від впровадження електронної комерції, значна кількість МСП не розглядають її у якості інструмента для забезпечення розвитку, чи використовують технології лише у певних бізнес-процесах (наприклад, комунікації із клієнтами через соціальні мережі) без створення та підтримки сайту, спроможного підтримувати транзакційні операції, таким чином, не здійснюючи спроби систематизувати зусилля із цифрової трансформації підприємства. При цьому причини такої поведінки МСП можуть бути різноманітними, тому повинні бути піддані ідентифікації класифікації та аналізу науковцями з метою вироблення рекомендацій стосовно їх мінімізації.

Варто зазначити, що значна кількість досліджень як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються, присвячена визначенню факторів, які впливають на впровадження електронної комерції серед МСП, а також їх ролі як рушійної сили впровадження технологій у секторі МСП. Ці дослідження характеризуються різною теоретико-методологічною базою та науковими підходами, що дозволило зібрати значний обсяг цінної науково-практичної інформації. Однак враховуючи значну різницю у соціальному, економічному, політичному та культурному контекстах різних країн, іден-

тифікація факторів, що впливають на рішення вітчизняних МСП впровадити систему електронної комерції в своїй діяльності є актуальним та було обрано в межах даного дослідження.

Фактори, що впливають на рішення МСП впровадити технології електронної комерції в залежності від характеру впливу можуть бути стимулюючими, стримуючими, або виконувати дуальну роль. На формування ролі та ступеню впливу цих факторів здатна впливати низка факторів, зокрема: сектор діяльності МСП; характер функціонування галузі; стан та тенденції зміни споживацької поведінки; інституційне середовище; характер конкуренції в галузі тощо.

Отже, цифровізацію в сфері малого та середнього бізнесу ми розглядаємо як процес впровадження та використання сучасних цифрових технологій та ресурсів для оптимізації та покращення підприємницької діяльності та безпосередньо пов'язуємо з електронною комерцією. Ця трансформація охоплює використання різноманітних цифрових інструментів, програмного забезпечення та інтернет-ресурсів з метою поліпшення ефективності, конкурентоспроможності та взаємодії з клієнтами. Дозволяючи підприємцям вдосконалювати процеси виробництва, управління, маркетингу та збуту, цифровізація і я стає ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. У такому контексті з метою класифікації факторів, які обумовлюють прийняття рішень МСП щодо імплементації елементів e-commerce у свою діяльність, авторами вбачається за доцільне взяти за основу The Technology – Organizational – Environment (TOE) модель [12], що розглядає технологічні, організаційні фактори, а також фактори зовнішнього середовища, та в цілому дає можливість враховувати різні рівні та контексти як усередині, так і поза підприємством [13].

Фактори організаційної групи є більш описовими за своєю природою та враховують внутрішній стан і готовність підприємства до цифрової трансформації. Організаційна група факторів підкреслює фактичну наявність внутрішніх ресурсів та можливості залучення ресурсів із зовнішніх джерел для їх використання для впровадження електронної комерції в межах підприємства.

До даної групи можна віднести організаційну готовність підприємства до прийняття нових технологій; підтримку вищого керівництва та власників МСП прийняття технологій; наявність корпоративної стратегії, що передбачає пошук шляхів створення та підтримки довгострокових переваг від впровадження електронної комерції в бізнес-систему підприємства; наявність конкурентоспроможної бізнес-моделі, що здатна підтримувати впровадження електронної комерції; наявність матеріальних та нематеріальних ресурсів та можливості їх комбінації з умовою досягнення максима-

льного ефекту у вигляді конкурентних переваг від впровадження електронної комерції; а також ціннісної пропозиції, яка здатна підвищити конкурентну позицію підприємства у порівнянні із його конкурентами, що не використовують цифрові технології у своїй діяльності. Варто зазначити, що дана група факторів здатна грати стимулюючу роль у рішенні підприємства впровадити технології електронної комерції у своїй діяльності, таким чином, створюючи підґрунтя до трансформаційних процесів у межах підприємства.

