



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 658:005.591.4

JEL Classification D29, D81, D92, F19, L21, L81, M39

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.332304](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.332304)

Oleksandr Starovoitov, State University of Trade and Economics

PhD student, Department of Management, educational and scientific program 073
«Management»

Valentyna Zhukovska, State University of Trade and Economics

D.Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of
Management

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІФУРКАЦІЙНИХ ЗМІН

RESOURCE PROVISION IN SHAPING ENTERPRISE RESILIENCE UNDER BIFURCATION CHANGES

Анотація: У дослідженні розглянуто роль та структуру ресурсного забезпечення у формуванні резильєнтності підприємств електронної комерції в умовах біфуркаційних змін. Застосовано елементи динамічного аналізу структури фінансових витрат на прикладі підприємств електронної комерції. Аналіз підтвердив, що значні інвестиції в цифровий маркетинг і логістику просування сприяють зміцненню ринкових позицій. На прикладі фінансових та кадрових ресурсів визначено детермінанти стійкості та резильєнтності підприємства.

Abstract: This article is dedicated to a comprehensive study of the fundamental role of resource provision in shaping the sustainability and resilience of e-commerce enterprises amidst bifurcation changes. The modern business landscape is characterized by high dynamism, unpredictability, and an increasing frequency of bifurcation points – critical moments that demand fundamental transformation and adaptation. In this context, an enterprise's ability not only to survive under the impact of sudden, non-linear shocks but also to proactively adapt, rapidly recover, and discover new opportunities for development becomes a crucial factor for competitiveness and long-term success.

The study elaborates on the impact of various types of resources on the resilience of e-commerce businesses. It highlights the significance of human

resources – qualified, adaptable personnel possessing the necessary competencies and capable of learning, as well as effective leadership and a developed corporate culture that supports change. Special attention is given to technological resources, including reliable IT infrastructure, modern software, cybersecurity, and system scalability, which form the basis for the continuous functioning of online platforms. The influence of information resources on making quick and informed decisions, as well as material resources on supply chain stability, is also investigated.

The role of financial resources is examined, as they ensure the efficiency of e-commerce businesses, the ability to invest in development, and absorb economic shocks. A key element of the research is the empirical analysis of the financial expenditure structure of e-commerce enterprises in dynamics over the past three years. This analysis revealed and highlighted their direct impact on revenue and market positions of companies. Specifically, attention is focused on marketing and logistics costs, as the promotion of products and services in e-commerce is carried out through various digital channels. It is emphasized that marketing costs in e-commerce constitute a significant share of a company's total budget, potentially reaching 20–25%. The study thoroughly demonstrates that an unjustified reduction or inefficient management of such expenditures can directly lead to a substantial loss of market position, a decrease in brand share in a highly competitive environment, and, consequently, threaten the survival of the business.

The article argues that the sustainability and resilience of an e-commerce enterprise are not merely about the availability of substantial resources, but rather their optimal combination, harmonious interaction, effective management, and constant capacity for adaptation to changing conditions. A company that systematically approaches the formation and development of all types of resources, possesses sufficient financial reserves to overcome crises, has qualified and adaptable personnel, relies on a reliable and flexible technological infrastructure will be much better prepared to overcome crises, leverage new opportunities, and ensure the resilience of the e-commerce market. Ignoring or underestimating any of these resource types creates critical "bottlenecks" that can lead to a loss of competitive advantage and even threaten business survival under bifurcation changes.

Keywords: adaptation, bifurcation, e-commerce, changes, marketplace, marketing costs, sustainability, efficiency, resilience, resource provision

Ключові слова: адаптація, біфуркація, електронна комерція, зміни, маркетингові витрати, стійкість, ефективність, резильєнтність, ресурсне забезпечення

Постановка проблеми.
Світовий ринок електронної комерції стабільно залишається одним із найдинамічніших сегментів глобальної економіки,

демонструючи високий рівень адаптивності та водночас чутливості до зовнішніх чинників. Від пандемічних викликів і геополітичної нестабільності до

стрімкого технологічного розвитку — всі ці фактори формують нестійке середовище функціонування, що змушує підприємства діяти гнучко та прогнозовано.

