

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА МЕТОДИ ЙОГО СТИМУЛЮВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню особливостей функціонування електронного бізнесу українських підприємств торгівлі та обґрунтуванню методів його стимулювання в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена перетворенням електронної комерції на ключовий фактор економічної стійкості країни, що потребує наукового осмислення його адаптивного потенціалу в кризових умовах. Автором проаналізовано динаміку ключових ринкових показників та систематизовано наукові праці з даної проблематики, а також визначено основні напрями адаптації бізнес-моделей до сучасних викликів. Встановлено, що сектор електронної торгівлі демонструє значний адаптивний потенціал та стійкість, незважаючи на деструктивний вплив зовнішніх чинників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан галузі та сформувати теоретичну основу для розробки механізмів її державної підтримки. Автор підкреслює важливість поєднання інструментів державної політики, бізнес-стратегій та технологічних рішень для забезпечення сталого розвитку сектору. Окремлено роль розвитку системи електронного урядування та електронного документообігу, зокрема платформи «Дія.Бізнес», у спрощенні ведення онлайн-підприємництва. Особливу увагу приділено розгляду фінансово-економічної архітектури державної підтримки, яка розглядається як каталізатор цифрової трансформації та модернізації платіжної інфраструктури. Підкреслюється, що синергетичний ефект досягається завдяки інтеграції заходів стимулювання з розвитком системи електронного урядування та посиленням кіберстійкості. Дослідження виявляє проблему наявності системних бар'єрів, браку державних інвестицій, що стримують розвиток галузі, зокрема в логістичній, фінансовій та регуляторній сферах. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до стимулювання електронного бізнесу, що дозволить трансформувати кризовий період у фазу прискореної цифрової модернізації. Надано загальні науково-практичні рекомендації щодо підвищення стійкості й конкурентоспроможності національного ринку електронної комерції.

Ключові слова: електронний бізнес, онлайн-торгівля, воєнний стан, методи стимулювання, електронна комерція, торговельні мережі, цифрова трансформація, інноваційність, конкурентоспроможність, ефективність, системи електронного урядування, електронний документообіг.

Актуальність теми дослідження. В умовах швидкого поширення цифрових технологій електронний бізнес став рушійною силою економічного зростання підприємств, галузей. Тенденція до розвитку електронного бізнесу особливо активізувалась в 2019-2020 рр., коли весь світ поринув у локдаун, зумовлені пандемією COVID-19 та споживачі стали купувати набагато більше товарів онлайн, ніж у попередні роки [1]. З лютого 2022 року електронний бізнес українських

підприємств торгівлі, зокрема електронна комерція, став ключовим фактором економічної стійкості під час повномасштабного вторгнення росії в Україну [2]. Воєнний стан в Україні, введений 24 лютого 2022 р., створив безпрецедентні виклики для громадян та підприємств усіх секторів економіки, зокрема і тих, що працюють у сфері електронного бізнесу. Останні дослідження підкреслюють роль електронної комерції як «рятівного кола» для роздрібно́ї торгівлі, з часткою онлайн-продажів у загальному ритейлі, що зросла з 9% у 2020 р. до 15–16% у 2024 р. [2]. Незважаючи на руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні та загрози безпеці, електронний бізнес продовжує залишатися одним з найбільш динамічних секторів економіки, що зумовлено гнучкістю цифрових технологій, зростанням попиту на дистанційні покупки та появою нових каналів реалізації продукції [3-4].