Фактори технологічної групи відображають технологічні ресурси та потенційні можливості підприємства імплементувати електронну комерцію у власну бізнес-модель. Технологічний контекст відіграє ключову роль у прийнятті електронної комерції серед малих і середніх підприємств, оскільки сама електронна комерція по суті є набором технологій, які підприємства використовують у своїй діяльності, що визначає здатність фірми отримувати вигоду від використання електронної комерції. До технологічної групи факторів авторами запропоновано віднести інфраструктурне забезпечення, тобто, наявність необхідної інфраструктури (комп'ютери, сервери, наявність Інтернету тощо) для впровадження системи електронної комерції; сумісність технологій із обладнанням та бізнес-процесами підприємства; складність та відносна простота використання технологій, що передбачають можливість співробітників ефективно працювати із системою електронної комерції; корисність технологій, тобто, їх здатність до формування додаткової вартості та збільшення прибутку від використання за призначенням; а також наявність відносних переваг від використання технологій, які підприємство не може отримати при функціонуванні в фізичному бізнес-середовищі.

В залежності від особливостей діяльності підприємства, ці фактори можуть виконувати дуальну роль. Так, наприклад, сильне інфраструктурне забезпечення дозволяє експлуатувати системи електронної комерції та створює фундаментальний будівельний блок, який визначає фізичну спроможність МСП використовувати електронну комерцію у своїй діяльності. Таким чином, здатність роздрібного малого та середнього бізнесу отримати доступ до існуючих і нових технологій значно прискорює перехід підприємства до електронної комерції. Прості у використанні технології швидше упроваджуються в діяльність, у той час як складність технологій може бути ускладнена відсутністю у працівників необхідних навичок для роботи. Відносна перевага від прийняття технологій може розглядатися як ступінь, до якого інновація сприймається людиною краще, ніж її попередні форми, та може бути суттєвою перевагою при рішенні споживачів обрати підприємство, що, наприклад, представлено інтернет-магазином та акти-

вно функціонує в онлайн-середовищі у порівнянні із його офлайн-конкурентами. Крім того, варто прийняти до уваги проблеми із конфіденційністю даних та питань безпеки. Відсутність безпеки, загроза витоку даних є одними із ключових проблем МСП у забезпеченні безперервності та ефективності роботи. Крім того, ризики конфіденційності суттєво впливають на рішення споживачів використовувати електронну комерцію, тоді як високий рівень довіри сприяє більш позитивній оцінці роздрібних продавців електронної комерції покупцями.

Фактори організаційної групи є більш описовими за своєю природою та враховують внутрішній стан і готовність підприємства до цифрової трансформації. Організаційна група факторів підкреслює фактичну наявність внутрішніх ресурсів та можливості залучення ресурсів із зовнішніх джерел для їх використання для впровадження електронної комерції в межах підприємства. До даної групи можна віднести організаційну готовність підприємства до прийняття нових технологій; підтримку вищого керівництва та власників МСП прийняття технологій; наявність корпоративної стратегії, що передбачає пошук шляхів створення та підтримки довгострокових переваг від впровадження електронної комерції в бізнес-систему підприємства; наявність конкурентоспроможної бізнес-моделі, що здатна підтримувати впровадження електронної комерції; наявність матеріальних та нематеріальних ресурсів та можливості їх комбінації з умовою досягнення максимального ефекту у вигляді конкурентних переваг від впровадження електронної комерції; а також ціннісної пропозиції, яка здатна підвищити конкурентну позицію підприємства у порівнянні із його конкурентами, що не використовують цифрові технології у своїй діяльності. Варто зазначити, що дана група факторів здатна грати стимулюючу роль у рішенні підприємства впровадити технології електронної комерції у своїй діяльності, таким чином, створюючи підґрунтя до трансформаційних процесів у межах підприємства.

Зважаючи на недостатній рівень розуміння того, яким чином МСП роздрібною торгівлі планують досягти стійких конкурентних переваг в процесі впровадження технологій електронної комерції, автори вважають, що збагачення концепції Т-О-Е моделі вищезазначеними ресурсними факторами в контексті групи організаційних факторів є перспективним напрямком для розуміння яким чином окремі види ресурсів чи їх комбінації здатні принести синергетичний ефект, який МСП роздрібною торгівлі здатні використати для досягнення конкурентної переваги та формування конкурентної ціннісної пропозиції.

