

УДК 004.738.5:339

О. Р. Капраль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9636-0518>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.165

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

O. Kapral,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

E-COMMERCE IN WARTIME: ADAPTATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN COMPANIES

Метою дослідження являється обґрунтування та систематизація підходів до адаптації бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції в умовах війни з фокусом на стійкості ланцюга створення цінності, управлінні ризиками та якості клієнтського сервісу. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі українських компаній у сфері електронної комерції, що функціонують у воєнних умовах і взаємодіють із клієнтами, постачальниками, логістичними та платіжними партнерами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. В статті розкривається проблематика розвитку електронної комерції у нашій країні в умовах війни крізь призму адаптації бізнес-моделей українських компаній до різких змін попиту, перебоїв постачання, обмежень логістики та зростання ризиків шахрайства. Дослідження концентрується на тому, як компанії перебудовують ціннісну пропозицію, канали продажів і комунікацій, а також операційні процеси виконання замовлень, повернень і підтримки клієнтів. Разом із цим показано, що стійкість електронної комерції визначається узгодженістю трьох складових, а саме управлінням запасами, надійністю логістичних сценаріїв та якістю сервісу, який формує довіру у ситуації високої невизначеності. Водночас увага приділяється кібербезпеці як критичній умові безперервності бізнесу, оскільки фішингові атаки, підміна платіжних реквізитів і витоки даних здатні спричинити не лише фінансові втрати, а й тривале падіння репутації.

The purpose of the study is to substantiate and systematize approaches to the adaptation of business models of Ukrainian companies in the field of e-commerce in wartime with a focus on the sustainability of the value chain, risk management and quality of customer service. The object of the study is the business models of Ukrainian companies in the field of e-commerce that operate in wartime and interact with customers, suppliers, logistics and payment partners in the internal and external environment. The article reveals the issues of the development of e-commerce in our country in wartime through the prism of the adaptation of business models of Ukrainian companies to sharp changes in demand, supply disruptions, logistics restrictions and increased fraud risks. The study focuses on how companies restructure the value proposition, sales and communications channels, as well as operational processes for order fulfillment, returns and customer support. At the same time, it is shown that the sustainability of e-commerce is determined by the consistency of three components, namely inventory management, the reliability of logistics scenarios and the quality of service that builds trust in a situation of high uncertainty. At the same time, attention is paid to cybersecurity as a critical condition for business continuity, since phishing attacks, substitution of payment details and data leaks can cause not only financial losses, but also a long-term decline in reputation. The paper summarizes the practices of transitioning to multi-channel sales,

partnerships with marketplaces, diversification of warehouses and flexible delivery rules by region, as well as the use of solutions based on applied digital technologies for monitoring service indicators, controlling costs and quickly updating information on the availability of goods. The potential of artificial intelligence-based technologies for classifying requests, identifying suspicious transactions and supporting personalized communications, provided that the data quality is adequate and their use is transparent, is highlighted. The result is a coherent basis of practical recommendations for assessing the effectiveness of changes through a system of indicators that covers the fulfillment of delivery promises, speed of returns, customer satisfaction, frequency of security incidents and inventory manageability.

Ключові слова: електронна комерція, війна, адаптація бізнес-моделей, стійкість бізнесу, ланцюг створення цінності, логістика, управління запасами, кібербезпека, клієнтський сервіс, рішення на базі застосованих цифрових технологій.