Постановка проблеми. Не зважаючи на загальне зростання електронний бізнес стикається з рядом проблем: перебоями у логістиці, зниженням купівельної спроможності населення, кібератаками, складністю виходу на міжнародні ринки, обмеженістю фінансових ресурсів та нестабільністю платіжної інфраструктури. Це потребує системних досліджень і вироблення ефективних методів підтримки електронного бізнесу в умовах війни. Дослідження виділяють системні бар'єри, посилені війною: логістичні збої (руйнування портів, зростання міжнародних посилок на 86% у 2022р.), затримки через блокпости), зниження купівельної спроможності (падіння на 29,1% у 2022р., збільшення частки товарів першої необхідності в структурі ВВП), кібератаки (втрат зросли на 96%, або близько 1 млрд. грн. у 2022 р.). Для сегменту ритейлу серед факторів, що погіршують ситуацію, слід відзначити низьку цифрову зрілість малих та середніх підприємств, з яких лише 30–35% мають сайти, 4,2% – онлайн-продажі, залежність від російського програмного забезпечення, що у 2022 р. складала близько 80%, енергокриза (блекаути впливають на сервери) [5]. Водночас близько 31% споживачів уникають онлайн-платформ через низьку цифрову грамотність та недовіру до безпеки, та віддають перевагу офлайн торгівлі. Також не стимулюють до активного розвитку електронної торгівлі й регуляторні прогалини, зокрема, неповна гармонізація з ЄС (геоблокування, ПДВ на імпортні товари), відсутність повноцінного закону про захист прав споживачів, який відкладено до післявоєнного періоду. У 2024 р. кіберзагрози залишаються актуальними, з фокусом на відновлення після атак 2022 р. [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування та стимулювання електронного бізнесу в Україні є предметом дослідження значної кількості науковців, причому особливої актуальності вона набула в контексті глобальних криз, пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну. Аналіз фахових публікацій дозволяє виокремити кілька ключових напрямів наукового пошуку. Фундаментальні засади цифрової трансформації економіки та місце електронної комерції в ній закладено у працях С.В. Коляденко, яка визначила передумови та етапи становлення цифрової економіки в Україні та світі [6]. Розвиваючи цю тему, Н.В. Рагуліна та М.С. Каракай (2020) деталізували особливості й тенденції розвитку цифрової економіки безпосередньо в Україні, окресливши національну специфіку напередодні глобальних шоків [7]. Водночас О.М. Яценко, А.С. Грязіна та О.О. Шевчик (2019) розглядають електронну комерцію не як ізольоване явище, а як іманентний елемент глобальної торговельної системи, що підкреслює її значущість для інтеграції національної економіки у світовий простір [8]. Важливість державного регулювання на цьому етапі підкреслює О.В. Островий (2021), який, аналізуючи рівень цифровізації України,

обґрунтовує необхідність формування вираженої державної політики цифрового розвитку [9].

Суттєвий вплив зовнішніх кризових чинників на ринок електронної торгівлі став окремим вектором досліджень. Так, В. Hadasik та J. Kubiczek (2022) на прикладі пандемії COVID-19 провели стратегічний аналіз трансформації ринкового середовища, довівши, що зовнішні шоки виступають потужним каталізатором структурних змін в електронній торгівлі [10]. У свою чергу, Л. Березовська та А. Кириченко (2022) здійснили порівняльний аналіз розвитку електронної комерції в Україні та ЄС, що дозволило ідентифікувати як спільні тренди, так і специфічні для України проблеми, які загострились із початком воєнних дій [11]. Практичний зріз сучасного стану надають Я. Ларіна та О. Нагорна (2024), які у своїй роботі детально аналізують актуальні тенденції української е-торгівлі, зокрема зміни у споживчій поведінці та логістичних ланцюгах [12]. І. Колупаєва, С. Безсонов, О. Кубліцька фокусуються на проблемах повосенного відновлення ринку, зміщуючи акцент з питань адаптації на розробку стратегічних заходів для майбутнього зростання, що безпосередньо перегукується з питанням методів його стимулювання [13-14]. Отже, аналіз наукових праць засвідчує, що дослідниками глибоко опрацьовано етапи становлення та функціонування електронного бізнесу та електронної комерції в Україні, а також їх адаптацію до кризових умов. Проте питання розробки комплексної моделі стимулювання підприємств торгівлі до ведення електронного бізнесу саме в умовах затяжного воєнного стану та з урахуванням специфічних ризиків потребує подальших наукових розробок.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування електронного бізнесу українських підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо методів його стимулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Електронний бізнес українських підприємств торгівлі у воєнний період став ключовим каналом виживання та зростання. Частка онлайн-продажів зросла завдяки появі нових покупців, а компанії швидко перебудувалися на омніканальні моделі: поєднують сайт/додаток із пунктами видачі, з кур'єрською доставкою та партнерською логістикою [3]. Перевагою є сильна ІТ-екосистема й темп цифрових реформ, що дозволяє оперативно запускати нові сервіси та автоматизувати внутрішні процеси [11].

