

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81)

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](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

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

### ***Андрій Бондаренко***

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [bondarenko\\_andrii@outlook.com](mailto:bondarenko_andrii@outlook.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3547-0864>

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ E-COMMERCE**

*У статті досліджено підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Виділено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Виявлено зв'язок між конкурентоспроможністю та інноваційністю підприємств у сфері електронної комерції. Розглянуто перспективи використання інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері електронної комерції. Сформовано етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції. Розглянуто підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, а також ідентифіковано загальні та специфічні принципи управління конкурентоспроможністю. Розглянуто специфічні вимоги до оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; електронна комерція; інноваційний розвиток; диджиталізація; цифрові технології; торговельний бізнес; комерційна діяльність; ритейл.

*Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 11.*

**Постановка проблеми.** Посилення невизначеності зовнішнього середовища, збільшення кількості конкурентів та інтенсифікація конкурентної боротьби зумовлює необхідність пошуку шляхів досягнення підприємствами електронної комерції достатнього рівня конкурентоспроможності для забезпечення виживання, досягнення запланованих цілей та стійкого розвитку. Електронна комерція (e-commerce) є одним із найдинамічніших секторів економіки у світі – за різними прогнозами до 2025 року обсяг світового ринку цього сектору підприємницької діяльності становитиме понад 5 трлн дол. Таке стрімке зростання зумовлене низкою факторів, найвагомішими з яких, на наш погляд, є зростання доступності Інтернету й мобільних пристроїв, зміна споживчих уподобань, а також розвиток цифрових технологій та їх повсюдним поширенням.

Ці інноваційні цифрові рішення вже сьогодні мають значний вплив на розвиток електронної комерції. А у майбутньому відіграватимуть ще важливішу роль, оскільки ритейлери будуть шукати способи покращити кастомізацію та конкурувати в еволюціонуючому цифровому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конкурентоспроможності підприємств були присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених як І. Ансоффа, Ф. Котлер, М. Портера, С. Бреус, І. Вініченко, Л. Волонтир, Л. Іванець, С. Котенко, І. Лебедевої, Л. Лісовської, Т. Федорової, Г. Швіндіна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Наявні та опубліковані результати досліджень сфокусовані переважно на з'ясуванні сутності категорії конкурентоспроможності, визначенню механізмів її реалізації, формуванню конкурентних переваг. Проте дослідження конкурентоспроможності підприємств у сфері електронної комерції, що розвивається значними темпами та набуває все більш стратегічну роль на світовому ринку, у тому числі в контексті диджиталізації бізнес-процесів та галузевих зрушень, спричинених епідемією коронавірусу, є недостатніми. Як наслідок, додаткової уваги потребує аналіз наявних та формування ефективних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції на засадах інноваційності, що зумовило вибір теми цього дослідження.

**Мета статті.** Метою нашого дослідження є розкриття сутності конкурентоспроможності підприємств електронної комерції, виявлення ролі інноваційних рішень та обґрунтування інноваційних підходів у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері електронної комерції.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємства електронної комерції є інтегральним показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, потенціал його розвитку та якісних змін, спрямованих на збільшення стійкості організації до шоківих збурень у ринковому та макроекономічному оточенні. Крім того, управління конкурентоспроможністю підприємств стає ще актуальнішою в контексті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, диджиталізації бізнес-процесів та активного впровадження інновацій у традиційному торговельному бізнесі. У наш час в комерційній діяльності технології суттєво змінюють способи та методи конкурентної боротьби, а також створення та підтримку конкурентних переваг підприємством. Поява дедалі більшої кількості суб'єктів підприємництва, основним напрямом діяльності яких є електронна комерція, зумовлює загострення конкуренції в онлайн-середовищі. Крім того, обмеженість ресурсів, зростання ризиків, зміни у споживчому попиті та вподобаннях змушують підприємства у сфері e-commerce здійснювати пошук, розробку та впровадження стратегій до управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю є комплексним та багатоаспектним напрямом діяльності підприємства. Слід відзначити, що наразі в науковому середовищі відсутній консенсус стосовно інтерпретації сутності цього поняття. Значна кількість авторів ототожнює конкурентоспроможність із конкурентоспроможністю товарів та послуг, які підприємство пропонує [1].

