

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.66>

УДК 339.9:004.738.5

I. Б. Маркович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-722X>

В. А. Паляниця,

к. е. н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю

та сферою послуг,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8412-8970>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

I. Markovych,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Finance,

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

V. Palianytsia,

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Innovation and Service Management,

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

E-COMMERCE TRANSFORMATION UNDER THE INFLUENCE OF GLOBAL ECONOMIC SHOCKS

У статті досліджено комплексну трансформацію електронної комерції під впливом глобальних економічних шоків, серед яких пандемія COVID-19, інфляційні хвилі 2021–2024 рр., порушення глобальних ланцюгів постачання та повномасштабна війна в Україні. Проаналізовано зміни у структурі попиту, поведінкові реакції споживачів та адаптацію бізнес-моделей до умов підвищеної невизначеності. Особливу увагу приділено цифровізації бізнес-процесів, посиленню ролі логістичної інфраструктури, еволюції моделей доставки «останньої милі» та зростанню інвестицій у кібербезпеку. Показано, як e-commerce компенсує обмеження традиційної торгівлі, підтримує економічну активність у кризових ситуаціях та формує нові стандарти сервісу. Узагальнення результатів дозволяє виокремити ключові механізми стійкості електронної комерції, зокрема диверсифікацію постачальників, інтеграцію фінтех-рішень, розвиток омніканальності та використання даних для персоналізації. Визначено перспективи розвитку галузі у посткризовий період та її внесок у прискорення цифрової економіки.

The article provides an in-depth examination of the multidimensional transformation of e-commerce under the influence of major global economic shocks, including the COVID-19 pandemic, inflation surges throughout 2021–2024, disruptions in international supply chains, and the full-scale war in Ukraine. The study explores how these shocks reshaped demand structures, altered consumer preferences, and accelerated the adoption of digital tools that enabled businesses to maintain continuity in highly volatile environments. Significant attention is devoted to analysing the behavioural responses of consumers, such as increased online purchasing frequency, heightened price sensitivity, and the expansion of essential goods categories within online retail. The article highlights the adaptation strategies that e-commerce companies have implemented to enhance operational resilience—supply chain diversification, nearshoring of logistics hubs, strengthening last-mile delivery models, investment in cybersecurity, development of omnichannel ecosystems, and broader integration of

fintech solutions. The analysis also addresses the impact of geopolitical risks on business relocation, inventory policies, and data protection practices.

By synthesizing global trends with the unique experience of Ukraine during wartime conditions, the research identifies common structural patterns in the sector's reaction to shocks and demonstrates how digital trade evolves into a more flexible and crisis-resistant system. The findings provide a conceptual basis for understanding long-term trajectories of e-commerce development in a post-crisis global economy and highlight opportunities for further research on strengthening supply chain resilience, digital infrastructure robustness, and strategic adaptability of online retail in future periods of uncertainty.

Ключові слова: *електронна комерція; глобальні шоки; пандемія; інфляція; логістика; цифрова трансформація; споживча поведінка.*

Keywords: *e-commerce; global economic shocks; pandemic; inflation; supply chain disruptions; digital transformation; consumer behaviour.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Електронна комерція (e-commerce) за останні десятиліття перетворилися на один із ключових сегментів світової економіки, радикально змінивши методи продажу і споживання товарів та послуг. Проте її розвиток відбувається в умовах нестабільності, яку спричиняють глобальні економічні шоки. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, стрибки інфляції та масштабні збої у світових ланцюгах постачання – ці фактори суттєво вплинули на тренди та динаміку електронної комерції в світі та окремих країнах.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю адаптації бізнес-моделей e-commerce до умов криз та пошуку шляхів забезпечення стійкості цифрової економіки. Електронна комерція відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні економічної активності під час локдаунів та воєнних дій, тому

дослідження її трансформації під впливом шоків має як наукове, так і практичне значення.