Водночас бізнес стикається з жорсткими обмеженнями: зруйнована інфраструктура ускладнює логістику та підвищує її вартість; купівельна спроможність коливається; наявні проблеми з персоналом, фінансуванням і платіжними каналами. На це накладаються перебої в енергозабезпеченні та зв'язку, які впливають на стабільність сайтів і сервісів. Однак компанії адаптуються, диверсифікують доставку, переносять склади, зміщують асортимент у бік категорій сталого попиту, переходять на багатохмарну інфраструктуру, CDNs та резервні сценарії роботи.

Аналіз досвіду сучасних українських підприємств показав, що електронний бізнес у період війни характеризується такими особливостями [2; 14-15]:

- адаптація бізнес-моделей (омніканальні стратегії через маркетплейси, власні сайти, соцмережі);
- логістична перебудова (кілька перевізників, поштомати, міжнародні відправлення);
- фінансова підтримка держави (програма «ДіяБізнес», гранти для цифровізації та експорту);

- цифрова стійкість бізнесу (резервне живлення, багатоканальні платіжні рішення, кіберзахист);
- зростаючий споживчий попит (зростання кількості онлайн-покупців незважаючи на падіння середнього чеку).

Проведемо аналіз показників електронного бізнесу українських підприємств торгівлі за останні роки. Обсяг ринку демонстрував сталий ріст до 2021 року, який різко знизився у 2022 році через початок війни, але вже у 2023 відбулося відновлення та рекордне зростання (рис. 1) [17].



Рис. 1. Динаміка показників електронного бізнесу в Україні у 2019–2023 рр.
Складено автором на основі [16-17]

З 2019 по 2021 рр. ринок зріс майже вдвічі з 65 млрд. грн. до 130 млрд. грн. Це зростання пояснюється не лише пандемією, але й активною цифровізацією бізнесу. Однак вже у 2022 р. відбулося різке скорочення до 110 млрд. грн. в першу чергу через війну росії в Україні, хоча навіть в цей період, електронний бізнес в Україні демонстрував стійкість та поступову адаптацію до діяльності в умовах військового стану. Так, після падіння на 70–94% у перші тижні війни через міграційні втрати попиту, вимушене закриття багатьох підприємств, руйнування складських приміщень, сектор відновився до 85% довоєнного рівня до кінця 2022 р. і зріс на 22,7% у 2023 р. У 2023 р. ринок відновився до рекордних 182 млрд. грн, що свідчить про надзвичайну гнучкість галузі. Кількість онлайн-покупців зростала щороку, навіть у кризовому 2022 р. і у 2023 р. кількість перевищила 10 млн. осіб (рис. 2).

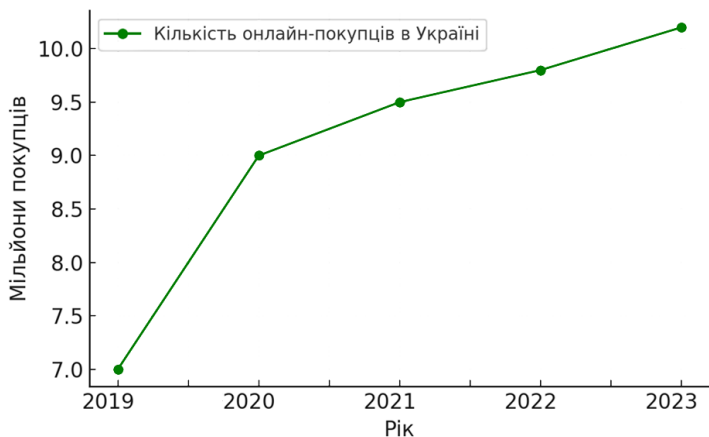


Рис. 2. Кількість онлайн-покупців в Україні у 2019-2023 рр.

Складено автором на основі [17]

Як видно з рис. 2, у 2019-2023 рр. кількість онлайн-покупців постійно зростала. Якщо у 2019 р. їх налічувалося близько 7 млн., то вже у 2023 р. – понад 10 млн. осіб. Зростання пояснюється зміною споживчих звичок, переорієнтацією на дистанційний режим роботи через COVID-19 та відповідні протипандемічні обмеження в сфері послуг та торгівлі, активним розвитком торговельних мереж, маркетплейсів (Rozetka, Prom, OLX, Joom тощо), а також розширенням можливостей доставки. Навіть у 2022 р., коли ринок загалом просів, кількість онлайн-покупців продовжила зростати. Водночас середній чек поступово знижувався з 2019 р. по 2023 р. Це пов'язано з інфляційними процесами, зменшенням доходів населення та переходом до більш бюджетних покупок (рис. 3).