Ресурсне забезпечення є однією з ключових детермінант, що визначає здатність підприємства протидіяти біфуркаційним змінам, і в системі управління розглядається як комплексна система управління. Водночас **процес** біфуркації може викликати незначні збурення в системі управління підприємством що вимагає зміни траєкторії розвитку бізнес-моделі та гнучкості до нових рівноважних станів. Для підприємств електронної комерції це означає необхідність демонструвати операційну стійкість та резильєнтність, тобто здатність відновлюватися та змінювати логіку функціонування у відповідь на зовнішні фінансові, технологічні, інформаційні та інші виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна електронна комерція наступного покоління є ключовим рушієм зростання, який формується під впливом технологічного розвитку. Втім, експертні дослідження McKinsey зазначають, що для реалізації її потенціалу та отримання максимальної цінності, компанії e-commerce повинні зосередитися на комплексній адаптації своїх стратегічних, кадрових та операційних моделей, розуміючи, що технології є лише частиною успіху [1]. Дослідження Ч. Кєро та А. Богале на підставі аналітичної вибірки 46 статей показують взаємозв'язок між ресурсною концепцією фірми (resource-based

view) та її динамічних здібностей щодо адаптації і реконфігурації ресурсів у мінливих умовах ринку [2]. Автори також визначили перспективні напрямки для майбутніх досліджень у сфері стратегічного управління ресурсами. Duchek, S. визначає резильєнтність як здатність організації справлятися з несподіваними викликами, витримувати шоки, швидко відновлюватися після них і, навіть, розвиватися внаслідок пережитих труднощів. У статті розглядаються ключові етапи процесу резильєнтності (від підготовки до кризи до її подолання та подальшого навчання) та визначаються основні фактори, що сприяють цій здатності, такі як стратегічна гнучкість, міцна організаційна культура, ефективне лідерство, управління знаннями та соціальний капітал [3]. Фокус на маркетингові ресурси у бізнес-процесах для підприємств електронної торгівлі науковцями розглянуто як підвищення ефективності у процесі трансформації [4]. У своєму дослідженні І. Макарчук і І. Федулова акцентують увагу на значенні врахування рівня ризик-апетиту підприємства під час ухвалення управлінських рішень, що дозволяє узгодити ризикові дії зі стратегічними цілями [5]. Вони пропонують комбінований підхід до оцінювання рішень, який враховує як очікуваний результат, так і допустимий рівень невизначеності. Аналіз наукових джерел [6, 9] свідчить, що ресурсне забезпечення є ключовим фактором ефективного функціонування підприємств електронної комерції.

Загалом дослідження підкреслюють важливість фінансової стійкості, кадрового потенціалу, технологічної гнучкості та управління інформаційними потоками для досягнення стабільного розвитку. Однак у контексті біфуркаційних змін критично необхідно не просто мати ресурси, а й ефективно адаптувати їх до нових умов. Саме це визначає резильєнтність бізнесу – його здатність не лише витримувати кризові періоди, а й використовувати їх як можливості для зростання.

Метою дослідження є обґрунтування впливу ресурсного забезпечення у формуванні стійкості та резильєнтності підприємства в умовах біфуркаційних змін, шляхом аналізу його структурних особливостей, динаміки витратних категорій та впливу на фінансові результати діяльності.

Методологічна основа дослідження поєднує теоретичний аналіз концепцій ресурсного забезпечення та резильєнтності з емпіричним вивченням реальних бізнес-процесів. У дослідженні використано комбінацію теоретичних та емпіричних методів, спрямованих на комплексний аналіз взаємозв'язків стійкості та резильєнтності. Для опису фазових переходів у розвитку підприємства електронної комерції та обґрунтування ресурсного забезпечення в умовах біфуркації використано елементи якісного та динамічного аналізу структури фінансових витрат.

