

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.150>

УДК 658:004.738.5:330.341.1

*С. О. Щуренко,
здобувач PhD, ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5211-623X>*

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*S. Shchurenko,
PhD Student, Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

PRIORITY DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC BUSINESS SYSTEM OF TRADE ENTERPRISES

У статті досліджено сутність, структуру та пріоритетні напрями трансформації організаційно-економічного механізму розвитку електронного бізнесу підприємств торгівлі в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що сучасні умови глобальної конкуренції та зміни споживчої поведінки зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей управління і впровадження цифрових інструментів. Розкрито зміст основних функцій

механізму – розподільчої, стимулюючої та забезпечувальної – та визначено їх роль у формуванні ефективної системи електронного бізнесу. Виокремлено шість пріоритетних напрямів трансформації: цифрову інтеграцію, кібербезпеку, оптимізацію логістики, впровадження інноваційних технологій, трансформацію бізнес-моделей та управління ризиками. Показано, що інтеграція ERP- і CRM-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту та інструментів омніканальної взаємодії забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Визначено ключові ризики цифрової трансформації (технологічні, економічні, правові, соціальні) та запропоновано заходи їх мінімізації. Зроблено висновок, що комплексна трансформація організаційно-економічного механізму сприяє стійкому розвитку, підвищенню ефективності управління та адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

The article examines the essence, structure, and priority directions of transforming the organizational and economic mechanism for the development of e-business in trade enterprises under the conditions of digitalization of the economy. It substantiates the necessity of adapting traditional management models to the challenges of the digital era, characterized by rapid technological progress, increased global competition, and dynamic shifts in consumer behavior. The research defines the organizational and economic mechanism of e-business as a complex system that integrates technological, economic, and managerial components aimed at ensuring the sustainable operation of trade enterprises in a digital environment. The study highlights three core functions of this mechanism—distributive, motivational, and supportive—which determine its efficiency and adaptability. Based on the analysis of scientific sources, six priority transformation directions are identified: digital integration through ERP and CRM systems, cybersecurity enhancement, optimization of logistics and supply chains, implementation of innovative technologies such as artificial intelligence (AI), augmented reality (AR), and big data analytics, transformation of business models, and development of risk management systems.

Each direction contributes to improving operational efficiency, reducing costs, and strengthening customer orientation. The article also explores the main risks accompanying digital transformation—technological, economic, legal, and social—and proposes preventive measures to mitigate their impact. Emphasis is placed on the need for systematic monitoring, personnel training, and the creation of motivational mechanisms to stimulate innovation and digital adaptation. The research concludes that a comprehensive transformation of the organizational and economic mechanism of e-business enables trade enterprises to achieve higher competitiveness, flexibility, and long-term resilience in the modern digital economy. The proposed scientific and practical recommendations can serve as a foundation for developing adaptive management models and enhancing the effectiveness of strategic decisions in the field of digital trade.

Ключові слова: *електронний бізнес, електронна комерція, цифрова трансформація, організаційно-економічний механізм, підприємства торгівлі, інноваційні технології, кібербезпека, управління ризиками, конкурентоспроможність.*

Keywords: *e-business, e-commerce, digital transformation, organizational and economic mechanism, trade enterprises, innovative technologies, cybersecurity, risk management, competitiveness*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій, що зумовлює необхідність трансформації організаційно-економічних механізмів управління підприємствами торгівлі. В умовах посилення глобальної конкуренції та динамічних змін споживчої поведінки ефективність функціонування торговельних підприємств усе більше залежить від здатності адаптуватися до вимог електронного бізнесу. Традиційні моделі управління вже не забезпечують належного рівня