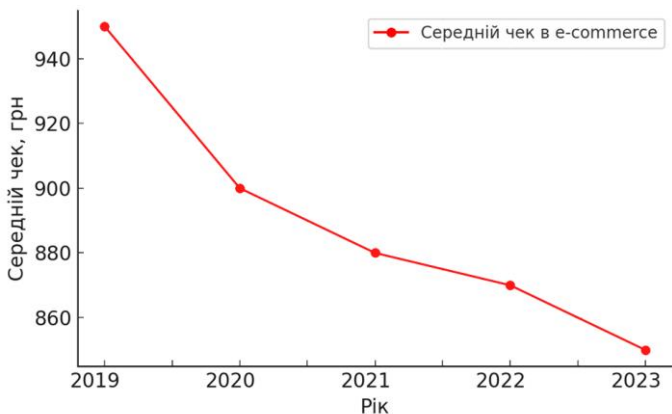


Рис.3. Середній чек в електронній торгівлі

Складено автором на основі [17]

Аналіз показує поступове зниження середнього чеку з 950 грн. у 2019 р. до 850 грн. у 2023 р. Це свідчить про зміну структури покупок – споживачі стали обирати дешевші товари, робити більше дрібних замовлень. Інфляційні процеси, зниження доходів населення, а також акції маркетплейсів призвели до зменшення середнього чеку, але водночас збільшили частоту покупок.

Результати проведеного аналізу дають змогу констатувати наявність стійкої позитивної кореляції між кількістю покупців та загальним обсягом ринку: зі зростанням кількості споживачів спостерігається розширення ринкових меж та підвищення обсягів реалізації товарів і послуг (рис. 4).

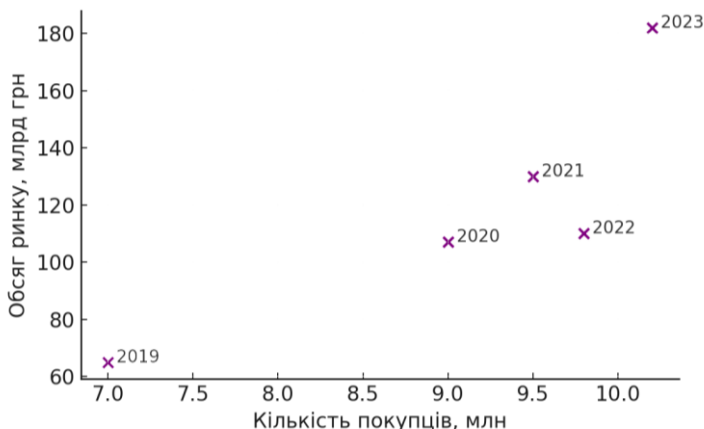


Рис. 4. Залежність між кількістю покупців та обсягом ринку
Складено автором на основі [17]

Водночас у 2022 р. виявлено відхилення від усталеної тенденції – незважаючи на збільшення кількості користувачів онлайн-сервісів, ринкові показники зазнали зниження під впливом воєнних дій та загальної економічної невизначеності. В цей період відбулася структурна трансформація споживчого попиту: домогосподарства переорієнтували витрати на базові товари й послуги, скоротивши частку необов'язкових та імпульсивних покупок, значну частину доходу спрямували на донати підрозділам ЗСУ. Це, своєю чергою, спричинило тимчасове зменшення обсягів ринку, попри формальне зростання кількості активних покупців у сегменті електронної комерції. Як можна побачити, в умовах війни зовнішні фактори можуть нівелювати вплив кількісного зростання споживачів, що свідчить про чутливість ринку електронної комерції до макроекономічних шоків та змін у споживчих пріоритетах.

Аналіз усіх показників дозволяє зробити висновок, що електронний бізнес в Україні продемонстрував високу інноваційність та адаптивність. Бізнес-процеси були перебудовані від диверсифікації логістичних каналів до впровадження резервних систем платежів. Важливу роль відіграла також державна підтримка цифрової трансформації, через програми грантів та сприяння експорту. Це дозволило електронній торгівлі не лише зберегти свої позиції, але й у 2023 р. вийти на рівень, що перевищив довоєнний.

