

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37>

УДК 339.138:004.738.5 (477)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОНЛАЙН-КОМЕРЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

PECULIARITIES OF E-COMMERCE FUNCTIONING DURING WARTIME: CHALLENGES AND ADAPTATION STRATEGIES

Новікова Ольга Володимирівна

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3490-4986>**Novikova Olga**

Poltava University of Economics and Trade

Стаття є дослідженням трансформаційних процесів в електронній комерції України в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано актуальність вивчення змін, які відбуваються у функціонуванні онлайн-бізнесу під впливом кризових факторів, зокрема макроекономічної нестабільності, логістичних обмежень, зростання кіберзагроз та зміни споживчої поведінки. Розглянуто ключові виклики, з якими стикаються суб'єкти e-commerce у воєнний період, а також адаптаційні стратегії, спрямовані на збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності. У межах статті проаналізовано такі аспекти, як трансформація логістичних ланцюгів, впровадження цифрових інструментів захисту інформації, зростання попиту на базові товари та гуманітарні послуги, переорієнтація бізнес-моделей на соціально значущі напрями. Акцент зроблено на використанні антикризового менеджменту, диверсифікації ризиків, цифровізації каналів комунікації з клієнтами та партнерствах з волонтерськими ініціативами.

Ключові слова: онлайн-комерція, війна, цифрова економіка, логістика, кібербезпека, поведінка споживачів, антикризове управління, поствоєнна трансформація.

The article explores the specific features of e-commerce functioning in Ukraine under wartime conditions, taking into account macroeconomic, logistical, security-related, and behavioral changes caused by full-scale armed aggression. The purpose of the study is to identify the key challenges faced by electronic commerce under wartime risks and to define effective adaptation strategies that ensure its operational resilience. The relevance of the topic is determined by the urgent need to develop new economic models in the digital sector, aimed at rapid response, flexible risk management, process localization, and the social responsibility of business. The methodological framework of the study is based on general scientific and special methods: systems analysis, comparative analytical approach, generalization of empirical cases from Ukrainian e-commerce platforms, as well as the interpretation of statistical data and industry reports published in 2022–2024. Particular attention is paid to analyzing structural shifts in consumer behavior, transformations in logistics, cyber risks, and digital solutions that have enabled businesses to maintain functionality under critical infrastructure disruption. The results indicate emerging trends in logistics localization, digitalization of management processes, the growing role of socially oriented strategies, active implementation of multichannel communication formats, and cybersecurity tools. It is established that the most effective behavioral models are demonstrated by businesses that have integrated crisis planning into their organizational structures and adapted their commercial offers to humanitarian, defense-related, and basic consumer needs. The practical value of the article lies in the generalization of the adaptive experience of Ukrainian online businesses as a potential model of digital resilience for countries operating under wartime or other systemic threats. The proposed conclusions can be applied in state-level strategic planning, business analytics, policy development for supporting small and medium-sized enterprises, as well as in designing resilient models of the digital economy in the post-war period.

Ключові слова: e-commerce, war, digital economy, logistics, cybersecurity, consumer behavior, crisis management, post-war transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах збройного конфлікту, що охопив територію України, онлайн-комерція постає не лише

як один із ключових сегментів національної економіки, але й як адаптивна інституційна структура, що активно трансформується

під впливом надзвичайних обставин. Війна як деструктивний фактор мультивекторного характеру зумовлює фундаментальні зміни у логістиці, платоспроможності населення, поведінкових моделях споживання, кібербезпеці та нормативно-правовому регулюванні, що комплексно впливає на функціонування електронної комерції.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю формування гнучких стратегій виживання та розвитку для онлайн-бізнесів в умовах підвищеної турбулентності середовища, обмеженості ресурсів, нестабільності каналів постачання та загроз втрати цифрової інфраструктури. Незважаючи на глобалізаційні тренди та цифрову інклюзивність, війна виявляє вразливі місця в інформаційно-комунікаційних системах, що обслуговують електронну торгівлю, а також загострює потребу у переосмисленні стратегій взаємодії з клієнтом, управління ризиками та забезпечення операційної стійкості.