Наприклад, Р. Фатхутдінов та Г. Осовська [2] під конкурентоспроможністю розуміють «можливість підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств цієї галузі країні й за її межами». Водночас Л. Волонтир [3] під цим поняттям розуміє можливість підприємства стосовно задоволення потреб клієнтів у товарах та послугах. Враховуючи специфіку підприємств електронної комерції, сфокусованих на товарно-грошових відносинах, варто зазначити, що конкурентоспроможність не може бути визначена лише можливостями товарної пропозиції, а формується також за рахунок технологічних, маркетингових, логістичних, організаційно-управлінських зусиль підприємства, таким чином, виступаючи значно ширшим поняттям. Деякі автори ще більш декомпонують це поняття, намагаючись розглядати конкурентоспроможність окремих підсистем, процесів, потенціалу підприємства, які за своєю суттю є характеристиками та складовими конкурентоспроможності, проте не можуть характеризувати її повною мірою. Разом з тим категорію конкурентоспроможності можна також розглядати через призму здатності до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку [1].

Категорія конкурентоспроможності також може бути розглянута з різних рівнів економічної системи (підприємства, галузі, регіону, країни), за якого фокус та особливості категорії дещо видозмінюються. Для сучасної наукової думки також характерно розгляд конкурентоспроможності як порівняльної переваги та характеристики стійкості підприємства; загального рівня його продуктивності [4]; а також здатності конкурувати на наявних та потенційних ринках для забезпечення ефективної господарської діяльності [5]. Авторами запропоновано таке визначення конкурентоспроможності підприємства, під якою варто розуміти комплексну характеристику, що відображає можливості підприємства протистояти у конкурентній боротьбі в короткостроковій та довгостроковій перспективах за рахунок сукупності конкурентних переваг, сформованих за допомогою внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Як наслідок, це визначення дає можливість підкреслити стратегічну спрямованість дій підприємства, активізацію доступних йому ресурсів задля досягнення бажаного стану, за якого його діяльність є більш ефективною у порівнянні із конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємств електронної комерції здатна піддаватися впливу низки факторів внутрішнього та зовнішнього походження. Так, до факторів зовнішнього середовища варто віднести державну політику, правове середовище, стан економіки, ресурсний потенціал країни, ринкову структуру та соціальні умови [6], проте, на думку авторів, цей перелік варто доповнити впливом із боку зовнішніх агентів (споживачів, постачальників тощо), рівнем конкурентної боротьби, поширенням інноваційних рішень у галузі. До факторів внутрішнього середовища варто віднести ресурси, що є в наявності у підприємства, в тому числі можливість залучення ресурсів із

зовнішнього середовища; маркетинговий потенціал; фінансові можливості; система постачання; логістичні рішення та збутова діяльність; наявність інформаційних ресурсів [6], інноваційна діяльність, політика підприємства; характеристики товарів та послуг; розроблені стратегії та тактики реагування на зовнішні події. Вищезазначені фактори можуть чинити вплив як ізольовано, так і в сукупності, та можуть бути поза та під контролем підприємства відповідно. З позицій підприємств електронної комерції визначальним чинником збереження конкурентних позицій, ключовим фактором при цьому стає впровадження інноваційних рішень та імплементація нових технологій.

Конкурентоспроможність підприємства має прямий зв'язок з інноваційністю, адже дозволяє досягати кращої конкурентної позиції завдяки системному впровадженню різного роду новацій в діяльність підприємства. Як зазначає І. Андріян, «необхідність систематичного впровадження інновацій, адаптації та вдосконалення, щоб підтримувати та посилювати свою конкурентну перевагу», тим самим підкреслюючи ключову роль інноваційних рішень в управлінні конкурентоспроможністю [5].

Використання інноваційних підходів до управління конкурентоспроможності повинне базуватися на формуванні, розвитку та ефективного використання конкурентних переваг для забезпечення розвитку підприємства. Водночас саме інновації як рушійні сили розвитку здатні стати джерелом конкурентних переваг підприємства. На сьогодні інноваційне управління є найбільш перспективним та дієвим з точки зору імплементації в стратегію розвитку підприємства електронної комерції, адже дозволяє ефективно досягати цілей в умовах обмеженості матеріальних та нематеріальних ресурсів. Конкурентоспроможність підприємств мусить базуватися не лише на факті впровадження інноваційних рішень, але й на удосконаленні механізму управління інноваціями. Такою стратегією може стати інтеграція інновацій в процес трансферу цінності від підприємства до споживача. Особливістю функціонування підприємств електронної комерції є використання інноваційних технологічних рішень, що здійснюють трансформацію механізму передачі цінності між зацікавленими сторонами та загального функціонування підприємства.

Зазначимо, що під інноваційними цифровими рішеннями розуміємо наступні (табл. 1).