Результати дослідження. Стрімкий розвиток електронної

комерції зумовлює появу біфуркаційного середовища — простору, в якому відбуваються динамічні зміни в структурі попиту, ускладнюється нормативно-правове регулювання та посилюється конкуренція за ринки збуту. До цього додаються виклики цифровізації: зростання кіберзагроз, потреба в персоналізованому клієнтському досвіді, інтенсивне впровадження автоматизованих рішень. У відповідь на ці обставини підприємства мають будувати свою стійкість не лише на базових активах, а передусім на стратегічному управлінні ресурсами. Ресурсне забезпечення у цьому контексті слід розглядати не як статичний набір матеріальних чи фінансових засобів, а як комплексну, динамічну систему, яка реагує на внутрішні та зовнішні імпульси на ринку електронної комерції. Здатність компанії оперативно мобілізувати, переорієнтовувати або переосмислювати свої ресурси — є індикатором її резильєнтності[2]. Це включає не лише гнучкість, а й здатність до інновацій, масштабування та стратегічної трансформації в умовах невизначеності [2-4].

Для поглибленого аналізу доцільно звернутись до порівняння підходів до ресурсного забезпечення у традиційних підприємствах та підприємствах електронної комерції. На перший погляд, їх структура ресурсного забезпечення є схожою — фінансові, людські, матеріальні, інформаційні, технологічні ресурси — однак у контексті e-commerce кожна категорія має інший ступінь пріоритетності та функціонального

навантаження. Така специфіка зумовлена відмінностями у бізнес-моделях, каналах збуту, взаємодії з клієнтом і цифровими

інструментами. Узагальнену характеристику відмінностей у розподілі пріоритетів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння категорій ресурсного забезпечення традиційних та e-commerce підприємств

Категорія ресурсу	Традиційна офлайн торгівля: рівень впливу	Е-commerce підприємства: рівень впливу
Фінансові ресурси	Високий: фінансова стабільність забезпечує сталість операцій, інвестиційну привабливість	Середній: важливо для масштабування та інвестування, але менш матеріалозалежні
Людські (кадровий потенціал)	Середній: фокус на виконавчих функціях, традиційна структура зайнятості	Високий: потреба у висококваліфікованих кадрах, гнучкість команди — основа резильєнтності
Логістичні	Високий: залежність від фізичних активів, виробництва, логістики	Високий: критично важлива логістика, потреба в розподільчих центрах, пакувальних вузлах, але часто фізичні активи належать партнерам (fulfillment-провайдерам)
Інформаційні	Низький: обмежене використання аналітики й цифрових систем	Високий: дані — основа персоналізації, маркетингу, логістики
Технологічні	Низький-Середній: інновації часто адаптуються повільно	Високий: технології — ядро бізнес-моделі, автоматизація, AI
Інтелектуальні	Низький: залежність від зовнішніх знань, менше інвестицій у R&D	Високий: знання, платформи, алгоритми — джерело стійкої переваги
Соціальні та репутаційні	Середній: важлива репутація на локальних ринках, довіра клієнтів	Високий: бренд, онлайн-репутація та довіра — ключ до утримання клієнтів

Джерело: сформовано на основі [3, с.3142-3147]

Попри узагальнення в табл. 1, слід наголосити, що відмінності між традиційними та електронними підприємствами у сфері ресурсного забезпечення мають як кількісний, так і якісний вимір. Це проявляється не лише у структурі ресурсів, а й у принципах їх використання, рівні інтеграції в операційні та стратегічні процеси, швидкості адаптації до змін середовища та ролі у забезпеченні конкурентних переваг. В умовах зростаючої турбулентності саме здатність до ефективного управління ресурсами визначає рівень

резильєнтності підприємства та його перспективи стійкого розвитку.

Однією з ключових категорій виступає маркетинг. У секторі електронної комерції він виконує не лише комунікаційну, а й функціонально-інфраструктурну роль, оскільки забезпечує безперервну взаємодію з цільовою аудиторією через цифрові канали. Аналітичні звіти Stryde засвідчують, що частка маркетингових витрат в e-commerce може сягати 20–25% загального бюджету компанії, що суттєво перевищує відповідні

показники у традиційному бізнесі (до 10%). Така структура обумовлена високими витратами на цифрову присутність, персоналізований користувацький досвід, SEO, PPC, контент-маркетинг та впровадження інноваційних каналів комунікації. Зменшення таких витрат може безпосередньо призводити до втрати ринкових позицій та зниження частки бренду на конкурентному полі [6].