Проблемне поле дослідження окреслюється на перетині економічної безпеки, цифрової трансформації, логістичного менеджменту та поведінкової економіки, що обумовлює необхідність міждисциплінарного аналізу. Недостатня кількість систематизованих емпіричних даних та обмежений обсяг наукових праць, присвячених саме функціонуванню онлайн-комерції у воєнний період, зумовлюють наукову новизну та практичну значущість дослідження цієї тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика функціонування онлайн-комерції в умовах воєнного стану набула особливої актуальності у новітній науковій літературі, що фокусується на трансформаціях цифрового бізнесу, антикризовому управлінні та зміні споживчих практик. У працях О. Баули, О. Лютак та В. Федішина [1] окреслено вплив зовнішніх викликів на структуру електронної торгівлі та обґрунтовано стратегічну важливість гнучких бізнес-моделей. Аналогічно, Н. В. Лесько та С. О. Еїра [3] аналізують динаміку розвитку ринку e-commerce в Україні, зокрема в контексті нормативно-правових змін та інституційних обмежень, посилених війною. Дослідження Н. Bilotserkivskyi та N. Gudkova [6] робить акцент на логістичних інноваціях і адаптаційних рішеннях у постачанні, таких як впровадження NP Shopping і Starlink-технологій. I. Gamova та співавтори [7] досліджують інноваційні стратегії розвитку e-commerce, приділяючи увагу цифровій трансформації, ролі соціальних ініціатив

та зміні продуктових пріоритетів споживачів. Також значний внесок у розуміння нових трендів зробила О. Кубліцька [2], яка досліджує повоєнну відбудову електронної комерції та потенціал внутрішніх гравців ринку в умовах обмеженої імпортозалежності. Нарешті, Р. Шаранов [5] актуалізує питання архітектури антикризового управління в умовах стратегічної нестабільності, пропонуючи концепції цифрової резилієнтності та функціонального резервування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі відсутні комплексні дослідження, що синтезували б макроекономічні, логістичні, кібернетичні, поведінкові та організаційні аспекти функціонування e-commerce в умовах повномасштабної війни. Невирішеними залишаються питання: яким чином онлайн-бізнес адаптується до високоризикового середовища; які цифрові та управлінські рішення є найбільш ефективними для збереження операційної стійкості; як трансформується структура попиту та довіри споживача; якими будуть середньострокові перспективи розвитку галузі в поствоєнний період.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідити комплекс викликів, з якими стикається онлайн-комерція в Україні під впливом повномасштабної війни, та проаналізувати адаптаційні стратегії, що забезпечують її функціональність і стійкість. Завданнями статті є:

- проаналізувати макроекономічний контекст функціонування e-commerce у кризовий період;
- виявити зміни у логістиці, кібербезпеці, споживчій поведінці;
- узагальнити кейси успішної адаптації українських онлайн-бізнесів;
- окреслити потенційні сценарії розвитку галузі в поствоєнному відновленні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан, як форма надзвичайного правового режиму, ініціює системну трансформацію макроекономічного середовища, зумовлюючи багатовекторний тиск на внутрішні ринки, включно з електронною комерцією. Умови затяжного збройного конфлікту спричиняють стійку диспропорцію між виробничим потенціалом та платоспроможним попитом, що виводить e-commerce у площину функціонування в умовах структурного дефіциту ресурсів і високого рівня макроекономічної волатильності.

Національна економіка в умовах війни характеризується стагнацією окремих галузей, релокацією підприємств, деструкцією логістичних вузлів та зміною геопросторової концентрації ділової активності. Це створює асиметричні умови для суб'єктів онлайн-торгівлі, залежних від внутрішнього виробництва та від імпортно-експортних операцій. Зокрема, порушення міжнародних логістичних ланцюгів, обмеження на переміщення товарів, а також нестача сировини та комплектувальних значно ускладнюють виконання комерційних зобов'язань [3, с. 241].

Купівельна спроможність населення зазнає суттєвого тиску через деградацію ринку праці, скорочення обсягу споживчих доходів, підвищення рівня безробіття, інфляційний шок та зміщення домінант споживчої поведінки у бік товарів першої необхідності. У цих умовах спостерігається виразна редукція обсягів необов'язкового споживання, що є визначальним фактором для онлайн-сегментів, орієнтованих на fashion-рітейл, електроніку, предмети розкоші тощо.