гнучкості, швидкості прийняття рішень та клієнтоорієнтованості, що потребує переосмислення підходів до організації бізнес-процесів. Наявна система електронного бізнесу в Україні розвивається фрагментарно, без єдиних принципів інтеграції технологічних, економічних і організаційних компонентів, що зумовлює актуальність формування пріоритетних напрямів трансформації організаційно-економічного механізму розвитку, який має забезпечувати стійке функціонування підприємств у цифровому середовищі. Наукове значення проблеми полягає у необхідності обґрунтування концептуальних засад удосконалення цього механізму відповідно до викликів цифрової економіки. Практична важливість визначається потребою у створенні дієвих інструментів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємств торгівлі на основі електронного бізнесу. Таким чином, дослідження пріоритетних напрямів трансформації організаційно-економічного механізму є необхідною умовою підвищення ефективності цифрових стратегій розвитку в торговельній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку електронного бізнесу підприємств торгівлі останніми роками активно досліджується у сучасній економічній науці. Українські вчені розглядають цей механізм як інструмент оптимізації управлінських процесів і розвитку інноваційного потенціалу в сфері торгівлі. Зокрема, М.В. Дубель та О.О. Барвінченко [1] визначають його функціональні сфери та вплив на організаційну гнучкість підприємств торгівлі в умовах війни, а О.В. Виноградова та Н.І. Дрокіна [2] описують інструменти цифрового механізму, орієнтовані на підвищення ефективності електронної комерції. К.М. Краус, Н.М. Краус та О.В. Манжура [3] уточнюють теоретичні основи цього поняття, наголошуючи на його міждисциплінарному характері в контексті цифрової трансформації торгівлі. Г.В. Мозгова, В.І. Ляшевська, В.О. Білоконь [4] та Т.В. Марусей [5] визначають цифрову трансформацію як ключовий стратегічний чинник розвитку конкурентних переваг підприємств торгівлі, тоді як Л.О. Згалат-Лозинська, Г.О. Кришталь, З. Дрінке, В.М. Лич,

О.П. Куліков та Є.В. Панін [6] акцентують на необхідності системного підходу й комплексного оновлення бізнес-структур, підкреслюючи, що поєднання низьких додаткових витрат із високою масштабованістю ІТ-платформ забезпечує цифровим компаніям можливість досягати раніше недосяжних масштабів у надкороткі терміни [6, с.146]. Г.А. Рижкова [7] підкреслює важливість інтеграції інноваційних технологій у систему електронного бізнесу і подолання бар'єрів цифровізації в торгівлі. Д.В.Крилов [8] акцентує увагу на ролі аналітики у прийнятті рішень за умов невизначеності, що є актуальним для підприємств роздрібної торгівлі. Зарубіжні джерела (J. Yu, J. Zhao, C. Zhou, Y. Ren [9], D. Sharma, N. Yadav, Y.K. Dwivedi, M. Giannakis [10]) поглиблюють розуміння глобальних тенденцій цифровізації бізнес-процесів і стратегічної ролі електронного бізнесу в торгівлі. Водночас бракує досліджень, що розкривають моделювання процесів організаційно-економічного механізму підприємств торгівлі, що зумовлює потребу подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз сутності, функцій, механізмів та ризиків трансформації організаційно-економічного механізму розвитку системи електронного бізнесу підприємств торгівлі в Україні та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічний механізм розвитку системи електронного бізнесу підприємств торгівлі є складною економічною категорією, що виходить за межі простого розподілу ресурсів. Він формує систему відносин, які виникають у процесі акумуляції, розподілу та використання ресурсів для розвитку цифрової торгівлі [4, с. 125]. У наукових працях О.В. Виноградової та Н.І. Дрокіної запропоновано розглядати цей механізм у чотирьох аспектах. Перший – за сутністю, як сукупність відносин, пов'язаних із розподілом ресурсів для електронної комерції. Другий – як явище, тобто процес трансакцій, що

здійснюються через цифрові платформи. Третій – за змістом, як комплекс форм і методів використання ресурсів через інвестиції в технології. Четвертий – за формою, що відображає інтеграцію інструментів для адаптації до динамічного ринку [2, с. 78].

Ефективність системи визначається функціями розподільчою, стимулюючою та забезпечувальною. Розподільча функція передбачає акумуляцію ресурсів та їх перерозподіл між елементами системи. Стимулююча функція формує мотиви для впровадження інновацій. Забезпечувальна функція гарантує необхідні ресурси для розвитку та підтримки цифрового бізнесу [3, с. 18].

Сучасний розвиток електронного бізнесу зумовлений цифровізацією, що підвищує конкурентоспроможність підприємств через інновації. Водночас умови воєнного часу вимагають адаптації та трансформації організаційно-економічного механізму [1, с. 18].