Початок діяльності в онлайн-середовищі вимагає незначної кількості ресурсів, таким чином, цифровізація дозволяє певним чином знизити вхідні бар'єри в галузь e-commerce. Як наслідок, низький поріг входження конкурентів на ринок частково зменшує граничний вплив конкурентних переваг, які отримують оператори підприємства електронної комерції у порівнянні із гравцями ринку, що продовжують традиційну офлайн-діяльність. Такий пошук конкурентних переваг, що якісно виокремлюють підприємство серед конкурентів, та управління цим процесом стає ключовим у забезпеченні довгострокового виживання.

Таблиця 1

*Інноваційні цифрові рішення та їх застосування  
у сфері електронної комерції*

<b>Цифрова технологія</b>	<b>Застосування в e-commerce</b>
<b><i>Штучний інтелект (AI)</i></b>	використовується для персоналізації рекомендацій, автоматизації завдань та забезпечення клієнтської підтримки. Наприклад, AI використовується для аналізу даних про покупців при створенні персоналізованих рекомендацій товарів та послуг, тобто при кастомізації пропозицій
<b><i>Великі дані (Big Data)</i></b>	використовуються для аналізу даних про покупців, щоб отримувати уявлення про їх потреби, генерувати нові ідеї та приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, дані про покупців можуть використовуватися для прогнозування попиту на товари та послуги, а також для розробки нових маркетингових кампаній
<b><i>Розширена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR)</i></b>	дозволяють покупцям побачити товар або послугу в реальному середовищі, не виходячи з дому. Наприклад, AR може використовуватися для того, щоб покупці могли уявити, як меблі будуть виглядати в помешканні, а VR може використовуватися для того, щоб покупці могли «приміряти» одяг або взуття.
<b><i>Blockchain</i></b>	забезпечує безпеку та прозорість у транзакціях. Наприклад, blockchain може використовуватися для реалізації безпечних платежів та захисту особистих даних покупців

Розроблено авторами на основі [10; 11].

Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції представлено на рис. 1. Варто зазначити, що цей процес не є сукупністю дій, котрі підприємство здійснює одноразово, а є циклічним і повинен переглядатися періодично для коригування стратегічних відповідей та цілей підприємства.

На наш погляд, управління конкурентоспроможністю підприємства електронної комерції є комплексною сукупністю цілеспрямованих дій системного характеру, завдяки яким відбувається розвиток потенціалу та реалізація конкурентних переваг підприємства у бізнес-середовищі. Цей процес є безперервним та орієнтованим на реалізацію конкурентних переваг, а об'єктом управління в цьому випадку виступають основні бізнес-процеси підприємства електронної комерції, у тому числі демонстрація товару в Інтернеті, транзакційні розрахунки, маркетингові зусилля щодо створення ціннісної пропозиції, післяпродажне обслуговування, а також налагодження довгострокової комунікації зі споживачами та бізнес-процеси з трансферу цінності споживачу [8]. Такі зусилля координуються системою управління конкурентоспроможністю, що в загальному вигляді дозволить підприємству контролювати ключові та забезпечуючі види діяльності, які мають відношення до створення конкурентоспроможності.