Зокрема, в Україні в умовах війни онлайн-бізнес став критично важливим для підтримки торгівлі на територіях, де традиційна роздрібна мережа зазнала руйнувань. В глобальному вимірі аналіз впливу криз дозволяє виявити механізми стійкості адаптації, що є важливими для розробки антикризових стратегій та державної політики підтримки цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу глобальних шоків на електронну комерцію привернула значну увагу дослідників останніми роками. Численні міжнародні дослідження присвячені буму e-commerce в період пандемії COVID-19. Згідно з офіційними джерелами [1], середня частка інтернет-користувачів, які здійснюють онлайн покупки, зріс із 53% у 2019 році до 60% у 2020/2021 по сукупності вибірки країн. Це свідчить, що пандемія стимулювала цифровізацію споживчих звичок. Деякі дослідники зазначають, що карантинні обмеження прискорили розвиток електронної комерції на декілька років уперед. Зокрема, в США обсяг онлайн-продажів у 2020 році зріс на 43% порівняно з попереднім роком, що перевищило докризові прогнози [2]. Водночас дискусії тривають щодо стійкості такого зростання.

Окремий напрям досліджень стосується впливу воєнних конфліктів та інших кризових подій на цифрову торгівлю. Зокрема, Новікова О.В. [3] дослідила трансформаційні процеси в онлайн-комерції України під час повномасштабної війни, виокремивши ключові виклики воєнного періоду – макроекономічну нестабільність, логістичні обмеження, посилення кіберзагроз та зміни поведінки споживачів.

Кубліцька О. [1] проаналізувала сучасний стан українського ринку e-commerce в умовах війни та тенденції його повоєнного відновлення, вказавши на шокове падіння обсягів ринку на початку війни і поступову стабілізацію у 2023 році. Дослідження Баула О. та ін. [5] присвячене розвитку

електронної комерції та її впливу на вітчизняне й міжнародне бізнес-середовище вказує на тісний взаємозв'язок між трендами e-commerce та загальною кон'юктурою ринку, підтверджуючи глобальний характер цих процесів.

Варто відзначити, що окрім академічних досліджень, значний вклад у аналіз поточних тенденцій вносять аналітичні звіти консалтингових компаній та міжнародних організацій. Звіти OECD [5] фіксують сповільнення темпів зростання e-commerce у 2022 році на фоні інфляційних процесів та відновлення офлайн-ритейлу. Консалтингова компанія BCG [6] у 2024 році повідомила про суттєву зміну споживчих звичок під впливом інфляції – близько 40% покупців стали частіше шукати знижки та акції, а 44 витрачають більше часу на порівняння цін онлайн. Ці поведінкові зрушення безпосередньо впливають на стратегії ціноутворення та маркетингу в електронній комерції.

Невирішеною залишається наукова проблема узагальнення комплексного впливу різних типів шоків (пандемічних, воєнних, фінансових) на структурні зміни в електронній комерції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проаналізувати трансформацію електронної комерції під впливом глобальних економічних шоків та виявити основні тенденції і закономірності адаптації e-commerce до кризових умов.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- 1) охарактеризувати динаміку розвитку світової електронної комерції в період пандемії COVID19 та визначити, які зміни були тимчасовими, а які – довгостроковими;
- 2) дослідити вплив воєнних дій (на прикладі війни в Україні) на функціонування та структуру ринку e-commerce, а також на поведінку споживачів і бізнес-стратегії компаній;

3) проаналізувати наслідки інфляційного шоку 2021-2023 рр. та збоїв у глобальних ланцюгах постачання для електронної комерції;

4) узагальнити адаптаційні стратегії, що застосовуються e-commerce бізнесом у відповідь на кризові явища, та окреслити перспективи подальшого розвитку галузі в посткризовому світі.

Виконання зазначених завдань дозволить отримати цілісне уявлення про те як глобальні шоки впливають на електронну комерцію, та надати рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності електронних торговельних систем в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним шоком для світової економіки, водночас відкривши нові можливості для електронної комерції. У 2020 році, коли багато країн запровадили жорсткі локдауни, онлайн-торгівля виявилася чи не єдиним каналом здійснення роздрібних покупок для значної частки споживачів. Це призвело до стрибкоподібного зростання обсягів e-commerce.

Попри певне уповільнення після відкриття економік, пандемія залишила довгостроковий слід у сфері електронної комерції. Багато споживачів оцінили зручність он-лайн покупок і продовжили купувати в інтернеті навіть після зняття обмежень. Компанії, своєю чергою, прискорили впровадження цифрових технологій – від розвитку зручних мобільних додатків до вдосконалення логістики останньої милі. З'явилися нові сервіси як-от безконтактна доставка, curbside pickup (само вивіз замовлень біля магазину) тощо. Ці інновації суттєво підвищили конкурентоспроможність електронної комерції. Пандемія також змусила традиційний ритейл активніше інтегрувати он-лайн і оф-лайн канали. Таким чином, COVID-19 не тільки тимчасово збільшив обсяги інтернет-продажів, але й структурно перетворив ринок, прискоривши настання «цифрової ери» у торгівлі.