Поняття механізму багатогранне та охоплює діяльність із розробки цифрових платформ, оптимізації процесів та управління для максимізації прибутку [4, с. 125]. Економічна сутність трансформації полягає у перетворенні структурних елементів для підвищення їхньої вартості, а кінцева мета – збільшення прибутку за рахунок інновацій [5]. Процес трансформації включає впровадження нових технологій, зміну моделей бізнесу та управління ризиками. Очікуваний ефект реалізації механізму проявляється у збільшенні обсягів продажів, створенні робочих місць та стимулюванні попиту [8]. Інноваційні цифрові технології оптимізують процеси та сприяють зниженню витрат, проте для ефективного розвитку систем електронного бізнесу необхідно подолати відставання у цифровій трансформації, що потребує концентрації ресурсів, реалізації програм підготовки кадрів і запровадження загальних стандартів та цифрових рішень [6, с.147]. Серед пріоритетних напрямів трансформації виділяють цифрову інтеграцію інформаційних систем (ERP, CRM), забезпечення кібербезпеки, оптимізацію логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій,

таких як штучний інтелект (AI) і доповнена реальність (AR) [9, с. 1770]. Така модель інтегрує організаційні та економічні компоненти, забезпечуючи адаптацію підприємств торгівлі до умов нестабільності. Формування механізму передбачає системне поєднання ресурсів, інструментів управління та технологічних рішень. Він забезпечує гнучкість та швидкість реагування на ринкові виклики. Механізм дозволяє координувати внутрішні процеси та зовнішню взаємодію з клієнтами. Інтеграція IT-рішень підвищує прозорість та ефективність бізнес-процесів.

Впровадження цифрових платформ сприяє автоматизації, зменшенню витрат та підвищенню точності прогнозів. Управлінські рішення базуються на аналітиці великих даних та оцінці ризиків. Трансформація включає формування нових каналів комунікації зі споживачем. Підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни попиту [7, с. 122]. Розвиток механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості бізнесу.

Визначимо пріоритетні напрями трансформації, розкриємо їх зміст та очікуваний ефект (Табл.1). Такий підхід створює науково обґрунтовану базу для розробки рекомендацій із цифрової трансформації підприємств торгівлі.

Аналіз Таблиці 1 свідчить про комплексний характер трансформації організаційно-економічного механізму електронного бізнесу підприємств торгівлі. Цифрова інтеграція через ERP та CRM-системи забезпечує ефективну координацію внутрішніх процесів, що підтверджує досвід мережі «АТБ», яка автоматизувала управління запасами та продажами. Напрямок кібербезпеки необхідний для захисту персональних даних споживачів, що доводить впровадження систем шифрування в «Rozetka». Оптимізація логістики через цифрові платформи дозволяє скоротити витрати та прискорити доставку, як це показує практика компанії «Nova Poshta». Використання інноваційних технологій, таких як AI для аналітики покупців, сприяє персоналізації пропозицій і підвищенню лояльності клієнтів.

Таблиця 1. Пріоритетні напрями трансформації організаційно-економічного механізму електронного бізнесу

Пріоритетний напрям	Зміст напрямку	Використані інструменти / технології	Очікуваний ефект
Цифрова інтеграція	Об'єднання внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів через ERP та CRM-системи	ERP, CRM, автоматизовані платформи управління	Підвищення ефективності управління, зменшення операційних витрат, покращення обслуговування клієнтів
Кібербезпека	Захист інформаційних систем та даних клієнтів від кіберзагроз	Антивірусні програми, системи шифрування, протоколи безпеки	Зменшення ризику фінансових втрат, забезпечення довіри споживачів, відповідність нормативним вимогам
Логістика та управління ланцюгами постачання	Оптимізація процесів доставки та управління запасами	Системи відстеження, автоматизація складів, цифрові платформи логістики	Скорочення часу доставки, зниження витрат на логістику, підвищення точності прогнозування
Інноваційні технології	Впровадження передових IT-рішень для підвищення конкурентоспроможності	Штучний інтелект (AI), доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), Big Data аналітика	Оптимізація процесів, зменшення витрат, створення інноваційних продуктів і сервісів, підвищення лояльності споживачів
Трансформація бізнес-моделей	Модернізація організаційних і економічних структур під нові ринкові умови	Моделі електронної комерції, омніканальні стратегії, платформи цифрової взаємодії	Підвищення прибутковості, гнучкість реагування на ринкові зміни, зростання частки ринку
Управління ризиками та адаптація до нестабільності	Ідентифікація ризиків та розробка стратегій для мінімізації наслідків	Аналітика даних, сценарне планування, цифрові моделі прогнозування	Зниження негативного впливу кризових факторів, забезпечення стабільності бізнесу, довгострокова життєздатність

Джерело: сформовано на основі [4; 7; 9; 10]

Отже, трансформація бізнес-моделей дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до ринкових змін, як, наприклад, показує розвиток омніканальної стратегії «Comfy». Управління ризиками та адаптація до нестабільності забезпечують безперервність діяльності навіть у кризових умовах, як у випадку українських онлайн-рітейлерів під час воєнного часу. Таким чином, інтеграція організаційних, технологічних та економічних

інструментів формує стійку та конкурентоспроможну систему електронного бізнесу. Впровадження пріоритетних напрямів трансформації створює синергетичний ефект, який підвищує ефективність, прибутковість і інноваційний потенціал підприємств торгівлі.