Key words: e-commerce, war, adaptation of business models, business resilience, value chain, logistics, inventory management, cybersecurity, customer service, solutions based on applied digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Електронна комерція в умовах війни у нашій країні постає не просто як один із ключових механізмів збереження безперервності господарської діяльності. Війна різко підвищила невизначеність у зовнішньому середовищі, змінила маршрути постачання, ускладнила складську логістику, загострила ризики пошкодження інфраструктури, а також вплинула на платоспроможність і поведінку споживачів. За таких умов бізнес змушений переносити значну частину взаємодії з клієнтом у онлайн, переосмислювати комунікації, сервіс, гарантії, а також швидкість доставки й повернень. Разом із цим зростає значення прозорості, кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки зловмисники не рідко використовують кризові події для шахрайства й атак.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою дослідження являється обґрунтування та систематизація підходів до адаптації бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції в умовах війни з фокусом на стійкості ланцюга створення цінності, управлінні ризиками та якості клієнтського сервісу. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі українських компаній у сфері електронної комерції, що функціонують у воєнних умовах і взаємодіють із клієнтами, постачальниками, логістичними та платіжними партнерами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій та практичній літературі визначення електронної комерції формується насамперед через її співвідношення з електронним бізнесом і через уточнення того, які саме процеси вважаються комерційними у електронному середовищі [1—10]. До прикладу, Н.В. Трушкіна, О.Р. Сергєєва, Ю.О. Шкригун [3] узагальнюють і систематизують наявні підходи до трактування поняття "електронна комерція", показуючи, що в літературі воно не рідко інтерпретується як складова електронного бізнесу, як вид господарської діяльності, як економічна діяльність, а також як комерційна діяльність, у межах якої інформаційно-комунікаційні технології та мережі забезпечують ключові процеси створення доходу. Г.В. Мозгова, В.І. Ляшевська, В.О. Білоконь [1] підтримують позицію, за якою електронна комерція розглядається як один із напрямів електронного бізнесу, а відтак категоріальний апарат слід будувати так, щоб не змішувати ширший рівень організації бізнесу з конкретнішими торговельно-комерційними операціями. Разом із цим І.В. Садчикова, О.М. Тарасенко, С.В. Дубина [5] додатково структурують підходи до визначення електронної комерції, виділяючи організаційний, процесний, функціональний, комунікаційний та часово-просторовий підходи, що дозволяє

Таблиця 1. Зміни у поведінці споживачів і вимогах до сервісу під час війни

Зміна у поведінці клієнтів	Причини у зовнішньому середовищі	Як змінюється ціннісна пропозиція компанії	Що має з'явитися у сервісі та комунікації
Перехід до короткого циклу прийняття рішення, коли клієнт обирає швидше і менше порівнює	Нестабільність побутових умов, обмежений час і емоційна втома, бажання знизити невизначеність	Цінність зміщується від великого вибору до гарантованої наявності, швидкої обробки і зрозумілих умов	Потрібні короткі сторінки товарів із чіткими умовами, прозорі терміни доставки, швидка відповідь у чаті
Підвищення уваги до ціни та загальної вартості замовлення, включно з доставкою	Зменшення доходів частини домогосподарств, зростання витрат на базові потреби	Пропозиція має показувати економію через набори, знижки, безкоштовну доставку від певної суми	Пояснення механіки акцій простими словами, калькуляція вартості до підтвердження замовлення
Зростання ролі довіри, підтверджень якості та реальних відгуків	Активізація шахрайства, низька толерантність до ризику, потреба у передбачуваності	Цінність полягає у доказовості, у сертифікації, у гарантіях і у швидкому вирішенні проблем	Верифіковані відгуки, фото і відео, зрозумілий порядок рекламаций, публічна політика гарантій
Запит на доступність і простоту, коли клієнт хоче купити з телефону за кілька кроків	Обмежений інтернет, часті зміни локації, використання мобільних пристроїв як основного каналу	Цінність являється у зручності, швидкості оформлення і мінімізації помилок	Спрощене оформлення замовлення, збереження кошика, підказки полів, підтримка популярних способів оплати
Вищі очікування щодо підтримки і людського тону спілкування	Стрес, втома, підвищена чутливість до сервісних збоїв	Цінність переноситься у надійність комунікації і у готовність допомогти	Сценарії підтримки з пріоритетами, швидка ескалація, прозорі канали зворотного зв'язку
Ріст попиту на локальних продавців і на українські бренди	Прагнення підтримати економіку, зручність доставки, довіра до локальної присутності	Пропозиція має підкреслювати локальність виробництва, швидкість постачання, відповідальність	Комунікація про походження товару, наявність складів у регіонах, підтвердження легальності
Більша увага до безпеки платежів і до захисту даних	Фішингові атаки, шахрайські сайти, підміна реквізитів	Цінність відображається у безпечній оплаті, у захисті даних, у швидкому поверненні коштів	Пояснення безпечних сценаріїв оплати, двофакторна перевірка, повідомлення про ризики

Джерело: сформовано автором.