Отже, у 2024 р. обсяг ринку електронної торгівлі сягнув 239 млрд грн (близько 4,375 млрд.\$), що на 25–33% більше, ніж у 2023 р., з 11 млн онлайн-покупців, які роблять у середньому 17 покупок на рік з чеком 1300 грн. Частка електронної комерції у ритейлі зросла до 10–16%, з акцентом на товари першочергового попиту (їжа, ліки, гігієна - 66% витрат у 2024 р.) [18]. У першій половині 2025 р. очікується зростання на 23% у гривнях і 17% у доларах порівняно з аналогічним періодом 2024 р., але прогноз на весь рік вказує на можливий спад через ослаблення гривні та зменшення кількості покупок.

Звертаючись до ретроспективи розвитку електронного бізнесу можна окреслити перспективи розвитку електронної торгівлі в 2025–2027 рр. За прогнозами відбуватиметься подальше зростання ринку, його обсяг до 2027 р. може перевищити 300 млрд. грн. Основними драйверами стануть подальша цифрова трансформація, зростання комерції через мобільні додатки, інтеграція з міжнародними маркетплейсами та розвиток міжнародної торгівлі. Разом з тим, ризики залишаються високими: нестабільність енергопостачання, безпекові загрози та зниження доходів населення. Бізнесу доведеться балансувати між інноваційністю та фінансовою стійкістю, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Методами стимулювання зростання ринку електронної торгівлі можуть стати:

1. Державні інструменти підтримки електронного бізнесу, зокрема гранти і кредити на цифровізацію та логістику.
2. Розвиток системи електронного урядування та електронного документообігу.
3. Субсидування доставки у прифронтові регіони.
4. Експортна підтримка через маркетплейси.
5. Розвиток платіжної інфраструктури.
6. Підвищення кібербезпеки.
7. Програми лояльності для нових клієнтів.

Державні інструменти стимулювання цифровізації електронної торгівлі мають чітку економічну логіку, що полягає у прискоренні трансформаційних процесів у комерційному секторі, оптимізації логістичних витрат, підвищенні надійності елементів «останньої милі» та розширенні доступу малого й середнього бізнесу до міжнародних каналів збуту.

Фінансово-економічна архітектура підтримки базується на поєднанні грантових, кредитних і кластерних інструментів, спрямованих на посилення технологічної спроможності підприємств. Грантові програми передбачають покриття витрат на впровадження ключових цифрових систем управління - від CMS, CRM, WMS, PIM і комплексних інтеграцій із маркетплейсами та платіжними провайдерми до аналітичних платформ Business Intelligence (BI, зокрема, Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense, Looker та SAP BusinessObjects,) і систем кіберзахисту. У логістичному аспекті пріоритет надається модернізації матеріальної інфраструктури (стелажних систем, сортерів, поштоматів, мікрофулфілмент-хабів, резервних джерел живлення), що безпосередньо впливає на зниження собівартості доставки та загальної вартості виконання замовлення.

Застосування механізмів співфінансування у пропорції 50/50 або 70/30 із підвищеними квотами для мікробізнесу та прифронтових громад дозволяє поєднати принципи бюджетної дисципліни зі швидким масштабуванням економічних ефектів. У структурі ринку простежується тенденція до формування кластерних моделей співпраці, коли декілька підприємств спільно створюють логістичні хаби. Такі об'єднання сприяють раціоналізації витрат, підвищенню ефективності ланцюгів постачання та зміцненню регіональної інфраструктури, забезпечуючи інтеграційний

розвиток електронної торгівлі й підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств за рахунок синергії ресурсів і спільного використання інноваційних рішень.

Паралельно держава впроваджує кредитні інструменти з частковими гарантіями, які знижують ризики банківських установ і стимулюють участь підприємств у капіталомістких проєктах. Такі кредити сприяють автоматизації складських процесів, розвитку мережі пунктів видачі замовлень, поштоматів, логістичних систем «холодного ланцюга» та екологічного транспорту. Це формує передумови для зростання операційної ефективності, скорочення витрат і підвищення гнучкості логістичних мереж.