Фінансові параметри функціонування електронної комерції детермінуються зростанням інфляційних очікувань, нестабільністю національної валюти та девальваційним тиском. Це призводить до перманентного коригування цінових стратегій, розширення спектра валютних ризиків та ускладнення процесів довгострокового фінансового планування. Онлайн-бізнес стикається з необхідністю балансування між ціною привабливості для клієнта і рентабельністю операцій, що в умовах дефіциту імпортованих товарів і нестабільних закупівельних цін становить особливо складне завдання.

Водночас війна виступає каталізатором переходу споживачів до дистанційних форм обслуговування, що за наявності ефективних адаптаційних стратегій відкриває нові вектори розвитку для електронної комерції. Проте для їх реалізації критично необхідним є узгодження макроекономічних механізмів стабілізації з мікроекономічними імперативами гнучкого управління ризиками в онлайн-середовищі [1, с. 286–287].

Війна на території України призвела до масштабної деструкції транспортно-логістичної інфраструктури, що унеможливило збереження сталих ланцюгів постачання, характерних для довоєнного періоду. Автомобільні, залізничні та авіаційні коридори зазнали критичних ушкоджень, що суттєво ускладнило мобільність матеріальних потоків, спричи-

нило концентрацію логістичних вузлів у відносно безпечних регіонах і загалом зумовило формування асиметричного доступу до товарних ресурсів.

Порушення логістичних каналів проявляється у вигляді хронічних перебоїв з доставками, збільшення термінів виконання замовлень, нерівномірного розподілу товарних залишків та зниження ефективності управління складськими запасами. У цих умовах традиційні ланцюги постачання, побудовані на принципах централізованої дистрибуції, втратили функціональну ефективність, поступаючись місцем гнучким, поліцентричним моделям, адаптованим до динамічної просторової та часової обмеженості.

Застосування адаптивних логістичних моделей, орієнтованих на умовні «острови безпеки» – регіони з відносно стабільною інфраструктурою – дозволяє бізнесам мінімізувати втрати і зберегти безперервність операцій. У відповідь на обмеження, бізнеси інтегрують моделі локалізованої логістики з використанням мікроскладів, зональних пунктів сортування та регіоналізованих партнерств із місцевими перевізниками. Значна увага приділяється побудові мультиконтурних маршрутів доставки, здатних до саморегуляції в умовах блокад або військових дій [6, с. 61].

За час збройного конфлікту унікальний сервіс NP Shopping, ініційований компанією Nova Poshta, виявив себе як ключовий драйвер онлайн-розвитку. Цей сервіс надає віртуальні адреси в США, Італії, Великій Британії тощо – дозволяючи українцям робити покупки на міжнародних платформах (AliExpress, Amazon, eBay), навіть якщо пряма доставка в Україну недоступна.

85 % частки ринку доставлення міжнародних посилок в Україні проходить саме через NP Shopping – це найбільш популярний сервіс такого типу.

Сервіс організовує транзит через сусідні країни, ефективно обходячи логістичні бар'єри, закриті кордони та усуваючи затримки, спричинені війною. Інтеграція StarLink-терміналів у відділення допомагає зберігати зв'язок та обробляти замовлення навіть під час обстрілів і обмеженого інтернету.

Цей приклад показує, як нова логістична архітектура – переорієнтація маршрутів, цифрові сервіси, партнерства з іноземними перевізниками – трансформувала традиційну доставку у воєнний час [10, с. 98].

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала низку критичних вразливостей у сфері

електронної комерції, що зумовлює необхідність системного, міждисциплінарного підходу до забезпечення кіберстійкості цифрового бізнес-середовища.

У період війни фіксується значне зростання кількості кібератак – зокрема DDoS-атаки, фішинг, wiper-інциденти і ransomware-інциденти. Сформована модель кібервоєнної ескалації нерідко використовується для підтримки операційної стійкості бізнесів, втручання в логістичні ланцюги або блокування фінансових та комунікаційних каналів.