точніше описати як зміст взаємодії між учасниками, так і умови її реалізації. І.В. Садчикова, О.М. Тарасенко, С.В. Дубина [5] окреслюють учасників електронної комерції як підприємства або компанії, споживача та уряд, а також подають логіку моделей взаємодії між цими сторонами. Г.В. Мозгова, В.І. Ляшевська, В.О. Білоконь [1] зосереджуються на систематизації моделей у межах ширшого підходу до електронного бізнесу, що корисно для нашого дослідження, адже війна не рідко змушує компанії одночасно зміщуватися між моделями, наприклад, підсилювати прямі продажі споживачу та паралельно розвивати партнерські канали з іншими підприємствами для забезпечення наявності товару і стабільності постачання.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронна комерція в умовах війни у нашій країні постає як ключова траєкторія збереження продажів, комунікацій із клієнтом і стабіль-

ності грошових потоків, коли офлайн-торгівля працює нерівномірно. Паралельно змінюється зовнішнє середовище, адже споживачі більше зважають на наявність товару тут і зараз, на зрозумілі умови доставки, на прості повернення та на гарантії безпеки платежів. Разом із цим купівельна поведінка стає більш раціональною, підвищується чутливість до ціни, а рішення про покупку не рідко залежить від репутації продавця, швидкості відповіді служби підтримки та наявності прозорої інформації про терміни. Водночас війна змушує компанії переосмислювати клієнтський сервіс, тому що одна й та сама обіцянка доставки у різних регіонах може виконуватися по різному через обмеження логістики й ризики для інфраструктури. Таким чином, розкриття теми починається з розуміння того, що електронна комерція у воєнний період являється не просто каналом збуту, а системою взаємопов'язаних процесів, у яких попит, довіра, комунікація і виконання замовлення мають працювати синхронно (табл. 1).

Таблиця 2. Складові адаптації операційної моделі електронної комерції українських компаній

Складова	Як працювало до війни у багатьох компаніях	Військовий стан і його наслідки	Рішення на базі застосованих цифрових технологій і організаційні кроки
Управління запасами і асортиментом	Запаси формувалися під прогноз попиту, склад був один або домінував один регіон, асортимент розширювали без пріоритетів	Перебої постачання, зміна географії попиту, ризик втрати складу, потреба швидко замінювати позиції	Ведення єдиного каталогу, синхронізація залишків у реальному часі, пріоритетні матриці товарів, сценарне планування поповнення
Логістика і виконання замовлень	Доставка орієнтувалася на стабільні маршрути, терміни були відносно передбачувані, повернення не були критичним фактором	Руйнування інфраструктури, зміни маршрутів, обмеження доступу до окремих територій, збільшення частки повернень	Автоматизоване правило вибору перевізника за напрямом, гнучкі шаблони термінів, прозорий трекінг, цифрові етикетки для повернень
Канали продажів і партнерства	Домінував власний сайт або соціальні мережі, маркетплейси використовувалися як додатковий канал	Потрібне швидке масштабування охоплення, підвищення довіри через відомі платформи, вихід на інші країни	Єдина система керування контентом і цінами, інтеграції з маркетплейсами, контроль єдиних стандартів сервісу, розподіл замовлень
Підтримка клієнтів і сервіс	Підтримка працювала за стандартним графіком, відповідь могла бути відкладеною, скарги оброблялися повільно	Зростає емоційна напруга, очікування швидкої відповіді, важливі персоналізовані рішення	Оmnіканальна підтримка, пріоритетні черги для критичних випадків, база знань, технології на базі штучного інтелекту для класифікації звернень
Ціноутворення і промоактивності	Акції запускалися за календарем, ціни змінювалися повільно, витрати на доставку перекладалися на клієнта	Попит коливається, витрати на логістику нестабільні, клієнт чутливий до кінцевої ціни	Динамічні правила промо, пакетні пропозиції, сегментація клієнтів, контроль маржинальності в режимі щоденного моніторингу
Організаційна стійкість	Процеси були прив'язані до офісу і до ключових людей, документація не рідко була фрагментарною	Ризик втрати доступу до офісу, міграція працівників, потреба швидко передавати функції	Оцифрування регламентів, резервні ролі, внутрішні навчальні модулі, контроль доступів і резервні копії

Джерело: сформовано автором.