Технологічний компонент — інший фундаментальний ресурс. У цифрових компаніях технології перетворюються з операційного інструменту на стратегічний актив. Інвестиції в Big Data, AI, хмарні сервіси, блокчейн, системи автоматизації забезпечують масштабованість, адаптивність та інноваційну динаміку бізнесу. Згідно з даними Statista [7], найбільша кількість міжнародних патентних заявок у 2023 р. була подана в галузі цифрового зв'язку так комп'ютерних технологій. У сукупності ці дві категорії забезпечили понад 50 000 заявок, що підтверджує їх ключову роль у глобальній інноваційній динаміці. Також, відповідно до дослідження McKinsey [1], понад 20% e-commerce компаній визначають впровадження генеративного ШІ як стратегічний пріоритет на найближчі 12 місяців, і майже третина з них готова інвестувати понад 10% бюджету в цю сферу. Це свідчить про те, що технологічна інфраструктура в електронній комерції не є другорядною підтримкою, а виступає центральним вектором

конкурентоспроможності та адаптивної стійкості.

Умови цифрової трансформації та глобальної конкуренції за таланти сприяють зростанню оплати праці, зміні моделей організації та розвитку внутрішньої експертизи. У секторі e-commerce стратегічне значення мають фахівці в галузях програмування, data science, UI/UX-дизайну, продуктового менеджменту та digital-маркетингу. За даними дослідження INDIGO [9], середня заробітна плата C-level фахівців у глобальному e-commerce перевищує 7150 дол. США, що на 14% вище порівняно з традиційними галузями, а в деяких нішах, як-от blockchain-розробка, компенсації сягають 18 800 дол. США на місяць. Це підкреслює, що людські ресурси в e-commerce є не лише виконавчим елементом, а ключовим драйвером інноваційного зростання та організаційної гнучкості.

Інформаційні ресурси становлять архітектурну основу e-commerce як цифрової бізнес-моделі [1,7]. Вони забезпечують комплексну інтеграцію процесів — від обробки замовлень і логістики до аналітики клієнтських даних, кібербезпеки та персоналізованої взаємодії [2, 4]. Саме інформаційні системи підтримують цілісність, масштабованість і адаптивність бізнесу в умовах постійних змін. Будь-які трансформації в електронній комерції, зокрема вихід на нові ринки, зміна операційної моделі чи запуск інноваційного продукту, неможливі без гнучкої та захищеної інформаційної інфраструктури.

Для верифікації викладених теоретичних положень та посилення аргументації щодо ролі ресурсного забезпечення у формуванні резильєнтності та стійкості електронних підприємств, доцільно звернутися до емпіричного матеріалу. У межах цього дослідження проаналізовано фінансову звітність двох великих провідних компаній (холдингів) e-commerce (eBay та PDD Holdings(Temu)), що функціонують на різних регіональних ринках та демонструють резильєнтні підходи в стратегії розвитку та управління ресурсами. Задля коректності компаративного аналізу фінансові показники обох компаній були конвертовані у долари США з урахуванням середньорічних валютних курсів відповідного періоду.

PDD Holdings, зокрема його дочірній маркетплейс Temu, є яскравим прикладом агресивної експансії на ринку електронної комерції Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Упродовж 2021–2023 рр. дохід холдингу зріс у 2,4 рази, а чистий прибуток — майже у вісім разів. Така динаміка є винятковою, особливо з огляду на складні макроекономічні умови періоду постпандемічного відновлення. Згідно з розрахунками, ефективність ресурсного забезпечення компанії істотно підвищилася у 2022 р., зберігаючи тренд росту в 2023 р. Якщо у 2021 р. Temu отримувала лише близько 8 центів прибутку на кожен витрачений долар, то вже у 2022 р. цей показник зріс у понад чотири рази, стабілізувавшись у 2023 р. на високому рівні (див. табл. 2).