Група факторів зовнішнього середовища дозволяє розглянути зовнішнє середовище функціонування підприємства в цілому, а також вплив його на формування відповідної реакції у МСП, тому включення даної

групи факторів дозволяє керівництву МСП створити уявлення стосовно тенденцій функціонування над системи зовнішнього середовища. Враховуючи той факт, що підприємства, як відкрита система, функціонують та обмінюються інформацією з навколишнім середовищем, таким чином підкорюючись правилам, очікуванням і тиску зовнішнього середовища. Зовнішні сили, як правило, обмежують здатність підприємств приймати рішення та діяти за допомогою встановлених правил, галузевих норм і стандартів. Таким чином, варто виділити наступні фактори групи зовнішнього середовища, а саме: тиск із боку конкурентів, постачальників, споживачів, а також держави; загальний рівень готовності індустрії до впровадження технологій; державна підтримка; соціально-культурне середовище, у якому функціонує підприємство.

Основним недоліком Т-О-Е моделі є недостатня увага до індивідуальних атрибутів для покращення розуміння того, яким чином індивідуальні характеристики власників та топ-менеджерів МСП впливають на впровадження технологій електронної комерції. Таким чином, авторами було запропоновано доповнити концептуальну модель додатковою групою факторів управлінської групи для подолання обмежень вихідної Т-О-Е моделі. Це рішення дозволяє отримати краще розуміння відносин між власником, топ-менеджерами, співробітниками та зовнішніми агентами (наприклад, споживачами), для отримання більш повної картини мотивів, очікувань, передбачуваних бар'єрів і переваг від впровадження електронної комерції, які очікуються кожним учасником.

Таким чином, авторами запропоновано наступну концептуальну модель впливу факторів на рішення МСП сфери роздрібної торгівлі щодо впровадження технологій електронної комерції (рис.1).

Варто зазначити про потенціальний синергетичний ефект від комбінації факторів із різних груп концептуальної моделі одного із одним. Так, фактори здатні підсилювати один одного при взаємодії, наприклад, за рахунок сприятливих факторів зовнішнього середовища позитивно впливати на сприйняття керівництвом переваг від впровадження електронної комерції, що будуть значно підсилюватися за рахунок наявності ресурсів, необхідних для цього процесу, чи можливості залучити ці ресурси із зовнішнього середовища.



Рис. 1. Фактори, що впливають на рішення щодо впровадження технологій електронної комерції МСП роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено авторами на основі [12]

Дослідження факторів прийняття рішень МСП щодо цифрових технологій у сфері ритейлу дозволяє сформулювати послідовність забезпечення стратегічної успішності та ефективності цього процесу (рис. 2).

Увага суб'єкта підприємництва при цифровій трансформації має бути зосереджена на імплементації технологічних платформ цифрової компанії, таких як CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), SCM (управління ланцюгами поставок), ERP (планування ресурсів компанії), KMS (система управління знаннями), ECM (управління контентом компанії) тощо. Метою цих рішень має бути забезпечення цифрової інтеграції, а також зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Таким чином, інформаційні технології є ядром цифрової компанії та *найбільш* ефективним інструментом її стратегічного управління. При цьому на тактичному рівні простежується важливість маркетингово-логістичного забезпечення.



Рис. 2. Процес забезпечення стратегічної успішності МСП у сфері електронної комерції

Джерело: розроблено авторами

Як видно з рис.2, логістична діяльність взаємодіє з іншими компонентами підприємства, особливо сильний зв'язок відбувається з маркетингом. Наприклад, асортимент товарів та планування послуг, які розробляються маркетинговим відділом, співпрацюють з підрозділами логістики. Логістика відповідає за постачання сировини та управління запасами різних видів продукції, зокрема тих, що мають підтримку маркетингу. Маркетинг та логістика на рівні розподілу товарів у сфері електронної комерції не просто доповнюють один одного, але є взаємозалежними і взаємопов'язаними. Це проявляється в тому, що за своєю сутністю логістика та маркетинг співпрацюють для задоволення потреб споживачів з оптимальними витратами.