Одним з побічних наслідків пандемії стала глобальна криза ланцюгів постачання, яка розгорнулася у 2021-2022 роках. Раптовий дисбаланс між

попитом і пропозицією, спричинений карантинними заходами, порушив налагоджені логістичні процеси. До того ж, надзвичайне зростання онлайн-замовлень створило додаткове навантаження на системи доставки. У 2021 році багато компаній зіткнулися з дефіцитом контейнерів, затримками в портах та браком складських потужностей. Як наслідок, середні терміни доставки товарів зросли, а витрати на логістику підвищилися.

Ситуацію погіршила повномасштабна війна в Україні, адже воєнні дії порушили постачання критично важливих сировинних товарів (зерна, металів, добрив) і спричинили додаткові логістичні ускладнення в Європі. В сукупності, пандемія та війна призвели до найбільшого за останні десятиліття збою глобальних ланцюгів поставок, наслідком чого стали масштабні товарні дефіцити та інфляційний тиск. За оцінкою Accenture, 94% компаній зі списку Fortune 1000 зазнали порушень у роботі своїх ланцюгів постачання внаслідок пандемії [7]. Це вражаюча цифра, яка підкреслює вразливість навіть найбільших корпорацій до такого роду шоків.

Для сфери електронної комерції логістичні проблеми стали серйозним викликом, адже своєчасна доставка є одним із стовпів онлайн-бізнесу. Компанії e-commerce були змушені переглянути свої операційні моделі з метою підвищення стійкості до зовнішніх збоїв. Однією з тенденцій стало збільшення запасів на складах (“just-in-case” замість колишнього “just-in-time”), аби мати буфер на випадок затримок поставок. Деякі транснаціональні ритейлери та маркетплейси почали диверсифіковувати постачальників і джерела закупівель, скорочуючи залежність від окремих країн. Інші стратегія – nearshoring, тобто перенесення логістичних центрів та виробництва ближче до кінцевого споживача (наприклад, в межах одного регіону), щоб зменшити ризики міжнародних перевезень. Такі кроки зробили, зокрема великі американські та європейські онлайн-ритейлери у відповідь на черги в портах Азії.

У сфері доставки «останньої милі» також відбулися зміни, зросли інвестиції у власні кур'єрські служби, автоматизацію складських процесів,

використання алгоритмів для оптимізації маршрутів. В кризовий період чимало e-commerce платформ запустили моделі співпраці з місцевими кур'єрами або навіть використали краудсорсинг доставки, щоб впоратися зі зростанням замовлень. Наприклад, продуктові онлайн-сервіси розвивали партнерство з таксі чи спеціалізованими delivery-службами. Одночасно компанії інвестували у цифрову прозорість ланцюгів – впроваджували трекінгові системи, що дозволяють в режимі реального часу відстежувати кожний етап доставки. Такі технології підвищують гнучкість, адже при виникненні збою компанія оперативно інформує клієнтів і може швидше перебудувати маршрут.

Отже, глобальні логістичні збою змусили галузь електронної комерції прискорено розвивати ризик-менеджмент ланцюгів постачання. В довгостроковій перспективі ці уроки підвищують стійкість e-commerce, оскільки бізнес накопичив досвід роботи в умовах дефіциту та затримок, сформував антикризові плани. Незабутній досвід вже використовується для протидії новим викликам – коли побоювання геополітичних напруг залишаються актуальними, компанії краще підготовлені до можливих перебоїв. Таким чином, логістична криза, хоча й створила значні труднощі, дала поштовх до інновацій і структурних змін, корисних для майбутнього розвитку електронної комерції.

Війна в Україні стала надзвичайно тяжким шоком для національної економіки і сфера електронної комерції не стала винятком. На початку війни онлайн-бізнес пережив різкий спад, оскільки мільйони споживачів змінили місце проживання або взагалі виїхали за кордон, логістична інфраструктура (склади, поштові маршрути) була частково зруйнована, попит звузився до товарів першої необхідності. За оцінками учасників ринку, у перші місяці війни обсяги продажів більшості українських інтернет-магазинів впали на 80-90%. Зокрема, у березні 2022 р. багато великих маркетплейсів тимчасово призупинили діяльність або обмежили зону доставки до безпечних регіонів. Споживча поведінка теж зазнала драматичних змін – панічні настрої,

пріоритет витрат на продукти, ліки, засоби безпеки. Натомість попит на непродовольчі товари (електроніку, одяг, тощо) різко скоротився [8].