Впровадження цифрових рішень у сфері електронної торгівлі здійснюється за моделлю ітераційного управління змінами, що включає три основні етапи: підготовку, інтеграцію та масштабування. На початковій фазі підприємства проводять аналітичну діагностику вузьких місць - рівня залучення клієнтів, життєвого циклу споживача, коефіцієнта конверсії, частоти відмов платежів і логістичних втрат. Результати аналізу лягають в основу дорожніх карт реалізації, бізнес-планів, технічних завдань і планів кібербезпеки. Пріоритет отримують проєкти, спрямовані на підвищення експортного потенціалу або ефективності «останньої милі». Ключовими стандартами стають залучення кількох перевізників і забезпечення резервного енергопостачання складів. Ефективність реалізації оцінюється на основі системи ключових показників ефективності через інтегровані дашборди, а результати підлягають незалежній верифікації, що формує нову культуру прозорості, підзвітності та аналітичного управління.

Очікувані ефекти державної підтримки мають мультиплікативний характер. На рівні доходів відбувається зростання обсягів онлайн-продажів і розширення міжнародних операцій; на операційному рівні - зменшення частки відмов платежів, прискорення комплектації замовлень і стабілізація термінів доставки; на споживчому рівні - збільшення частоти повторних покупок і зниження рівня повернень.

В умовах війни особливого значення набуває стійкість бізнес-моделей. Диверсифікація логістичних маршрутів, впровадження резервних рішень з енергозабезпечення й зв'язку, а також розвиток адаптивної інфраструктури підвищують конкурентоспроможність та здатність підприємств протистояти зовнішнім загрозам.

Окремим напрямом виступає субсидування доставки на прифронтових територіях як інструмент відновлення платоспроможного попиту. Економічна логіка цієї програми полягає у зменшенні бар'єрів споживання шляхом часткової компенсації вартості доставки, що стимулює попит і підвищує обсяги замовлень. Для бізнесу така підтримка частково нейтралізує витрати, пов'язані зі зміною маршрутів, резервним живленням та страхуванням відправлень, повертаючи економічну доцільність обслуговування складних локацій. Архітектура механізму включає три рівні: державну компенсацію частини тарифу на доставку до визначених громад, співфінансування перевізників, які знижують власну прибутковість в обмін на гарантований обсяг перевезень, та участь продавців через промокоди на безкоштовну або здешевлену доставку.

Для держави такі трансформаційні зміни є ефективним способом нормалізації економічної взаємодії без прямого дотування товарів, оскільки підтримується саме інфраструктурний елемент - доставка. Надалі програма передбачає поступове зменшення субсидій, заміщення прямих компенсацій ваучерами для соціально

вразливих груп і концентрацію підтримки на забезпеченні стійкості логістичної інфраструктури.

Однак, забезпечення ефективності лише фізичних ланцюгів постачання є недостатнім для сталого розвитку. З огляду на це, паралельно з підтримкою інфраструктури, держава зосереджується на посиленні інституційної бази та цифровій трансформації, що відкриває нові можливості для бізнесу. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки система електронного урядування виступає потужним інституційним чинником формування сприятливого середовища для розвитку електронного бізнесу. Електронне урядування як «форма організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [19] здійснюється відповідно Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [20]. Існує взаємозалежність між рівнем цифровізації державного управління та динамікою розвитку сектору електронної комерції. На макрорівні електронне урядування знижує транзакційні витрати суб'єктів господарювання, оптимізує дозвільні та податкові процедури, створює умови для формування цифрової довіри та прозорості бізнес-процесів. На мікрорівні воно підвищує ефективність взаємодії підприємств із державними інституціями, спрощує процедури реєстрації, ліцензування, звітності та участі у державних закупівлях.

Розвинена система електронного урядування сприяє формуванню інституційно-цифрової інфраструктури бізнесу, що забезпечує інтеграцію публічних електронних сервісів, відкритих державних даних (Open Data) та систем електронної ідентифікації. Відкритість і доступність таких даних стають каталізатором інновацій, зокрема для створення продуктів фінансово-технічної підтримки, маркетплейсів, аналітичних платформ і онлайн автоматизованих сервісів на основі державних інформаційних ресурсів.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, країни з високим рівнем цифрової зрілості державного управління демонструють на 25–30% вищі показники розвитку цифрової економіки, зокрема у сфері електронної торгівлі [18]. Аналогічні тенденції спостерігаються в Україні: покращення індикаторів надання цифрових державних послуг корелює зі зростанням кількості онлайн-підприємств та обсягів електронної комерції [16].