Незважаючи на те, що вони є двома різними функціональними напрямками, але вони тісно переплітаються на шляху досягнення загальної мети підприємництва – задоволення потреб та отримання максимального прибутку. Протягом усієї діяльності підприємства вони взаємодіють і взаємопливають один на одного.

У плані цілей, методів та завдань, логістика та маркетинг фактично є частинами більшої мети - задоволення потреб споживачів. Все ж, головна функція маркетингу - це вивчення ринкової ситуації, зокрема попиту на товари та послуги, для досягнення якості, що повністю відповідає очікуванням споживачів. Своєю чергою, логістика забезпечує практичну реалізацію маркетингових завдань шляхом організації поставок товарів і послуг споживачам вчасно і зручним для них способом, а також забезпечення товарів і послуг необхідної якості за вигідними цінами. Крім того, логістика гарантує, що підприємство матиме доступ до матеріалів та ресурсів за вигідними умовами для виробництва товарів і послуг.

Маркетинг і логістика виокремлюються як незалежні, але взаємопов'язані галузі знань і практичної діяльності в сфері роздрібної торгівлі. В маркетингу основний акцент робиться на споживачів і їхні потреби. Маркетингова логіка полягає у вивченні ринкової ситуації і розробці комплексу взаємопов'язаних рекомендацій для продукту, ціни, збуту і просування на ринок. У логістиці головним об'єктом уваги є матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Логічна структура логістики – ефективно організувати рух матеріалів та інших потоків у такий спосіб, щоб продукт потрібної якості та кількості був доставлений до споживача вчасно з мінімальними витратами. Логістика, однак, може впливати на прийняття маркетингових рішень і як обмеження (по транспортним потужностям, обсягам та умовам зберігання, особливостям обслуговування замовлень тощо), а також на реалізацію вже взятих маркетингових рішень.

Мета маркетингу полягає в збільшенні цінності товару для покупця, покращуючи якість сприйняття товару і знижуючи сукупні витрати, такі як ва-

ртість придбання і витрати на обслуговування. Стратегія маркетингу і логістики повинна спрямовуватися на максимізацію цього співвідношення порівняно з конкурентами.

У багатьох компаніях управління маркетингом і логістикою традиційно розділені. Однак з розвитком ринків і зростанням вимог споживачів до якості обслуговування стає важливим ефективне керування взаємодією між ними. Також, через зростання вимог споживачів до якості обслуговування, фізичне обслуговування стає ключовим фактором, що може вплинути на рішення потенційного клієнта зробити покупку, і підприємство може успішно конкурувати на ринку подібних товарів. Таким чином, формування маркетингово-логістичних систем МСП у сфері електронної комерції стає важливим інструментом стратегічної діяльності підприємства, що набуває особливої актуальності у контексті цифрової трансформації.

Під маркетингово-логістичною системою підприємства ми розуміємо комплекс взаємопов'язаних дій і процесів, спрямованих на забезпечення ефективного розподілу товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення бізнес-цілей підприємства. Основною метою маркетингово-логістичної системи є мінімізація витрат та оптимізація процесів, пов'язаних з переміщенням товарів, інформацією та фінансами.

Основні компоненти маркетингово-логістичної системи підприємства представляють собою наступний перелік:

- управління попитом – визначення потреб ринку, розробка маркетингових стратегій, аналіз споживчого попиту та прогнозування тенденцій;
- вибір товарів або послуг для пропозиції на ринку, розробка асортиментної політики, контроль якості;
- реалізація завдань ціноутворення – визначення оптимальних цін на товари та послуги з урахуванням конкурентного середовища, вартості виробництва та бажаного прибутку;
- PR і реклама – розробка маркетингових кампаній, рекламних заходів, комунікація з клієнтами, підтримка бренду;
- організація процесів продажу, управління замовленнями, взаємодія з посередниками та роздрібними точками продажу;
- планування, координація та контроль за рухом товарів від постачальників до клієнтів, включаючи процеси доставки, зберігання, управління запасами та оптимізацію логістичних мереж;
- забезпечення ефективного процесу обробки замовлень, комунікацій з клієнтами, вирішення проблем та надання підтримки;
- збір та аналіз даних про продажі, запаси, витрати, задоволення клієнтів для прийняття обґрунтованих рішень та покращення процесів;