Відбулося вимушене переорієнтування частини бізнесів на гуманітарні та волонтерські напрями (пошиття одягу для військових, виробництво товарів для армії), що відобразилося і в діяльності e-commerce сектору.

Попри ці безпрецедентні виклики, українська електронна комерція продемонструвала значну адаптивність і стійкість. Багато підприємців, які втратили оф-лайн бізнес або перемістилися в інші регіони, перейшли в інтернет. Виникла хвиля нових онлайн-магазинів у соціальних мережах та на маркетплейсах. Зафіксовано зростання кількості продавців на найбільших платформах, таких як Rozetka, Prom.ua, OLX тощо. Варто відзначити, що хоча з початком війни ринок зазнав шокового падіння, вже протягом 2023 року спостерігаються стабілізаційні процеси, тобто зниження рівня платоспроможності аудиторії, що частково компенсується збільшенням частоти онлайн-покупок серед тих споживачів, що залишилися в країні. Іншими словами, найвідданіші клієнти почали купувати онлайн частіше, підтримуючи базовий рівень попиту.

Ключовим чинником виживання українського e-commerce під час війни стала швидка цифрова трансформація бізнес-процесів. Компанії масово перейшли на віддалену роботу, активніше використовували хмарні сервіси та цифрові платформи для управління запасами і продажами. Особливу увагу приділено кібербезпеці, оскільки на тлі зростання кіберзагроз в умовах війни інвестиції в захист даних, резервне копіювання і безпечні платіжні рішення стали критично необхідними. Наприклад, українські банки й онлайн-сервіси впровадили додаткові засоби автентифікації та моніторингу трансакцій, щоб запобігти кібератакам. Одночасно спостерігалось зростання ролі соціально орієнтованих ініціатив – багато онлайн магазинів долучилися до волонтерських проектів, надаючи частину прибутку на потреби армії чи гуманітарну допомогу, або пропонували безкоштовні послуги для переселенців. Така переорієнтація бізнес-моделей на соціальну

відповідальність підвищила довіру споживачів і зміцнила репутацію брендів у суспільстві.

З точки зору споживчих трендів, війна спричинила цікаві зрушення. З одного боку, загальний платоспроможний попит скоротився через падіння доходів і вимушену економію коштів населення. З іншого боку, частка покупців, які звикли до онлайн-замовлень, продовжила користуватися e-commerce навіть в умовах війни (особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб, що оселилися у відносно безпечніших регіонах). Відбулося прискорене проникнення e-commerce у такі категорії, як продовольчі товари, ліки, дитячі товари – ті сегменти, де до війни онлайн продажі були невеликими. Це пояснюється прагненням людей мінімізувати фізичні виходи за покупками в небезпечних умовах. Таким чином, війна парадоксальним чином стимулювала розвиток окремих ніш електронної комерції (наприклад, онлайн-аптек чи доставки продуктів харчування).

Підсумовуючи, український сектор електронної комерції за час війни пройшов через стадію глибокого спаду до поступового відродження на нових засадах. Він став більш згуртованим (завдяки партнерствам бізнесу з державою та волонтерами), більш гнучким (здатним швидко змінювати асортимент і логістику) та більш соціально відповідальним. Досвід України може стати цінним прикладом для інших країн щодо того, як цифрова торгівля може функціонувати в екстремальних умовах і підтримувати економічну активність навіть під час воєнних потрясінь.

Період 2021-2023 років відзначився різким зростанням інфляції у багатьох країнах світу. Високий рівень інфляції вплинув на купівельну спроможність домогосподарств і змусила споживачів коригувати свої витрати. Для сектору електронної комерції це означало зміну структури попиту та переоцінку маркетингових стратегій.