Трансформація організаційно-економічного механізму електронного бізнесу супроводжується також і рядом ризиків, що можуть суттєво впливати на ефективність її впровадження. Технологічні ризики виникають через можливі збої в роботі систем, що можуть призвести до втрат даних та порушення безперервності бізнес-процесів [1, с.20]. Для мінімізації цих ризиків застосовують резервне копіювання, хмарні сервіси та регулярний моніторинг роботи платформ. Економічні ризики проявляються через інфляційні коливання, зростання витрат на інвестиції в цифрові технології та зміни ринкових умов. Наслідком економічних ризиків може бути зниження рентабельності підприємства та уповільнення темпів розвитку електронного бізнесу [3; 4]. Правові ризики пов'язані зі змінами регуляторних вимог та законодавства у сфері електронної комерції, що може призводити до адміністративних санкцій або штрафів. Вчасне оновлення внутрішніх політик та юридичне супроводження дозволяє мінімізувати негативні наслідки цих змін [7, с. 124]. Соціальні ризики виникають через опір персоналу новим технологіям або змінам у бізнес-процесах, що може спричиняти зниження продуктивності та затримки в реалізації проєктів. Подолання соціальних ризиків забезпечується через системи мотивації, навчання співробітників та адаптаційні програми [3, с. 129].

Дослідження доводять те, що комплексна оцінка ризиків дозволяє формувати більш стійкі моделі електронного бізнесу та підвищувати їхню конкурентоспроможність [8; 9]. В умовах цифровізації важливим є інтегрований підхід, що поєднує технологічні, економічні та соціальні аспекти трансформації. Управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз, прогнозування та розробку превентивних заходів [9]. Застосування таких заходів дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх

факторів на діяльність підприємства. Впровадження платформних рішень підвищує гнучкість бізнес-моделі та швидкість адаптації до змін ринку. Належне планування та контроль ризиків забезпечують безперервність операцій та збереження ресурсів підприємства. В цілому, ефективне управління ризиками трансформації є ключовим чинником стабільного розвитку електронного бізнесу в сучасних умовах.

Для підвищення ефективності організаційно-економічного механізму електронного бізнесу доцільно впровадити наступні заходи [7- 10]:

- впровадження інтегрованих цифрових платформ, що об'єднують ERP, CRM та аналітичні системи, для оптимізації управлінських процесів;
- посилення кібербезпеки через багаторівневі системи захисту даних і регулярне оновлення протоколів безпеки;
- оптимізація логістичних процесів за рахунок автоматизованого відстеження товарних потоків та цифрового управління складськими запасами;
- використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, доповнена реальність і аналітика великих даних, для персоналізації пропозицій та підвищення лояльності споживачів;
- запровадження системи управління ризиками з ідентифікацією технологічних, економічних, правових та соціальних загроз і розробкою превентивних заходів;
- розвиток компетенцій персоналу через навчальні програми та внутрішні тренінги для швидкої адаптації до цифрових інструментів;
- інтеграція аналітичних систем із платформами електронної комерції для прогнозування попиту та оптимізації цінової політики;
- формування механізму мотивації для інноваційної діяльності працівників та стимулювання впровадження нових бізнес-моделей;
- удосконалення організаційної структури шляхом скорочення надлишкових ланок управління та підвищення гнучкості прийняття рішень;

- впровадження економічних стимулів для інвестування у цифрові технології з метою підвищення рентабельності бізнесу;
- комплексний моніторинг ефективності бізнес-процесів для своєчасної реакції на зміни ринку та підтримки конкурентоспроможності;
- створення умов для стійкого розвитку електронного бізнесу та його адаптації до умов цифровізації та нестабільності ринку.