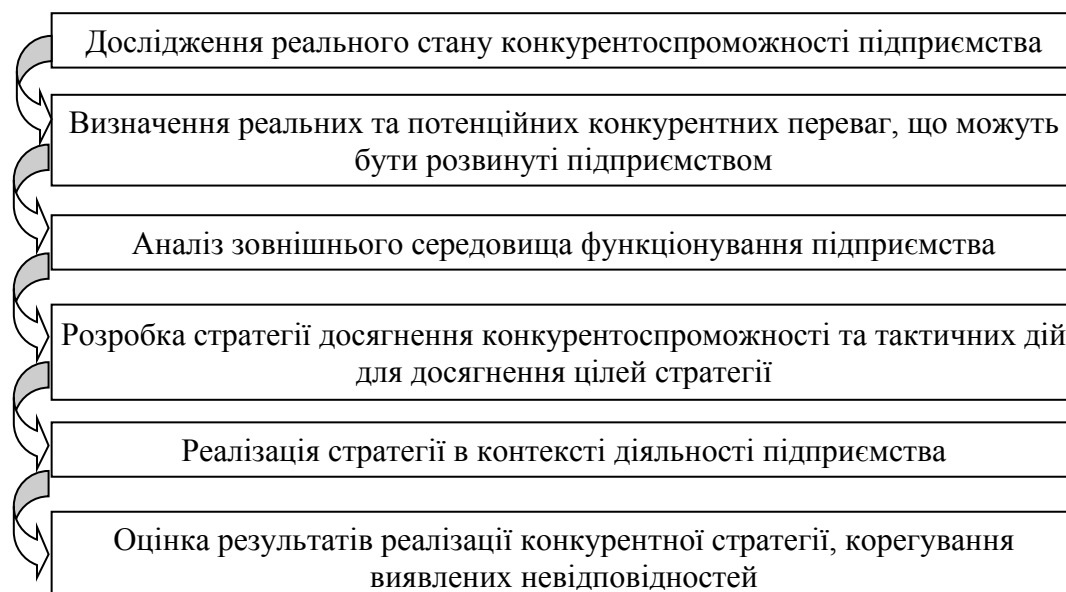


Рис. 1. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції

Джерело: розроблено авторами на основі [9].

Нами пропонується розглядати таку систему позицій адаптивності з метою врахування особливостей зовнішнього середовища та його реальних і потенційних змін, шоківих збурень, можливості адаптації до різних типів операторів галузі e-commerce, а також закладення основ для підвищення рівня гнучкості системи управління конкурентоспроможністю.

Залежно від стилю управління, якого дотримується підприємство електронної комерції, воно може розглянути для себе процесний, системний, ситуаційний та інноваційний підходи до управління конкурентоспроможністю. Детальніше їх сутність розглянуто в табл. 2.

Таблиця 2

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції

Підхід	Основні завдання підходу	Механізм дії
1	2	3
<b>Процесний</b>	здобуття конкурентних переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку	Відбувається декомпозиція цілі на завдання
<b>Системний</b>	Визначення взаємодії між складовими елементами та процесами системи	Діяльність підприємства налаштовується таким чином, аби використати обмежену кількість ресурсів оптимальним способом та досягнути синергетичного ефекту від діяльності
<b>Ситуаційний</b>	Врахування поточної ситуації, на основі якої здійснюється вибір пріоритетів управління конкурентоспроможністю	Визначення можливих змін у середовищі та сукупності конкурентних переваг і вироблення комплексу дій для досягнення бажаного стану розвитку подій

Закінчення табл. 2

1	2	3
<i>Інноваційний</i>	Пошук інноваційних методів, стратегій та практик, що імплементуються в систему управління підприємством та стають базисом для створення конкурентних переваг нової якості	Імплементация інновації в різні підсистеми управління підприємством

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

При цьому система управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати низці загальних та специфічних принципів управління, зокрема відповідності теорії та практики; системності управління; наукової обґрунтованості; цілісності; пріоритетності; поліваріантності; множинності вибору альтернативних шляхів; ефективності; ринкової спрямованості; збереження та розвитку конкурентних переваг; цілеспрямованості; розвитку; комплексності; етапності [1].

Важливим етапом формування розуміння того, чи підприємство рухається у правильному напрямку, є оцінка конкурентоспроможності. Так, для оцінки можуть використовуватися: ієрархічно упорядкована система часткових та інтегрального показників конкурентоспроможності; економіко-математичне моделювання; матричні методи; оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства; методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції з використанням структурного й функціонального підходів; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми; методи, в основу яких закладено аналіз порівняльних переваг; комплексні методи; графічні методи; опитування споживачів; вартісні методи оцінки конкурентоспроможності [5]. Варто зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства електронної комерції характеризується низкою особливостей:

- по-перше, слід враховувати доступність інновацій, які підприємство впровадило чи має наміри впровадити, а також їх вплив і доступність для інших конкурентів;

- по-друге, визначення стратегічної погодженості інновацій із загальною стратегією розвитку підприємства та відповідності його ресурсним можливостям;

- по-третє, потенційні переваги від впровадження інновації та сфери діяльності, які є пріоритетними для реалізації інноваційних рішень;

- четвертим чинником є можливість та перспективи поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів із перевагами, отриманими від інновацій, для створення унікальної ціннісної пропозиції;

- п'ятою особливістю є оцінка перспектив оновлення підприємства урахуванням нових проривних технологій.