- залучення у бізнес-процеси інформаційних технологій для автоматизації та покращення роботи всіх компонентів системи;
- стратегічне управління – встановлення довгострокових цілей та стратегій розвитку маркетингово-логістичної системи, а також контроль їх досягнення.

Маркетингово-логістична система підприємства є складним механізмом, який потребує злагодженості, координації та постійного вдосконалення. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства малого та середнього бізнесу у сфері ритейлу та створенню стійкої позиції на ринку. Водночас цифрова трансформація такої компанії та перехід до електронної комерції надає суттєві вигоди. Так, цифровізація дозволяє роздрібним компаніям здійснювати більш точно спрямоване маркетингове обслуговування завдяки аналізу величезних обсягів даних про споживачів. Маркетологи можуть використовувати дані про покупців для створення персоналізованих пропозицій, акцій та рекламних кампаній. Крім того, цифрові технології допомагають оптимізувати логістичні процеси, включаючи управління запасами, виробництвом та поставками. Використання систем управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management – SCM) дозволяє ритейлерам зменшити затримки, скоротити час доставки, покращити точність замовлень і забезпечити більш ефективний інвентарний облік. Цифрова платформа, зокрема, вихід на маркетплейси дозволяє ритейлеру розширити географію діяльності та досягнути більшої аудиторії зі значно меншими витратами, порівняно з офлайновою діяльністю. Це може сприяти збільшенню продажів і вирішенню логістичних викликів, пов'язаних з поставками товарів клієнтам з різних регіонів. Цифрова платформа надає можливість ритейлерам взаємодіяти зі споживачами в режимі реального часу, відповідати на їхні запитання, розв'язувати проблеми та збирати відгуки, що потенційно покращує враження клієнтів та зміцнює їх лояльність.

Цифрові інструменти дозволяють відстежувати ефективність маркетингових кампаній та логістичних процесів й оптимізувати маркетингові витрати. Аналіз даних допомагає виявити тенденції споживання, реагувати на зміни у попиті, визначати найбільш продуктивні канали збуту та оптимізувати постачання, більш ефективно спрямовувати бюджет на маркетингові кампанії, виявляти найбільш ефективні канали просування і забезпечувати ефективніше повернення інвестицій [14].

Загалом, цифровізація впливає на всі аспекти ритейлу, забезпечуючи більш ефективну маркетингову стратегію та оптимізовану логістику, що покращує конкурентоспроможність підприємства на ринку

Висновки і пропозиції. У ході проведення дослідження було уточнено поняття електронної комерції, яке авторами запропоновано розглядати із позицій ціннісного підходу. Виявлено, що в умовах кризових явищ прийняття цифрових технологій, у тому числі електронної комерції, дозволяє