Підвищення рівня кібезахисту передбачає впровадження комплексних заходів:

- Систематичне патчування і hardening серверів і програмного забезпечення для зменшення експлуатаційних вразливостей.

- Навчання персоналу та клієнтів щодо виявлення фішинг-спроб – основних векторів соціо-інженерії.

- Політика сегментації доступу («Least Privilege», Zero-Trust) для обмеженого розповсюдження шкоди при атакуванні однієї частини системи.

Дедулікація даних у різних геозонах забезпечує резервне копіювання та швидкий recovery після атак. Хмарні сервіси (AWS, Azure, Google Cloud) пропонують високу стійкість до DDoS – балансування навантаження, ізольовані середовища, швидке розгортання резервного інфраструктурного ресурсу.

Віртуальні приватні мережі (VPN), мережеві шлюзи і Zero-Trust-моделі з SASE (Secure Access Service Edge) дозволяють забезпечити безпечний та зашифрований доступ до серверів співробітників у випадку переміщення або перебоїв в інтернет-інфраструктурі [4, с. 87].

Реальним і показовим прикладом безпекового виклику у цифровому середовищі під час війни стала кібератака на одного з найбільших операторів мобільного зв'язку в Україні – компанію Kyivstar, яка відбулася 12 грудня 2023 року. Цей інцидент став одним із найбільш масштабних і руйнівних у сфері української телеком-інфраструктури, вплинувши як на електронну комерцію, так і на широке коло цифрових сервісів, від державних до побутових.

Об'єктом атаки стала серверна інфраструктура оператора, що обслуговувала понад 24 мільйони мобільних абонентів і близько мільйона домашніх інтернет-підключень. Атаку було реалізовано за допомогою так званого destructive wiper – шкідливого програмного забезпечення, яке фізично знищує або безповоротно стирає дані. За кібера-

такою стояла угруповання Sandworm, що має зв'язки з військовою розвідкою Росії (ГРУ).

У результаті атаки було повністю паралізовано частину серверної інфраструктури компанії, спричинено масові перебої у роботі мобільного зв'язку та домашнього інтернету, а також порушено функціонування систем критичної інфраструктури, зокрема – повітряної тривоги в деяких регіонах. За оцінками компанії, витрати на стабілізацію ситуації та відновлення критичних систем сягнули понад 90 мільйонів доларів США.

У відповідь на інцидент Kyivstar впровадив ряд кризових захисних заходів, зокрема термінове підключення резервних дата-центрів, міграцію основних сервісів у хмарне середовище, а також дублювання ключових бізнес-процесів і баз даних. Попри масштаб атаки, компанії вдалося відновити основні сервіси упродовж декількох днів, що засвідчує критичну важливість превентивного резервування інфраструктури, гнучких архітектурних рішень та мультиканального плану реагування на кібератаки [9].

Попри зусилля із забезпечення стійкості цифрової інфраструктури, війна в Україні спричинила не лише технічні збої, але й глибокі зміни у споживчій поведінці. Безпекові інциденти – як-от атака на Kyivstar – мали не лише суто інфраструктурні, а й психоекономічні наслідки, сприяючи зниженню довіри до цифрових сервісів, особливо маловідомих гравців ринку. У поєднанні з загальною соціальною тривожністю, інфляційним тиском і невизначеністю це спричинило якісну переорієнтацію онлайн-попиту та трансформацію платіжної поведінки населення.

У контексті затяжної воєнної кризи відбувається перехід від факультативного до функціонально вмотивованого споживання, орієнтованого на забезпечення життєвих потреб і підтримку армії. Частка витрат на базові товари – продукти харчування, засоби гігієни, медикаменти – перевищила 50 % у структурі онлайн-замовлень. Натомість попит на фешн-сегмент, побутову техніку та преміум-товари зменшився на понад 30 %, що свідчить про раціоналізацію споживчих пріоритетів у період підвищеної невизначеності.