Отже, застосування інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері електронної комерції є ключовим чинником їхньої успішності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Слід відзначити, що сфера електронної комерції надзвичайно чутлива до технологічних змін. Отже, рішення щодо використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, аналітики даних, інтернету речей тощо можуть допомогти підприємствам e-commerce покращити ефективність операцій, персоналізувати обслуговування клієнтів та забезпечити безпеку транзакцій [10]. Так, інновації сприяють оптимізації ланцюгів постачання, скорочують час доставки, покращують системи управління запасами й забезпечують загальною вищою ефективністю інших логістичних операційних процесів [11]. Усе зазначене сприяє зменшенню логістичних витрат, зростанню рівня логістичного сервісу у сфері e-commerce, а отже, і підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Диджиталізація комерційної діяльності забезпечує доступність та відкриває можливості нових ринків і, як наслідок, розширення географії діяльності. Так, використання нових технологій може дозволити підприємствам виходити на міжнародний ринок та взаємодіяти з клієнтами з різних країн.

Також інноваційні цифрові рішення в сфері електронної комерції дозволяють підприємствам покращити кастомізацію та розширити клієнтський досвід завдяки можливостям збирати й аналізувати великі обсяги інформації про споживачів. Збереженню та зростанню клієнтської довіри сприяють сучасні технології у сфері кібербезпеки та блокчейну через забезпечення безпеки та конфіденційності електронних транзакцій, що є важливим фактором уникнення потенційних кіберзагроз.

**Висновки і пропозиції.** Управління конкурентоспроможністю є пріоритетним напрямом зусиль підприємств електронної комерції. Управління конкурентоспроможністю варто розглядати через низку специфічних принципів та етапів, відповідність яким закладає базис для розвитку та реалізації конкурентних переваг підприємства. При цьому оцінка конкурентоспроможності повинна бути присутньою на всіх етапах управління та розуміння того, чи є обрана стратегія ефективною з погляду реагування на виклики галузі.

Загалом, слід зауважити, що наразі відбувається трансформація систем менеджменту підприємств у сфері електронної комерції – інноваційні підходи на основі диджиталізації не лише допомагають підприємствам уникати застарілих методів управління, а й визначають їхню здатність конкурувати в сучасному, швидкозмінному бізнес-середовищі.

Однак слід додати, що розглянута вище проблема має напрями подальшого наукового та прикладного розвитку. По-перше, процеси диджиталізації мають не тільки переваги, але й певні ускладнення при імплементації цифрових технологій у вже функціонуючу систему управління підприємницькою діяльністю. По-друге, одночасно з посиленням кібербезпеки спостерігається



зворотний ефект – поява уразливості до кібератак. Третій напрям подальших досліджень зумовлений варіативністю підходів до управління конкурентоспроможністю саме з використанням переваг цифрових інноваційних рішень. У процесі розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємству електронної комерції варто розглянути декілька альтернатив. Враховуючи нестабільність організаційного та ринкового розвитку як процесу, можна передбачити, що на різних етапах підприємство електронної комерції може використовувати той чи інший підхід або їх сукупність.

### Список використаних джерел

1. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Крупіна, Н. Яблонська // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – Т. 4. – С. 133–143.
2. Фатхутдінов Р. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. Фатхутдінов, Г. Осовська. – Київ : Кондор, 2009. – 470 с.
3. Волонтир Л. О. Технології електронної комерції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / Л. О. Волонтир // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали XI Міжнар. науково-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, м. Луцьк, 7 груд. 2019 р. – Луцьк, 2019. – С. 188–189.
4. Касич А. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. Касич, Д. Глущенко // Економіка та держава. – 2016. – Т. 11. – С. 65–70. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4520>.
5. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Т. 39. – С. 275–278.
6. Боковець В. В. Вибір стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку / В. В. Боковець, Г. В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Т. 2, № 1. – С. 145–148.
7. Андріян І. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / І. Г. Андріян // Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих : зб. наук. пр. XII всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р. – Вінниця, 2023. – С. 19–26.
8. Балик У. О. Електронна комерція як елемент системи світового господарства / У. О. Балик, М. В. Колісник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2014. – № 814. – С. 11–19.
9. Валоводюк А. С. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку / А. С. Валоводюк // Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих : зб. наук. пр. XII всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р. – Вінниця, 2023. – С. 178–187.
10. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy / N. Ivanova, O. Kublitska, I. Krupitsa, L. Dybchuk, K. Koval, T. Hanieieva // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. – 2021. – Vol. 21, No.12. – Pp. 193-202.
11. Іванова Н. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції / Н. Іванова, О. Кубліцька // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 101–116.