Один з помітних трендів стало скорочення витрат на некритичні, дискреційні покупки. Споживачі, стикаючись з ростом цін на базові товари (продукти, пальне, комунальні послуги), були вимушені економити на таких

категоріях як електроніка, одяг, розваги. За опитуваннями BCG, близько двох третин американських споживачів у 2023 році стали купувати менше товарів або обирати дешевші аналоги, відкладаючи дорогі придбання на потім [6]. Це явно вплинуло на онлайн продажі у відповідних категоріях. Наприклад, у сегменті побутової електроніки спостерігався спад попиту, оскільки люди відклали оновлення гаджетів. В Україні ситуація ускладнювалася ще й загальним зниженням доходів через війну, тож інфляційний тиск особливо помітно вдарив по інтернет-ритейлу непродовольчих товарів.

Іншим наслідком інфляції стало посилення цінової чутливості покупців. Споживачі почали активно шукати вигідні пропозиції знижки, розпродажі. Онлайн-майданчики, які дозволяють легко порівнювати ціни різних продавців, отримало конкурентну перевагу над офлайн-магазинами. Фактично, інфляція підштовхнула споживачів ще активніше використовувати інструменти електронної комерції з метою економії коштів. Це стимулювало інтернет-рітейлерів адаптувати стратегії – збільшувати частоту розпродажів, впроваджувати програми лояльності з кеш беком, пропонувати безкоштовну доставку при більших сумах замовлення тощо, аби втримати клієнта.

В той же час, інфляційне середовище призвело до зростання витрат самих e-commerce компаній – подорожчала логістика, пакувальні матеріали, енергоносії для дата-центрів. Маржа багатьох онлайн-продавців знизилася, що обмежило їх можливості надавати великі знижки. Тому ринок увійшов у фазу жорсткішої конкуренції за ціночутливого споживача. Ті компанії, які мали більш ефективні бізнес-моделі (наприклад, власні склади, оптимізовану логістику), могли частково компенсувати зростання собівартості втримати ціни. Менш ефективні гравці були змушені або піднімати ціни, ризикуючи втратити клієнтів, або працювати із мінімальною рентабельністю.

Зміни споживчих поведінкових моделей, викликана інфляцією, має подвійний ефект для електронної комерції.

З одного боку, посилення цінової конкуренції в онлайні може знизити прибутковість бізнесу. З іншого боку, перетік споживачів у цифровий простір заради пошуку вигідніших пропозицій фактично розширює аудиторію e-commerce. Боротьба за економічного клієнта стимулює інновації – від впровадження персоналізованих знижок на основі big data до розвитку нових форматів, таких як спільні покупки чи моделі підписки з фіксованими цінами на товари першої необхідності.

В контексті України вплив інфляції на e-commerce переплітається з впливом війни. Стрімке зростання цін 2022-2025 рр. ще більше звузило і без того пошкоджений платоспроможний попит. Інтернет-магазини адаптували асортимент під нові реалії, збільшивши частку дешевих товарів, запропонували більше товарів економ-сегменту, дрібну розфасовку тощо. Популярними стали розстрочки та оплата частинами при онлайн-замовленнях, щоб полегшити фінансове навантаження на покупця. Таким чином, хоча інфляція і негативно вплинула на обсяги продажів, гнучкість електронної комерції у цінових стратегіях допомагає частково нейтралізувати цей вплив.

Узагальнення результатів попередніх досліджень дає змогу стверджувати, що реакція електронної комерції на глобальні економічні потрясіння має системний характер і залежить від природи конкретного шоку. Хоча пандемічні, геополітичні, інфляційні чи логістичні кризи відрізняються за джерелами виникнення та механізмами впливу на економічне середовище, у поведінці бізнесу та споживачів простежуються повторювані адаптивні патерни. Для узагальнення цих закономірностей і структурування ключових напрямів трансформації доцільно використати концептуальну модель, що відображає взаємозв'язок між типом глобального шоку та характерною реакцією сектору електронної комерції (Табл.1).

Таблиця 1. Концептуальна модель трансформації електронної комерції під впливом глобальних економічних шоків