Таблиця 2

Фінансові результати PDD Holdings (Temu), млн дол. США

Показник	2021	2022	2023	Середньорічний темп приросту	
				2022\2021	2023\2022
Дохід, млн \$	14 562,24	18 539,18	34 669,49	0,27	0,87
Чистий прибуток, млн \$	1 069,00	4 317,07	8 217,83	3,04	0,90
Загальні витрати, млн \$, у тому числі:	13 493,24	14 222,10	26 451,66	0,05	0,86
- собівартість товарів	4 916,30	4 467,65	12 841,30	-0,09	1,87
- логістика та маркетинг	6 944,27	7 716,81	11 506,44	0,11	0,49
- адміністративні витрати	238,82	563,02	570,59	1,36	0,01
- дослідження та розробка	1 393,85	1 474,63	1 533,33	0,06	0,04
Ефективність (дохід /витрати)	1,08	1,30	1,31	0,20	0,01
Рентабельність витрат	0,079	0,30	0,31	2,80	0,03

Джерело: розраховано за даними [10]

Розглянемо вплив структури витрат Temu на дохід (рис. 1).

Очевидно, компанія вагомо більше витрачає на логістику, маркетинг та

рекламу з елементами гейміфікації для споживачів, що є дієвим для активного просування та конверсії продажів. Маркетингові витрати, зокрема, стали основним інструментом залучення клієнтів, тоді як витрати на логістику відображають значний масштаб дистрибуційної мережі.

Другу позицію в структурі займає собівартість товарів, яка, попри її традиційно велику частку в роздрібному сегменті, у Temu є відносно нижчою. Це обумовлено фокусуванням цінової стратегії підприємства на товарах з низькою собівартістю, що підвищує її привабливість на тлі глобальної

інфляції та зростання споживчої чутливості до цін.

Значна частка витрат (понад 10%) припадає на інформаційне забезпечення, що пояснюється інтенсивним розвитком ІТ-інфраструктури для обробки зростаючого обсягу транзакцій та даних клієнтів. Такий рівень інвестицій у цифрові ресурси є наслідком масштабування операційної діяльності та розширення географії присутності, зокрема розбудови логістичних вузлів, інтегрованих із центральними інформаційними системами.

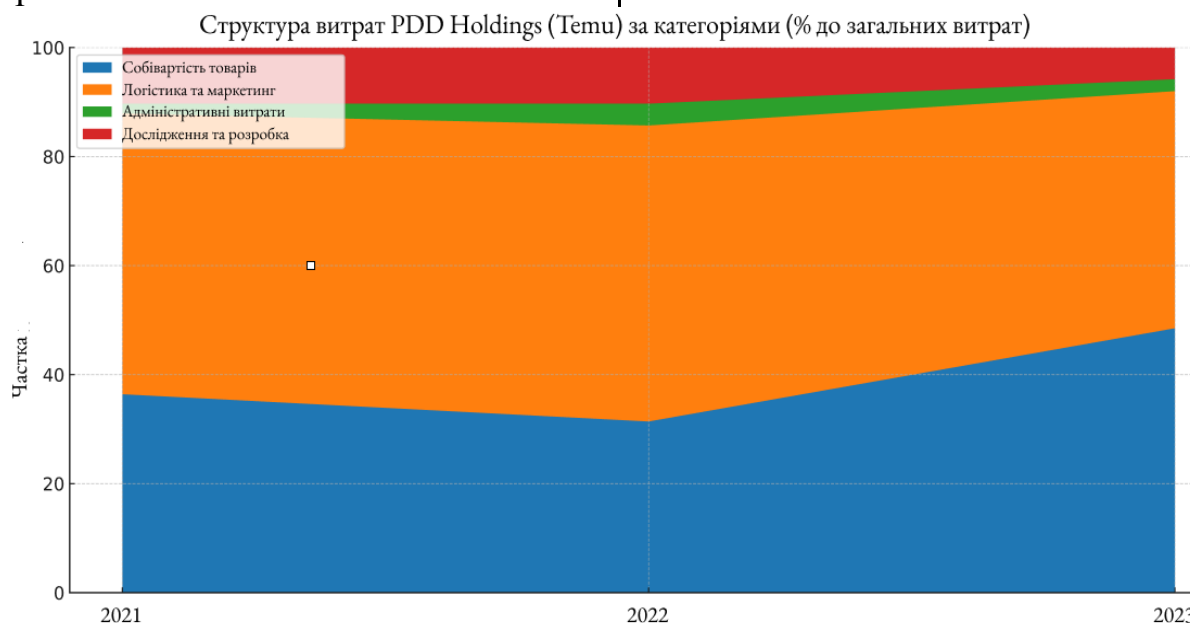


Рис. 1. Структура витрат PDD Holdings за категоріями у %

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Узагальнюючи досвід Temu реалізує стратегію стрімкого зростання, поєднуючи агресивне просування, цінову доступність продукції та розвиток гнучкої інфраструктури.