## References

1. Krupina, S., Yablonska, N. (2016). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management system of enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 4, 133–143.
2. Fatkhutdinov, R., Osovska, H. (2009). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii: pidruchnyk [Management of the organization's competitiveness]*. Kondor.
3. Volontyr, L.O. (2019). Tekhnologii elektronnoi komertsii yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Electronic commerce technologies as a means of increasing the competitiveness of enterprises]. *Suchasni problemy i perspektyvy rozvytku obliku, analizu i kontroliu v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: materialy KhI Mizhnar. naukovo-prakt. konf. molodykh naukovtsiv, aspirantiv, zdobuvachiv i studentiv – Modern problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in the conditions of economic globalization: materials of the XI International. scientific and practical conf. of young scientists, post-graduate students, applicants and students* (pp. 188–189).
4. Kasych A., Hlushchenko D. (2016). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and practical aspects of enterprise's competitiveness management]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and the state*, 11, 65–70.
5. Synihovets, O.M. (2012). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Strategic management of enterprise's competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, 39, 275–278.
6. Bokovets, V.V., Ivanchenko, H.V. (2017). Vybir stratehii upravlinnia korporatsiieiu v konteksti zabezpechennia yii efektyvnosti i masshtabnosti rozvytku [Choosing a corporation management strategy in the context of ensuring its efficiency and scale of development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 2(1), 145–148.
7. Andriian, I.H. (2023) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Strategic management of enterprise's competitiveness]. *Aktualni problemy efektyvnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: poshuk molodykh: zb. nauk. pr. KhII vseukr. student. naukovo-prakt. konf. – ctual problems of effective social and economic development of Ukraine: search for young people: coll. of science Ave. XII All-Ukrainian. student. scientific and practical conference* (pp. 19–26).
8. Balyk, U.O., Kolisnyk, M.V. (2014). Elektronna komertsiiia yak element systemy svitovoho hospodarstva [Electronic commerce as an element of the world economy system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik". Lohistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, (814), 11–19.
9. Valovodiuk, A.S. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku [Theoretical principles of managing the competitiveness of the enterprise on the international market]. *Aktualni problemy efektyvnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: poshuk molodykh: zb. nauk. pr. KhII vseukr. student. naukovo-prakt. konf. – Actual problems of effective social and economic development of Ukraine: search for young ones: coll. of science Ave. XII All-Ukrainian. student. scientific and practical conference* (pp. 178-187).
10. 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*, 21(12), 193-202.
11. Ivanova, N., Kublitska, O. (2023). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho pidpriemnytstva: marketynhovo-lohistychni rishennia v sferi elektronnoi komertsii [Digitization of small and medium-sized enterprises: marketing and logistics solutions in the

field of electronic commerce]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(34)), 101–116.

Отримано 21.08.2023

UDC 330.322.01

***Nataliia Ivanova***

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

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

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

***Andrii Bondarenko***

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [bondarenko\\_andrii@outlook.com](mailto:bondarenko_andrii@outlook.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3547-0864>

**INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGEMENT  
OF THE COMPETITIVENESS OF TRADING COMPANIES  
IN THE E-COMMERCE SPHERE**

*This article improves the academic understanding of the innovative approaches to the management of enterprise competitiveness in the sphere of electronic commerce. E-commerce competitiveness is an integral indicator that characterizes the effectiveness of the enterprise's activities, the stage and possibility of its development, and changes aimed to increase the resilience of the enterprise to disruptions within the industry and socio-economic system. The authors proposed to identify the competitiveness of the e-commerce enterprise as a complex characteristic that reflects the ability of the enterprise to resist competition in the short-term and long-term perspectives due to the set of competitive advantages formed with the help of internal and external resources. The research helped to identify the direct link between competitiveness and innovativeness of e-commerce enterprises. Among the internal factors that influence the enterprise's competitiveness, there are resources available to the enterprise; marketing potential; financial opportunities; supply system; strategy and tactics; characteristics of goods and services; and innovativeness of the enterprise. At the same time, external factors that influence the enterprise's competitiveness include the influence of external agents (consumers, suppliers, etc.), competition level, and dissemination of innovative solutions within the industry. The authors formed stages of the process of managing the competitiveness of e-commerce enterprises. The authors propose to use process, systems, situations, and innovative approaches to managing the competitiveness of e-commerce enterprises and also examine their features and mechanisms of action in detail. It needs to be noted that innovations that an enterprise adopts should align with the general enterprise's strategy and align with its resource potential. There is also the perspective of combining tangible and intangible resources to create a unique value proposition.*

**Keywords:** *competitiveness; e-commerce; innovative development; digitization; digital technologies; trading business; commercial activity; retail.*

*Fig.: 1. Table: 2. References: 11.*