Очікуваним результатом реалізації цих пропозицій є підвищення ефективності та гнучкості бізнес-процесів підприємств торгівлі. Крім того, впровадження комплексних заходів забезпечить зростання конкурентоспроможності та стійкості електронного бізнесу в умовах сучасного цифрового середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Висновки проведеного дослідження свідчать, що організаційно-економічний механізм розвитку електронного бізнесу підприємств торгівлі є комплексною системою, яка поєднує технологічні, економічні та організаційні компоненти. Аналіз пріоритетних напрямів трансформації показав, що інтеграція цифрових платформ, впровадження інноваційних технологій, оптимізація логістики та управління ризиками забезпечують підвищення ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості бізнес-процесів. Визначено, що управління ризиками трансформації, включно з технологічними, економічними, правовими та соціальними аспектами, є ключовим елементом стабільного функціонування електронного бізнесу. Обґрунтована необхідність формуванні системного підходу до модернізації механізму розвитку електронного бізнесу з урахуванням цифровізації та умов нестабільності ринку, розроблено рекомендації підвищення ефективності управлінських рішень і стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей адаптивного управління для різних сегментів торгівлі та оцінці впливу новітніх цифрових технологій на довгострокову стійкість і прибутковість електронного бізнесу.

Література

1. Дубель М. В., Барвінченко О. О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С.16–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2> (дата звернення: 20.10.2025)
2. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 292 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1477_17408367.pdf (дата звернення: 20.10.2025)
3. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч.-метод. посіб. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с. ISBN 978-617-646-503-4. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsia_2021.pdf (дата звернення: 20.10.2025)
4. Мозгова Г. В., Ляшевська В. І., Білоконь В. О. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-123-131> (дата звернення: 20.10.2025)
5. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 1011–1015. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf (дата звернення: 20.10.2025)
6. Zgalat-Lozynska L., Kryshthal H., Drinke Z., Lych V., Kulikov O., Panin Y. Impact of digital transformation on business structures. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. №4. Р.144 – 149. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/144> (дата звернення: 20.10.2025)
7. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. №. 4. С. 120–129. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/4/EV20244_120-129.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

8. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> (дата звернення: 20.10.2025)

9. Yu J., Zhao J., Zhou C., Ren Y. Strategic Business Mode Choices for E-Commerce Platforms under Brand Competition. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, №4. P. 1769–1790. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040089> (дата звернення: 20.10.2025).

10. Sharma D., Yadav N., Dwivedi Y. K., Giannakis M. Digital Transformation of Incumbent Pipeline Firms through Platformization. *International Journal of Electronic Commerce*. 2024. Vol. 28, №2. P. 186–216. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.2024.2332047> (дата звернення: 20.10.2025).

References

1. Dubel, M.V. and Barvinchenko, O.O. (2023), “Features of the development of e-commerce in Ukraine under wartime conditions”, *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 27, pp. 16–22, available at: <https://ei-journal.in.ua> (Accessed 20 October 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2>

2. Vynohradova, O.V. and Drokina, N.I. (2018), *Elektronnyi biznes [E-business]*, State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine, available at: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1477_17408367.pdf (Accessed 20 October 2025).

3. Kraus, K.M., Kraus, N.M. and Manzhura, O.V. (2021), *Elektronna komertsiiia ta Internet-torhivlia [E-commerce and Internet Trade]*, Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine, available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsiiia_2021.pdf (Accessed 20 October 2025).

4. Mozghova, H.V., Lyashevskaya, V.I. and Bilokon, V.O. (2022), “The essence and models of e-business and e-commerce”, *Business Inform*, vol. 1, pp. 123–131, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-123-131>.

5. Marusei, T.V. (2018), “Main trends in the development of the e-commerce market in Ukraine”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 14, pp. 1011–1015, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf (Accessed 20 October 2025).
6. Zgalat-Lozynska, L., Kryshchal, H., Drinke, Z., Lych, V., Kulikov, O. and Panin, Y. (2023), “Impact of digital transformation on business structures”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 4, pp. 144–149, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/144>.
7. Ryzhkova, H.A. (2024), “Features of e-commerce development in Ukraine”, *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 4, pp. 120–129, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/4/EV20244_120-129.pdf (Accessed 20 October 2025).
8. Krylov, D.V. (2024), “Development of e-commerce in Ukraine in modern conditions”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 12, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
9. Yu, J., Zhao, J., Zhou, C. and Ren, Y. (2022), “Strategic business mode choices for e-commerce platforms under brand competition”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 17, no. 4, pp. 1769–1790, DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040089>.
10. Sharma, D., Yadav, N., Dwivedi, Y.K. and Giannakis, M. (2024), “Digital transformation of incumbent pipeline firms through platformization”, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 28, no. 2, pp. 186–216, DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.2024.2332047>.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.