Паралельно з переорієнтацією попиту спостерігається зростання обережності споживачів щодо невідомих або новостворених онлайн-магазинів. Через високий рівень кіберзагроз і загальну турбулентність, користувачі дедалі частіше віддають перевагу верифікованим платформам і брендам із репутацій-

ним капіталом. Для малих онлайн-гравців це означає втрату довіри з боку нових клієнтів, які, навіть за наявності знижок, користуються лише перевіреними каналами оплати, а опцію післяплати (накладного платежу) залишають як резервну стратегію мінімізації ризиків шахрайства [7, с. 48–49].

Фінансова дестабілізація, обмеження готівкового обігу та потреба в дистанційності (через логістичні ризики, блокування, обстріли) зумовили інтенсивне впровадження безготівкових і безконтактних форм оплати. За даними компанії Promodo, у 2024 році вже понад 15 % онлайн-замовлень оплачуються картками чи через цифрові гаманці, що майже вдвічі перевищує показники 2020–2021 років. Також близько 10 мільйонів українців регулярно здійснюють онлайн-покупки, із яких 1,5 мільйона зробили це вперше саме у 2023–2024 роках, що свідчить про масштабну цифрову адаптацію споживачів у період війни [11, с. 183].

У контексті трансформаційних змін у поведінці споживачів, викликаних збройним конфліктом, логічним продовженням дослідження стає аналіз здатності електронного бізнесу до функціональної адаптації та збереження операційної стійкості. Зростання турбулентності зовнішнього середовища, поєднане з непередбачуваністю військово-логістичних загроз, унеможливорює довгострокове планування в традиційних парадигмах менеджменту. У зв'язку з цим онлайн-комерція змушена впроваджувати інституційно стійкі моделі *антикризового управління ризиками*, що базуються на концепціях багатоканальної гнучкості, цифрової резилієнтності та контингентного реагування.

Р. Шаранов вважає, що сучасна e-commerce-сфера України дедалі більше тяжіє до превентивних стратегій нейтралізації операційних ризиків. Насамперед ідеться про диверсифікацію логістичних ланцюгів постачання, зменшення залежності від критично вразливих регіонів і поступову релокацію складів та логістичних хабів до відносно безпечних областей (наприклад, до заходу країни або за кордон).

У межах внутрішньої організаційної структури дедалі частіше формуються політики кризового реагування, які передбачають:

- постійне оновлення ризик-профілю компанії;
- сценарне планування альтернативних маршрутів доставки;
- автономізацію окремих бізнес-юнітів (щоб збої на одному напрямі не паралізували всю систему).

Цифрова складова управління ризиками включає використання антикризових платформ моніторингу й прогнозування, таких як ERP-системи з адаптивними модулями, хмарні сховища з автоматичним дублюванням даних, а також інструменти предиктивної аналітики для оцінки геополітичних, фінансових і логістичних сценаріїв [5, с. 40].

Українська маркетплейс-платформа Rozetka у 2022–2023 роках реалізувала масштабну стратегію розподілу складів, перемістивши значну частину інфраструктури за межі Києва. Було запроваджено гнучкі канали доставки через локальні партнерські пункти видачі, а також розроблено протоколи дій на випадок ракетної атаки або відключення електроенергії. Це дало змогу зберегти до 85 % обсягу операційної активності навіть у найкритичніші періоди.

Структурні зміни у поведінці та ризиковому середовищі вимагають від компаній свідомої перебудови бізнес-моделі, впровадження соціально-орієнтованих ініціатив та оптимізації комунікаційних каналів.

У відповідь на кризове середовище онлайн-компанії трансформують свої бізнес-моделі, переходячи від орієнтації на необов'язкове споживання до продуктових ланцюгів, що відповідають базовим потребам і оборонним запитам. Gamova І. та співавтори у своєму дослідженні «Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine» зазначає, що на тлі війни зростає значення таких категорій, як продукти харчування та засоби особистої гігієни, оскільки споживачі фокусуються на базових потребах, а також товари для секторів гуманітарної підтримки та захисту – ці групи демонструють приріст у 25 % та 9 % відповідно [7, с. 50].