МСП роздрібної торгівлі підтримувати безперервність функціонування, а також зберігати конкурентоспроможність, створюючи фундамент для подальшого розвитку. Виявлено, що незважаючи на низку переваг, рівень прийняття електронної комерції серед МСП роздрібної торгівлі залишається незначним, а причини такої поведінки МСП залишаються недостатньо вивченими в контексті вітчизняного бізнес-середовища. Авторами запропоновано концептуальну модель факторів, які здатні впливати на рішення МСП роздрібної торгівлі щодо впровадження технологій електронної комерції в діяльності підприємства. Запропонована модель характеризується додатковими модифікаціями, що дозволяє подолати недоліки вихідної Т-О-Е моделі, таким чином, поглиблюючи наукові знання стосовно ролі та ступеню впливу різноманітних факторів на прийняття технологій серед суб'єктів МСП. Подальші дослідження авторів спрямовано на перевірку концептуальної моделі з метою її уточнення та перевірки ефективності з метою вироблення наукових рекомендацій щодо найбільш ефективних шляхів впровадження та реалізації конкурентних переваг від впровадження технологій електронної комерції вітчизняними МСП роздрібної торгівлі в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Доведено тісний зв'язок маркетингового забезпечення та логістичного обслуговування, зокрема в сфері ритейлу. Виклики сьогодення обумовлюють необхідність переведення роздрібної торгівлі у цифровий формат, особливо у сфері малого та середнього підприємництва. Відтак, доцільно проводити подальші дослідження щодо формування та ефективного функціонування маркетингово-логістичних систем електронної комерції. Серед чинників, які сприятимуть ефективності маркетингово-логістичних рішень є розробка збалансованих програм розвитку підприємства, базуючись на ефективних партнерських моделях, з метою задоволення створеного та потенційного попиту. Ринковий успіх підприємств МСП ґрунтується, в першу чергу, на дослідженнях роботи конкурентів та використанні найбільш ефективних управлінських моделей, враховуючи обрану маркетингову стратегію. Водночас, асортиментна політика, спрямована на задоволення потреб кінцевих споживачів та логістичних партнерів у ланцюгу поставок, створення та моніторинг ефективних розподільчих систем, класифікація їхніх інтересів та інтеграція цих партнерів в власну управлінську структуру є важливим етапом. Актуальним у такому аспекті також є вивчення можливостей аутсорсингу та залучення сторонніх організацій для досягнення внутрішніх маркетингово-логістичних цілей.

Список використаних джерел

1. Grewal, D., Gauri, D. K., Das, G., Agarwal, J., & Spence, M. T. (2021). Retailing and emergent technologies. *Journal of Business Research*, 134, 198–202.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.004>

2. Gauri, D. K., Jindal, R., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., & Howerton, E. (2020). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>

3. Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116(116), 209–213. Ncbi. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>

4. Steinfield, C., Bouwman, H., & Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93–119. <https://doi.org/10.1080/10864415.2002.11044254>

5. Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425–447. <https://doi.org/10.1177/0092070303255379>

6. Сидоренко Л., Кулик В. Електронна комерція та електронний бізнес як види підприємницької діяльності у цифровій економіці. *Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики* : зб. матеріалів III Міжнар. науково-практ. інтернет конф., м. Полтава, 5–6 жовт. 2021 р. Полтава, 2021. С. 114–117.

7. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 226 с.

8. Шалева О. Зарубіжний досвід використання цифрових технологій як інструмента персоналізації в ритейлі. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : Матеріали X міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 27 квіт. 2020 р. – 27 квіт. 2023 р. Полтава, 2020. С. 213–216.

9. Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.

10. Laudon, K. & Laudon, J. (2014). *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*. (3th ed.), Edition, Global Edition.

11. Ukraine / Financing SMEs and Entrepreneurs 2020 : An OECD Scoreboard. *OECD Library*. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ae8c3c25-en/index.html?itemId=/content/component/ae8c3c25-en> (date of access: 12.07.2023).

12. Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington books.

13. Ivanova, N., Kublitska, O., Krupitsa, I., Dybchuk, L., Koval, K., Hanieieva, T. (2021). Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.12, 193-202

14. Іванова Н. Імпакт-інвестування як сучасний концепт сталого розвитку логістичних систем. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №1(33). С. 226-237

References

1. Grewal, D., Gauri, D. K., Das, G., Agarwal, J., & Spence, M. T. (2021). Retailing and emergent technologies. *Journal of Business Research*, 134, 198–202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.004>

2. Gauri, D. K., Jindal, R., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., & Howerton, E. (2020). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>

3. Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pan-

demic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116(116), 209–213. Ncbi. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>

4. Steinfield, C., Bouwman, H., & Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93–119. <https://doi.org/10.1080/10864415.2002.11044254>

5. Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425–447. <https://doi.org/10.1177/0092070303255379>