Адаптація бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції базується на переосмисленні ланцюга створення цінності від моменту залучення клієнта до моменту фактичного отримання товару. Критичним стає управління запасами, тому що перебої постачання і логістики змушують компанію переходити від планування великими партіями до гнучкого поповнення, а також до розподілу складських залишків між кількома локаціями. Разом із цим змінюється логістичний напрям, адже компанії комбінують кур'єрську достав-

ку, поштомати, пункти видачі, а також співпрацю з маркетплейсами для розширення покриття. Водночас платіжна складова також постає як елемент стійкості, бо клієнти очікують більше варіантів оплати, включно з післяплатою, частковою оплатою, передоплатою з гарантією швидкого повернення коштів у разі скасування (табл. 2).

Технологічна складова адаптації стає вирішальною, тому що швидкість реакції на події у зовнішньому середовищі залежить від якості даних, інтеграцій і керованості процесів. Ком-

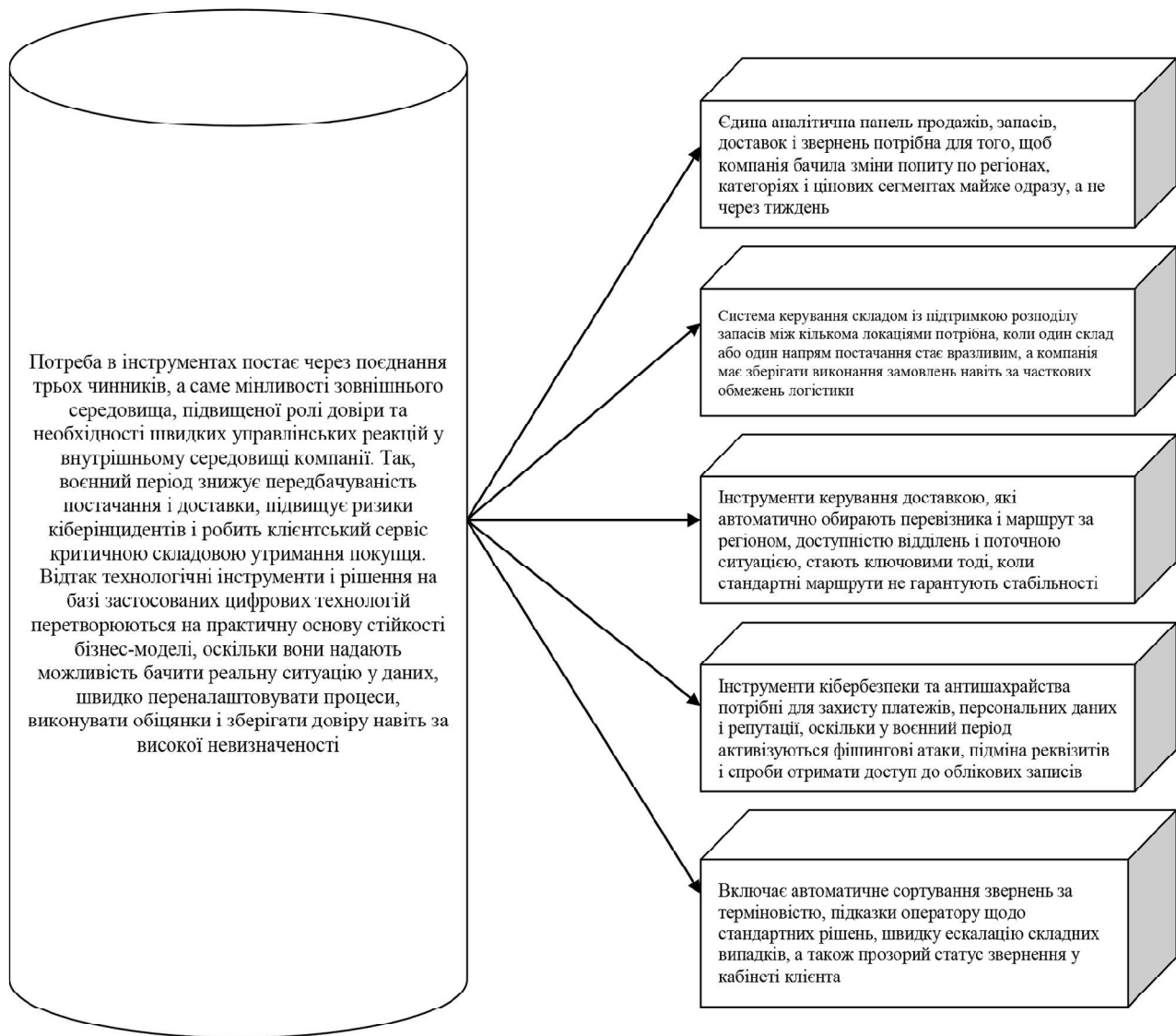


Рис. 1. Технологічні інструменти електронної комерції та сценарії використання у воєнний період