Українські онлайн-бізнеси активно інтегруються у волонтерські мережі, перетворюючи частину своїх ресурсів на платформи соціального спрямування. Дослідження показують, що 84 % керівників відзначають підвищення внутрішнього командного духу завдяки такій співпраці, а 21 % українців обирають бренди саме через їхню волонтерську позицію. Зокрема, NGO Impact Force і Come Back Alive залучають e-commerce гравців до збирання коштів, дистрибуції гуманітарної допомоги та запуску соціально орієнтованих продуктів [8, с. 6].

Для збереження рентабельності бізнеси проводять ревізію операційних витрат, оптимізують логістику, переходять на more-agile ІТ-архітектури й впроваджують цифрові

інструменти аналітики. Малі та середні підприємства (SME) активно застосовують інтернет-маркетинг і omnichannel-стратегії: до таких належать месенджери, соціальні мережі, мобільні додатки, які стали каналами не лише продажу, а й альтернативною інфраструктурою підтримки клієнтів за кризових обставин.

Ключовий висновок полягає в тому, що стратегії адаптації онлайн-бізнесу формуються на трьох засадах: гнучкій трансформації бізнес-моделей, інтеграції у соціальні ініціативи як механізму підтримки та маркетингу, та ефективному використанні digital-інструментів для оптимізації витрат і комунікації [1, с. 288].

У цьому контексті формується нова економічна модель, в основі якої – досвід кризової мобілізації бізнесу, децентралізоване управління, гнучкість постачального ланцюга, та розосередженість інфраструктурних ресурсів. Онлайн-комерція дедалі більше позиціонується не як допоміжна галузь, а як інструмент забезпечення економічної стабільності, соціальної доступності товарів і цифрової інклюзії населення.

Очікується також перегрупування гравців ринку: частка локальних компаній зростає за рахунок того, що саме вони виявили більшу адаптивність до форс-мажорних умов. Це змінює конфігурацію ринку на користь внутрішніх ініціатив, які мають коротші логістичні ланцюги, кращу інтеграцію з локальними споживчими звичками та гнучкіші канали комунікації.

У перспективі відкривається потенціал для глибокої цифровізації процесів: масштабне впровадження хмарних рішень, аналітичних інструментів на основі великих даних, автоматизованих платформ обслуговування клієнтів і багатоканальної комерційної інфраструктури. Поствоєнне відновлення, таким

чином, може стати умовою не лише для реанімації ринку, але й для якісного переходу до інноваційної моделі з високою часткою цифрових сервісів та платформенної економіки [2, с. 106].

Висновки. Отже, онлайн-комерція в умовах війни в Україні продемонструвала не лише здатність до виживання, а й функціональну гнучкість як форма економічної адаптації до системної кризи. Електронний бізнес виявив себе як надсекторний інструмент, що поєднує економічну, соціальну та інформаційну функції в екстремальному середовищі. Війна стала каталізатором перегляду пріоритетів, спрямованих на стійкість, локалізацію ресурсів, цифрову автономію та соціальну відповідальність. Це засвідчує формування нової парадигми e-commerce як складової національної економічної безпеки, а не лише комерційного сервісу.

Досвід, накопичений українськими онлайн-бізнесами у воєнний період, має потенціал для масштабного застосування в умовах інших системних викликів – як у кризових, так і в перехідних економіках. Такий досвід доводить, що цифрові платформи, гнучкі ланцюги поставок та соціально зорієнтовані бізнес-моделі можуть стати основою постіндустріального відновлення з акцентом на інклюзивність, децентралізацію та технологічну суверенність.

Подальші дослідження варто спрямовувати на вивчення стійкості електронної комерції до довготривалих кризових явищ, зокрема через розробку універсальних індикаторів адаптивності. Також доцільно аналізувати взаємодію між онлайн-бізнесом і державними інститутами у сфері цифрової економіки та досліджувати вплив нових регуляторних рамок на розвиток локального e-commerce у фазі постконфліктного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Баула О., Лютак О., Федішин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № (191). С. 285–289. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>
- Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3 (35). С. 98–108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
- Лесько Н. В., Ейра С. О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 9. С. 241–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55>
- Рубаненко І. М., Шепель І. В. Електронна комерція в ЄС та Україні: тренди, виклики та перспективи. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-13>
- Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: «Економічні науки»*. № 1 (107). С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>