Такий підхід дозволив компанії швидко охопити значну частину ринку, однак його довготривала ефективність буде

залежати від здатності адаптуватися до нових регуляторних викликів, зокрема в умовах посилення контролю в ЄС і США та загострення глобальних торговельних суперечок. Враховуючи залежність Temu від низької вартості товарів як основи бізнес-моделі, підвищення митних бар'єрів або зміна логістичних умов

можуть стати істотним фінансовим викликом для подальшої стійкості та резильєнтності компанії.

Далі здійснимо аналіз електронної торгівлі та фінансові показники компанії eBay. (табл. 3).

Таблиця 3

Фінансові результати eBay, млн дол. США

Показник	2021	2022	2023	Середньорічний темп приросту	
				2022\2021	2023\2022
Дохід, млн \$	9 795	10 112	10 283	0,03	0,02
Чистий прибуток, млн \$	2 350	1 941	2 318	-0,17	0,19
Загальні витрати, млн \$, у тому числі:	7 445	8 171	7 965	0,10	-0,03
- собівартість товарів	2 680	2 833	2 880	0,06	0,02
- продажі та маркетинг	2 136	2 217	2 319	0,04	0,05
- розробка продукту	1 330	1 544	1 479	0,16	-0,04
- адміністративні витрати	963	1 196	914	0,24	-0,24
- резерви для збитків	332	360	353	0,08	-0,02
- амортизація НМА	4	21	20	4,25	-0,05
Ефективність витрат	1,32	1,24	1,29	-0,06	0,04
Рентабельність витрат	0,32	0,24	0,29	-0,25	0,21

Джерело: складено авторами за [8]

eBay — представник зрілого американського ринку, який фокусується на оптимізації внутрішніх процесів та ефективному використанні існуючих активів демонструють відносну стабільність у 2022–2024 р.р. [8]. Суттєвим коливанням варто вважати зниження чистого прибутку у 2023 р., що, пояснюється трансформацією стратегічного фокусу компанії: у цей період eBay реалізувала масштабну реорганізацію, в межах якої було відчужено низку бізнес-активів, зокрема платіжну систему PayPal та кілька дочірніх компаній [10]. Це дозволило eBay зосередити свою діяльність безпосередньо на основній бізнес-моделі — електронному маркетплейсі з акцентом на безпечність операцій для клієнтів та споживачів.

Стратегічна переорієнтація також охопила фокус на продажах колекційних товарів і раритетних автомобілів із паралельним розвитком послуг автентифікації та підтвердження оригінальності продукції. Такий підхід сприяв формуванню нових конкурентних переваг у вузькоспеціалізованому сегменті ринку, що також позначилось на прибутках компанії.

Ресурсна структура компанії eBay зберігає стабільність у часовій динаміці (рис. 2). Собівартість товарів складає орієнтовно 36–40% сукупних витрат, що є порівнянним показником із Temu. Водночас витрати на продажі, маркетинг і логістику утримуються на рівні 27–30%, що істотно нижче аналогічного показника Temu, де ці витрати перевищують 40%.