6. Sydorenko L., Kulyk V. Elektronna komertsiiia ta elektronnyi biznes yak vydy pidpriemnytskoi diialnosti u tsyfrovii ekonomitsi [E-commerce and e-business as the types of entrepreneurial activity in the digital economy]. *Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom: suchasni vyklyky – Accounting in enterprise management: zb. materialiv III Mizhnar. naukovoprakt. internet konf., m. Poltava, 5–6 zhovt. 2021 r. Poltava, 2021. S. 114–117.*

7. Pleskach V. L. Tekhnolohii elektronnoho biznesu [Electronic business technologies]: monohrafiia. Kyiv : KNTEU, 2004. 226 s.

8. Shaleva O. Zarubizhnyi dosvid vykorystannia tsyfrovikh tekhnolohii yak instrumenta personalizatsii v ryteili [Foreign experience of using digital technologies as a personalization tool in retail]. *Merezhevyi biznes: stanovlennia, problemy, innovatsii – Network business: formation, problems, innovations: Materialy X mizhnar. naukovoprakt. internet-konf., m. Poltava, 27 kvit. 2020 r. – 27 kvit. 2023 r. Poltava, 2020. S. 213–216.*

9. Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.

10. Laudon, K. & Laudon, J. (2014). *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*. (3th ed.), Edition, Global Edition.

11. Ukraine / Financing SMEs and Entrepreneurs 2020 : An OECD Scoreboard. *OECD Library*. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ae8c3c25-en/index.html?itemId=/content/component/ae8c3c25-en> (date of access: 12.07.2023).

12. Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington books.

13. Ivanova, N., Kublitska, O., Krupitsa, I., Dybchuk, L., Koval, K., Hanieieva, T. (2021). Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.12, 193-202*

14. Ivanova N. (2023). Impakt-investuvannia yak suchasnyi kontsept staloho rozvytku lohistychnykh system [Impact investing as a modern concept of sustainable development of logistics systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, #1(33). pp. 226-237

Отримано 11.05.2023

UDC 330.322.01

Ivanova Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University

ivanova.nat.vlad@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

Kublitska Olena

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University

le.kulit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5897-1393>

ResearcherID: IUO-9351-2023

DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: MARKETING AND LOGISTICS SOLUTIONS OF E-COMMERCE

This article improves the understanding of researchers and practitioners about the ways of e-commerce adoption by retail SMEs in Ukraine. The concept of electronic commerce is clarified and proposed to be defined from the value perspective and consider e-commerce as the process of exchanging physical and digital goods and services with the use of Internet to transform the interaction between participants to create additional value. It is defined that e-commerce adoption rates among retail SMEs are significantly slow compared to other developing countries and the reasons for such SMEs' behavior are underestimated. The stimulating, inhibiting, or dual role of factors affecting e-commerce adoption among retail SMEs is highlighted. The technology, organization, environment, and managerial groups of factors were identified and their nature and impact on the e-commerce adoption within the retail SMEs' activities were investigated. The conceptual framework based on the TOE model was developed where the factors affecting e-commerce adoption among retail SMEs are considered. The proposed conceptual framework enables the researchers to take into account the additional managerial group of factors thereby overcoming the limitation of the TOE model that doesn't consider individual attributes of SMEs' owners and top managers. Moreover, the conceptual model also takes into account some of the institutional factors that help to identify the institutional forces of the sector where Ukrainian retail SMEs are operating. Therefore, the developed conceptual model makes scientific and managerial contributions and deepens the knowledge about the role and degree of influence of various factors on e-commerce adoption among retail SMEs in retail. Further research is to test the conceptual model to refine and verify its components to make scientific recommendations for retail SMEs about e-commerce adoption.

The authors prove the close connection between marketing support and logistics services, particularly in the retail sector. The challenges of today necessitate the digitalization of retail trade, especially in the field of small and medium-sized enterprises.

Keywords: e-commerce; digital technologies; digitalization; retail, enterprise logistics and marketing systems; logistics support; marketing support, small and medium-sized enterprises; retail, entrepreneurship.

Fig.: 2. References: 14.