6. Bilotserkivskiyi H., Gudkova N. E-commerce in Ukraine in conditions of military conflict. *Грааль науки*. 2024. № 41. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007>.
7. Gamova I., Shportiuk N., Duginets G., Busarieva T. Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. № 8. С. 40–52.
8. Ilchuk M. M., Kyrychenko A. V., Vodnitskyi M. V. Development of e-Commerce in Ukraine in the War and Post-War Conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19. № 3. P. 3–14. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>
9. Kyivstar Cyberattack: Company Allocates \$90 Million for Recovery Efforts: веб-сайт. URL: <https://thecyberexpress.com/kyivstar-cyberattack-update/> (дата звернення: 13.06.2025).
10. Lytvyn N., Boreyko N., Artemenko O. et al. EE-commerce in Ukraine: taxation challenges and global trends. *Journal of International Legal Communication*. 2023. № 11 (4). P. 89–105. DOI: <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2023.11.4>
11. Maksymenko I., Akimov A., Bikulov D. Development of the e-commerce market in Ukraine in the context of modern challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10 (2). P. 177–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186>

REFERENCES

1. Baula O., Liutak O., Fedyshyn V. (2024) Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na vitchyzni-ane ta mizhnarodne biznes-seredovyshche [Development of e-commerce and its impact on the domestic and international business environment]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 191, pp. 285–289. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>
2. Kublitska O. (2023) Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povojennoho vidnovlennia [The e-commerce market in Ukraine: Current state and post-war recovery trends]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 3 (35), pp. 98–108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
3. Lesko N. V., Eira S. O. (2024) Osoblyvosti rozvytku rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [Features of the e-commerce market development in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 9, pp. 241–243. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55>
4. Rubanenko I. M., Shepel I. V. (2025) Elektronna komertsii v YeS ta Ukraini: trendy, vyklyky ta perspektyvy [E-commerce in the EU and Ukraine: Trends, challenges and prospects]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, vol. 1 (10), pp. 84–89. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-13>
5. Sharanov R. (2023) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva ta yoho arkhitektura [Crisis management mechanism of the enterprise and its architecture]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, vol. 1 (107), pp. 37–41. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>
6. Bilotserkivskiyi H., Gudkova N. (2024) Elektronna komertsii v Ukraini v umovakh viiskovoho konfliktu [E-commerce in Ukraine in conditions of military conflict]. *Hraal nauky – Grail of Science*, vol. 41, pp. 58–64. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007>
7. Gamova I., Shportiuk N., Duginets G., Busarieva T. (2024) Innovatsiinyi aspekt rozvytku elektronnoi komertsii v Ukraini [Innovative aspect of e-commerce development in Ukraine]. *Ekonomika, ekolohiia, sotsium – Economics Ecology Socium*, vol. 8, pp. 40–52.
8. Ilchuk M. M., Kyrychenko A. V., Vodnitskyi M. V. (2023) Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v umovakh viiny ta povojennoho vidnovlennia [Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions]. *Nauka ta innovatsii – Science and Innovation*, vol. 19, no. 3, pp. 3–14. <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>
9. Kyivstar Cyberattack: Company Allocates \$90 Million for Recovery Efforts. (n. d.) *The Cyber Express*. Available at: <https://thecyberexpress.com/kyivstar-cyberattack-update/> (Accessed June 13, 2025).
10. Lytvyn N., Boreyko N., Artemenko O., et al. (2023) Elektronna komertsii v Ukraini: podatkovyi vyklyky ta hlobalni tendentsii [E-commerce in Ukraine: taxation challenges and global trends]. *Zhurnal mizhnarodnoi pravo-voi komunikatsii – Journal of International Legal Communication*, no. 11 (4), pp. 89–105. <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2023.11.4>
11. Maksymenko I., Akimov A., Bikulov D. (2024) Rozvytok rynku elektronnoi komertsii v Ukraini v konteksti suchasnykh vyklykiv [Development of the e-commerce market in Ukraine in the context of modern challenges]. *Baltiiskiy zhurnal ekonomichnykh doslidzhen – Baltic Journal of Economic Studies*, no. 10 (2), pp. 177–186. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186>