Показовим прикладом є впровадження в Україні єдиного порталу державних послуг «Дія», яка інтегрує низку сервісів електронного урядування та сприяє розвитку цифрового підприємництва. На базі платформи «Дія.Бізнес» реалізовано можливість:

- онлайн-реєстрації фізичних осіб-підприємців та товариств з обмеженою відповідальністю;
- подання електронної звітності, отримання дозвільних документів та доступу до державних грантових програм (зокрема, ініціативи «єРобота», «єВідновлення»);
- отримання консультативної підтримки, бізнес-освіти та інструментів для виходу на онлайн-ринок.

Функціонування зазначеної платформи забезпечує інституціоналізацію цифрового підприємництва, спрощення організації та стале зростання кількості зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності в онлайн-форматі та активізація

сектору електронного бізнесу, що підтверджує ефективність державної політики цифровізації як каталізатора економічного розвитку.

Наступними ключовими чинниками, які детермінують життєздатність сектора електронного бізнесу, є модернізація платіжної інфраструктури та забезпечення високого рівня кіберстійкості. Впровадження систем миттєвих платежів, як-от LiqPay або Google Pay, надає підприємствам можливість забезпечувати швидкі та безпечні фінансові операції, що критично важливо для ефективного управління ліквідністю. Паралельно, розширення доступу до безконтактних технологій (NFC, QR-коди), зокрема через інноваційні банківські рішення, сприяє децентралізації платіжного доступу та залученню клієнтів у регіонах з обмеженою фізичною банківською інфраструктурою. Більше того, інтеграція міжнародних платіжних шлюзів (Stripe, PayPal) дозволяє великим суб'єктам ринку (наприклад, Rozetka) диверсифікувати ринки збуту через експортну експансію, компенсуючи падіння внутрішнього попиту. Додатковим важелем підтримки є розвиток локальних рішень («Оплата частинами» від ПриватБанку), які стимулюють купівельну спроможність через механізми розстрочки.

Водночас, підвищення кіберстійкості є фундаментальною передумовою для збереження довіри споживачів та мінімізації операційних ризиків, які суттєво зросли через геополітично мотивовані кібератаки. Посилення захисту даних вимагає неухильного дотримання галузевих стандартів, таких як PCI DSS, та використання надійного шифрування AES-256. Впровадження двофакторної автентифікації та систем виявлення вторгнень забезпечує багаторівневий захист електронних платформ. Ефективність захисту підвищується завдяки системам моніторингу кіберзагроз у реальному часі (як-от Cloudflare), які дають змогу підприємствам оперативно реагувати на атаки та мінімізувати час простою. На перспективу, пілотне впровадження блокчейн-технологій обіцяє підвищення прозорості транзакцій та зниження ризиків шахрайства.

Синергетичний ефект досягається через автоматизацію платіжних процесів. Використання API-інтеграцій у платіжних модулях (зокрема, для Prom.ua) знижує транзакційні витрати та підвищує загальну ефективність бізнес-процесів. Нарешті, співпраця держави з приватним сектором, зокрема через ініціативи НБУ щодо розвитку відкритих банківських API, створює необхідне сприятливе регуляторне та технологічне середовище для масштабування електронної торгівлі та забезпечення її стійкості в умовах військової агресії.

Висновки. Електронний бізнес в Україні, незважаючи на деструктивний вплив воєнного стану, демонструє значний адаптивний потенціал та зберігає стійку тенденцію до інституційного розвитку, виступаючи ключовим фактором макроекономічної стабілізації та підтримки споживчого ринку. Проведений аналіз динаміки електронного бізнесу підтверджує, що сектор зберігає значний потенціал до зростання, про що свідчать ключові тенденції зростання загальної кількості електронних покупок, а також поступове відновлення ринку після рецесії 2022 року. З огляду на це, головними стратегічними рекомендаціями для державного та приватного секторів є: інвестиційна підтримка логістичної інфраструктури для забезпечення резильєнтності постачання; формування сучасної цифрової інфраструктури з акцентом на розвитку хмарних рішень та фінтех-інновацій; стимулювання експорту через електронну торгівлю шляхом запровадження фінансових та регуляторних механізмів для спрощення виходу малих та середніх підприємств на глобальні платформи; а також інституційне посилення кіберзахисту через створення системи превентивного моніторингу кіберзагроз та впровадження обов'язкових галузевих стандартів безпеки. Ефективна реалізація цих заходів

дозволить консолідувати конкурентні переваги українських підприємств на світовому електронному ринку та трансформувати кризовий період у фазу прискореної цифрової модернізації.