Тип глобального шоку	Зміст впливу на бізнес-середовище	Типова адаптивна реакція сектору електронної комерції
Пандемія та локдауни	Обмеження фізичної торгівлі, різка зміна споживчих пріоритетів, попит на безконтактні сервіси	Масовий перехід компаній в онлайн, розвиток сервісів доставки, персоналізація пропозицій, розширення категорії «товарів першої необхідності»
Геополітичні конфлікти та війна	Порушення логістики, зміщення попиту регіональні ризики, потреба в релокації бізнесу	Перебудова ланцюгів постачання, переміщення складів, диверсифікація каналів збуту, розвиток локальних маркетплейсів, підвищення кіберстійкості
Інфляційні та енергетичні кризи	Зростання витрат, зниження платоспроможності, коливання попиту	Оптимізація операційних витрат, автоматизація, впровадження гнучких цінових стратегій, стимулювання повторних покупок
Порушення глобальних ланцюгів постачання	Дефіцит товарів, затримки поставок, зростання логістичних витрат	Диверсифікація постачальників, формування резервних складських запасів, переорієнтація на локальних виробників
Фінансові та макроекономічні кризи	Скорочення інвестицій, обмеження доступу до капіталу, коливання валют	Перехід на більш ефективні бізнес-моделі, використання хмарних сервісів, розширення фінтех-інтеграцій, фокус на утриманні клієнтів

Джерело: сформовано авторами

Подана модель демонструє, що незалежно від природи глобального економічного шоку електронна комерція реагує передусім через підвищення гнучкості, цифрової інтенсивності та диверсифікації бізнес-процесів. Хоча механізми впливу різняться – від обмеження мобільності під час пандемій до логістичних або енергетичних дисбалансів у період геополітичних конфліктів – поведінкова відповідь галузі є структурно подібною. У всіх випадках відбувається прискорене впровадження цифрових сервісів, зміна структури асортименту, адаптація логістики та посилення взаємодії з клієнтом. Таким чином, e-commerce не лише відображає зовнішні шоки, але й формує власні механізми стійкості, що забезпечують відновлення активності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Розглянувши окремо вплив пандемії, логістичних збоїв, війни та інфляції, слід узагальнити, які ж трансформаційні процеси відбулися в електронній комерції під дією цих глобальних шоків.

Перш за все, кризи прискорили цифровізацію бізнесу і суспільства. Те, що могло зайняти кілька років еволюційного розвитку, стало нормою за лічені місяці під час пандемії – онлайн-шопінг проник у нові вікові та соціальні групи, бізнеси всіх масштабів відкрили для себе електронну комерцію як канал виживання. У воєнний час цифрові платформи теж виявилися гнучкими та швидко масштабованими рішеннями для підтримки економічної активності навіть коли фізичні ринки зруйновані. Умовно кажучи, глобальні шоки стали каталізаторами переходу до цифрової економіки.

По-друге, кризи виявили вразливі місця e-commerce і одночасно стимулювали роботу над ними. Зокрема, проблема логістичної залежності та «вузьких місць» у ланцюгах постачання стала очевидною. Реакцією стала диверсифікація логістики, локалізація складів, інвестиції в інфраструктуру доставки. Аналогічно, збільшення кіберризиків під час війни висвітлило необхідність пріоритизації кібербезпеки. Це робить галузь більш зрілою і стійкою до потенційних кібератак у майбутньому.

По-третє, змінилися бізнес-моделі та підходи до управління ризиками. Компанії, що працюються в e-commerce, дедалі більше уваги приділяють сценарному плануванню на випадок криз. В уроках пандемії та війни бізнес усвідомив, що антикризове управління – невід’ємна складова стратегії. Ті компанії, які інтегрували плани реагування на ризики, змогли діяти про активно і вийшли з потрясінь більш успішно. Наприклад, наявність резервних IT-систем, альтернативних постачальників чи стратегія релокації персоналу тепер розглядаються як обов’язкові елементи операційної стійкості.

Також відбулися зрушення у споживчих цінностях та очікуваннях. Періоди вимушеної економії та життя в умовах кризи зробили споживача раціональнішим, вимогливішим до сервісу та соціально більш свідомим. Все більша частка клієнтів надає перевагу тим брендам, які демонструють соціальну відповідальність і підтримують суспільство у важкі часи. Це означає, що e-commerce бізнеси інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у свою діяльність – від благодійних акцій до екологічних

ініціатив. Також споживачі цінують надійність. Під час кризи особливо важливо, щоб замовлення було виконане, підвищення стандартів обслуговування, прозорість і довіру у відносинах з клієнтом.