Джерело: сформовано автором.

панії посилюють аналітику попиту, щоб швидше помічати зміни по регіонах, категоріях і цінових сегментах, а також застосовують рішення на базі застосованих цифрових технологій для планування поповнення, оптимізації витрат доставки і контролю сервісних показників. Разом із цим різко зростає значення кібербезпеки, адже атаки, фішингові кампанії та підміна платіжних реквізитів можуть не лише спричинити прямі втрати, а й зруйнувати довіру до бренду (рис. 1).

Відтак, потрібні чіткі показники оцінювання, які відображають не лише продажі, а й якість сервісу, надійність логістики, швидкість повернень, рівень інцидентів безпеки та ефективність управління запасами. Разом із цим важливо враховувати людський фактор, тому

що команди підтримки, логістики і контенту працюють у підвищеному стресі, отже бізнес має інвестувати у навчання, регламенти, резервування ролей і психологічну підтримку. Водночас післявоєнне відновлення підсилює вектор на вихід у міжнародні онлайн-канали, на розвиток експорту, на стандартизацію якості та на підвищення прозорості для партнерів і клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливість дослідження адаптації бізнес-моделей українських компаній полягає в тому, що війна змінює не лише інструменти збуту, а й саму траєкторію створення цінності для клієнта. Підприємства змушені перебудовува-

ти структуру витрат і доходів, переглядати асортимент, політику ціноутворення, умови передплати та відстрочки платежів, а також формувати партнерства з логістичними операторами, платіжними сервісами і маркетплейсами. Водночас посилюється потреба в рішеннях на базі застосованих цифрових технологій для прогнозування попиту, управління запасами, персоналізації пропозицій і підтримки сервісу, зокрема із залученням технологій на базі штучного інтелекту там, де це доречно й економічно виправдано.

Література:

1. Мозгова Г. В., Ляшевська О. І., Білонь Д. Є. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. № 1, 2022. Бізнес Інформ. С. 123—131.
2. Калюгіна А. Ю. Адаптивна модель розвитку електронної комерції. № 9, 2020. Бізнес Інформ. С. 298—304.
3. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття електронної комерції. № 4 (46), 2020. Проблеми економіки. С. 231—240.
4. Олійник А. С. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. № 20, 2020. Modern Economics. С. 175—180.
5. Садчикова І. В., Тарасенко О. М., Дубина С. В. Теоретичне обґрунтування передумов становлення та тенденцій розвитку електронної комерції в Україні. Вип. 53, 2023. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-28.
6. Заяць О. І., Капко А. І. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку електронної комерції в Україні. Вип. 53, 2023. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-56.
7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Mozghova, H.V., Lyashevskaya, V.I. and Bilokon, V.O. (2022), "The essence and models of e-business and e-commerce", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 123—131, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-123-131>.
2. Kaliuhina, A. Yu. (2020), "Adaptive model of electronic commerce development", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 298-304.
3. Trushkina, N. V., Serhieieva, O. R., & Shkryhun, Yu. O. (2020), "Conceptual approaches to defining the concept of electronic commerce", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (46), pp. 231—240.
4. Oliinyk, A. S. (2020), "Electronic commerce as a new format of entrepreneurial activity", *Modern Economics*, vol. 20, pp. 175—180.
5. Sadchykova, I. V., Tarasenko, O. M., & Dubyna, S. V. (2023), "Theoretical substantiation of prerequisites for formation and development trends of electronic commerce in Ukraine", *e]. Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-28.
6. Zaiats, O. I., & Kapko, A. I. (2023), "Current state, problems and prospects of electronic commerce development in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-56.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), *Formuvannya mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10(38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