Список літератури:

1. Заяць, О., Капко, Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
2. 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. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186>
3. Симоненко К. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/>
4. Тенденції 2024 електронної комерції в Україні. 2024. URL: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukrainie>
5. Як український e-commerce пережив 2023. Річні показники + прогноз 2024. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-e-commerce-pereziv-2023#Zmini-kliuchovikh-pokaznikov-v-eCommerce>
6. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
7. Рагуліна Н. В., Каракай М. С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.105](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.105)
8. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8 (218). С. 4-15
9. Островий О. В. Аналіз рівня цифровізації України в контексті формування державної політики цифрового розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021. № 3 (73). С. 24-29. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.3.4>
10. Hadasik B., Kubiczek J. E-commerce market environment formed by the COVID-19 pandemic – a strategic analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2022. Vol. 10. № 3. P.25-52. DOI: https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO3_2
11. Березовська Л., Кириченко А. (2022). Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>
12. Ларіна Я., Нагорна О. Сучасний стан та тенденції розвитку е-торгівлі в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 326. № 1. С. 373–380. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-59>
13. Колупаєва І., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 74–80. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-74-80>
14. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та проблеми повного відновлення. *Проблеми та перспективи економіки та управління: галузевий аспект розвитку народного господарства*. 2023. № 3 (35). С. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
15. Шаманов С. 5 фактів про український escommerce у 2023 році, які варто побачити кожному інтернет-підприємцю. 2024. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.11.2024).

16. Revenue share of the e-commerce market worldwide from 2017 to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>

17. E-commerce worldwide - Statistics & Facts (2022). The Statistical Portal. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>

18. Global24.com. (n.d.). Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. URL: <https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis/>

19. Про Національну програму інформатизації: Закон України № 2807-IX від 01.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20/ed20221201#n14>

20. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>

21. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП. Укрінформ. 07.09.2017 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2300896-cifrova-ekonomika-zdatna-strimko-pidvisiti-vvp-grojsman.html>

Sergii SHCHURENKO

Electronic business of Ukrainian trade enterprises under martial law and methods of its stimulation

The article is devoted to studying the peculiarities of the functioning of electronic business in Ukrainian trade enterprises and substantiating the methods of its stimulation under martial law. The relevance of the topic is determined by the transformation of e-commerce into a key factor of the country's economic resilience, which requires scientific understanding of its adaptive potential in crisis conditions. The author analyzes the dynamics of key market indicators and systematizes scientific research on this issue, as well as identifies the main directions for adapting business models to modern challenges. It has been established that the e-commerce sector demonstrates significant adaptive potential and resilience despite the destructive impact of external factors. This approach allows for a comprehensive assessment of the industry's condition and the formation of a theoretical foundation for developing mechanisms of state support.

The author emphasizes the importance of combining state policy instruments, business strategies, and technological solutions to ensure the sustainable development of the sector. The role of developing e-government and electronic document management systems, particularly the "Diia.Business" platform, is highlighted in simplifying online entrepreneurship. Special attention is paid to the analysis of the financial and economic architecture of state support, which is considered a catalyst for digital transformation and modernization of payment infrastructure.

It is emphasized that a synergistic effect is achieved through the integration of stimulation measures with the development of e-government systems and the strengthening of cybersecurity resilience. The study identifies the existence of systemic barriers and a lack of public investment that hinder the development of the industry, particularly in the logistics, financial, and regulatory spheres. The necessity of applying a comprehensive approach to stimulating electronic business is substantiated, as it will enable the transformation of the crisis period into a phase of accelerated digital modernization. General scientific and practical recommendations are provided to enhance the resilience and competitiveness of the national e-commerce market.

Keywords: *electronic business, online trade, martial law, stimulation methods, e-commerce, retail networks, digital transformation, innovativeness, competitiveness, efficiency, e-government systems, electronic document management.*