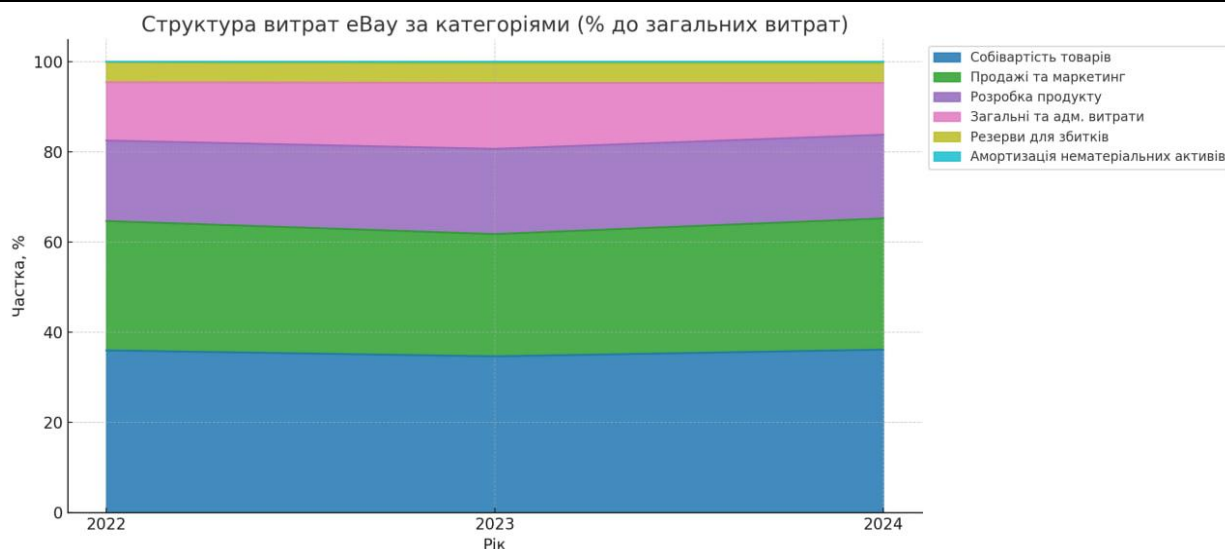


Рис 2. Структура витрат eBay за категоріями у %.

Особливої уваги заслуговує категорія витрат на розробку продуктів, яка фактично репрезентує інвестиції в інформаційне ресурсне забезпечення. У структурі eBay вона становить близько 18–19%, що в абсолютних значеннях дорівнює приблизно 1,5 млрд дол. США щорічно. У порівнянні з Temu, де абсолютні витрати на інформаційні технології є співставними, слід врахувати, що загальний дохід останньої утримав більший. Це

підкреслює значущість інформаційного забезпечення для eBay як одного з ключових елементів формування стійкості бізнес-моделі та інноваційного розвитку.

Враховуючи роль ресурсів у забезпеченні адаптивності бізнесу та контекст біфуркаційних змін в управлінні підприємством електронної комерції запропоновано кадрові та фінансові детермінанти стійкості та резильєнтності (рис.3).

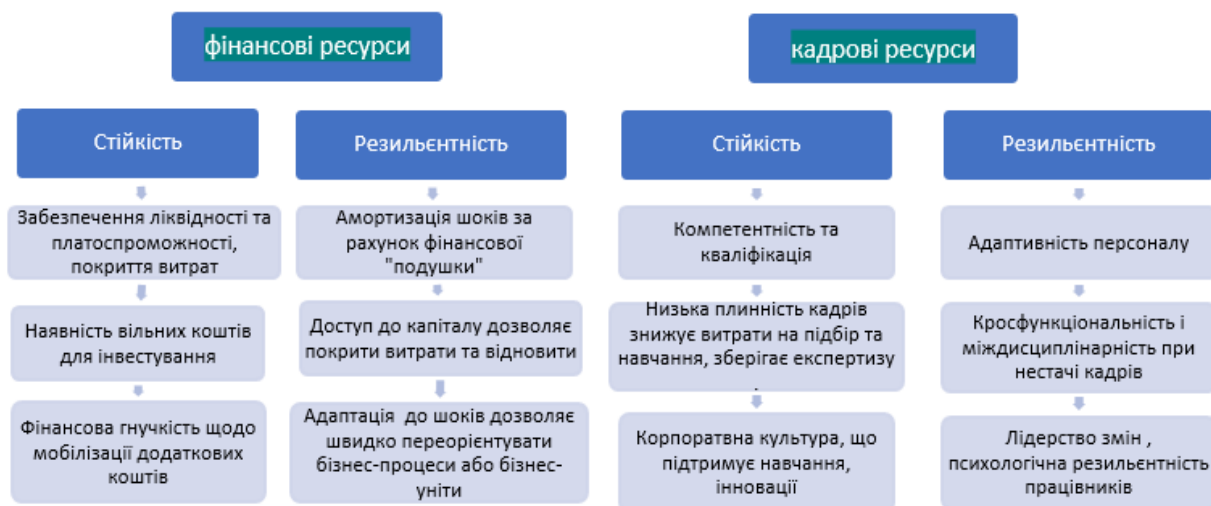


Рис. 3. Підхід до формування стійкості та резильєнтності підприємств e-commerce в умовах біфуркаційних змін

Джерело: авторська розробка.

Компанія, яка має достатні фінансові резерви, кваліфікований та адаптивний персонал, надійну та

гнучку технологічну інфраструктуру, а також ефективно керує інформаційними та

матеріальними потоками, буде набагато краще підготовлена до подолання шоків, використання нових можливостей та забезпечення резильєнтності на динамічному ринку електронної комерції.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у напрямі, що досліджується. Дослідження підтвердило ключову роль ресурсного забезпечення у формуванні стійкості та резильєнтності підприємств електронної комерції. На основі аналізу витратних структур Тему, eBaу виявлено, що найбільший вплив мають витрати на логістику, маркетинг, розробку продукту та інформаційні технології. Для оцінки ефективності застосовано співвідношення доходу та прибутку до загального обсягу витрат. Це дозволило виявити, що оптимальна конфігурація витрат підвищує ефективність навіть за умов їх зростання. Таким чином, ресурсне

забезпечення в e-commerce — це не просто сукупність виробничих факторів, а багатовимірний стратегічний інструмент, що формує здатність компанії до адаптації, інновацій, підтримання конкурентоспроможності та реалізації довгострокових цілей сталого розвитку в умовах біфуркацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку підходів до оцінки ресурсного забезпечення підприємств електронної комерції в умовах біфуркаційних змін. Дослідження доповнює існуючі методи поєднання кількісного аналізу ефективності витрат із якісною оцінкою їх впливу на адаптивність бізнесу, що дозволяє точніше визначати пріоритетні ресурси для формування стійкості та резильєнтності підприємства в довгостроковій перспективі.

References

- Arora, A., Wang, K. W., Zimmel, R., & Zimmermann, S. (2024, 8 zhovtnia). *Power forward: Five make-or-break truths about next-gen e-commerce*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/power-forward-five-make-or-break-truths-about-next-gen-e-commerce>.
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A conceptual framework for analysis and action*. *Business Research*, 13(1). 223-255. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- Kero, C. A., Bogale, A. T. (2023). *A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues*. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137–3154. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>.
- Zhukovska, V. M., & Klymanskyy, V. I. (2024). *Transformatsiia biznes-protsesiv na pidpriemstvi elektronnoi torhivli: vplyv tsyfrovyyh tekhnolohii* [Transformation of business processes in e-commerce enterprises: The impact of digital technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69> [in Ukrainian].
- Makarchuk, I., & Fedulova, I. (2023). *Upravlinnia skhylnistiu do ryzyku v protsesi pryiniattia rishen'* [Risk propensity management in the decision-making process]. *Scientia fructuosa*, 147(1), 42–54. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04) [in Ukrainian].

- What is the average marketing budget for an ecommerce business?* - STRYDE. (b. d.). STRYDE. URL: <https://www.stryde.com/what-is-the-average-marketing-budget-for-an-ecommerce-business/>
- Technologies with most international patent applications 2024.* Statista. (b. d.). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/256859/ranking-of-the-top-5-technologies-with-the-most-international-patent-applications/>
- eBay Annual Reports.* (b. d.). eBay Inc. URL: <https://investors.ebayinc.com/financial-information/annual-reports/default.aspx>
- Ohliad rivnia zarobitnykh plat dlia C-level na rynku ukrainskoho IT v 2023 rotsi.* (b. d.). INDIGO. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/overview-of-c-level-salary-levels-in-the-ukrainian-it-market-in-2023>.
- PDD Holdings Inc. 2023 Annual Report.* (b. d.). URL: <https://investor.pddholdings.com/static-files/e9586d93-bb1d-4e98-af8a-4e73b62350f2>