Насамкінець, варто згадати і про позитивний бік впливу шоків – інноваційний стрибок. Вимушені обставини часто породжують нові рішення. Пандемія дала поштовх розвитку фінтеху у e-commerce (масове впровадження безконтактних платежів, «купуй зараз – плати потім» тощо). Логістична криза привела до експериментів з дронами та роботами для доставки. Війна стимулювала розвиток технологій захисту даних та децентралізованих маркетплейс-платформ (що можуть працювати навіть при відключенні частини інтернет-інфраструктури). Інфляція – до появи сервісів підписки на товари першої необхідності за фіксованими цінами, що гарантують відсутність переplat. Кожен шок таким чином розширив технічний інструментарій електронної комерції.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Електронна комерція продовжує залишатися динамічною та інноваційною галуззю. Виклики останніх років загартували її, перетворивши на сферу, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Подальший розвиток e-commerce буде відбуватися під знаком підвищення стійкості гнучкості та орієнтації на нові запити споживачів як на внутрішньому, так і на глобальному ринку. Знання, набуті в ході подолання нинішніх криз, безумовно допоможуть електронній комерції ефективніше справлятися з викликами майбутнього та залишатися одним із двигунів світової економіки у цифрову епоху.

Дане дослідження є кроком до розуміння комплексного впливу різних типів шоків на електронну комерцію, проте залишаються напрямки, що потребують глибшого вивчення. Зокрема, цікавим є аналіз довгострокових наслідків пандемії – як нові моделі споживання та доставки прижилися на постійній основі, а які зникли після нормалізації ситуації. Також перспективним є дослідження цифрової стійкості бізнесу – розробка кількісних метрик, що дозволять оцінювати готовність e-commerce компаній до криз (наприклад, індекс стійкості ланцюга постачання чи рівень

кібербезпеки). Особливої уваги заслуговує питання регуляторної політики, тобто як держави можуть підтримати розвиток електронної комерції в умовах шоків (податкові стимули, інвестиції в інтернет-інфраструктуру, захист прав споживачів онлайн під час кризових ситуацій).

Нарешті, актуальним є порівняння досвіду різних країн у подоланні наслідків шоків для e-commerce – наприклад, зіставлення випадку України з іншими країнами, що переживали воєнні конфлікти або гіперінфляцію, з метою виявлення універсальних закономірностей і унікальних факторів.

Література

1. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3(35). С. 98-108. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108.
2. U.S. Census Bureau. E-Commerce Sales Surged During the Pandemic (Mayumi Brewster, April 27, 2022).
3. Новікова О. В. Особливості функціонування онлайн-комерції під час війни: виклики та адаптаційні стратегії. Економіка та суспільство. 2025. № 75. С. 102-109. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-37.
4. 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: 10.32782/2224-6282/191-47.
5. Rithum Team. What 2023 Global Retail E-Commerce Holds, According to eMarketer (March 7, 2023).
6. Boston Consulting Group (BCG). Bak S. et al. Inflation Has Changed Consumers. It's Time to Rethink Pricing (15 Nov 2024).
7. Accenture. The global supply chain crisis and its effect on the worldwide economy. Tecma, 4 years ago.
8. Bilotserkivskyi H., Gudkova N. E-commerce in Ukraine in conditions of military conflict. Grail of Science. 2024. № 41. С. 58-64. DOI: 10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007.

References

1. Kublitska, O. (2023), "The e-commerce market in Ukraine: current state and post-war recovery trends", *Problemy i Perspektyvy Ekonomiky ta Upravlinnia*, vol. 3(35), pp. 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).
2. U.S. Census Bureau (2022), "E-commerce sales surged during the pandemic", available at: <https://www.census.gov/retail> (Accessed 15 Nov 2025).
3. Novikova, O.V. (2025), "Features of e-commerce functioning during the war: challenges and adaptation strategies", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 75, pp. 102-109, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37>.
4. Baula, O. Liutak, O. and Fedyshyn, V. (2024), "Development of e-commerce and its influence on domestic and international business environment", *Ekonomichnyi Prostir*, vol. 191, pp. 285-289, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>.
5. Rithum Team (2023), "What 2023 global retail e-commerce holds, according to eMarketer", available at: <https://www.rithum.com/blog/2023-global-retail> (Accessed 15 Nov 2025).
6. Bak, S. (2024), "Inflation has changed consumers: it's time to rethink pricing", Boston Consulting Group (BCG), available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/inflation-has-changed-consumers> (Accessed 15 Nov 2025).
7. Accenture (2021), "The global supply chain crisis and its effect on the worldwide economy", available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/supply-chain-crisis> (Accessed 15 Nov 2025).
8. Bilotserkivskyi, H. and Gudkova, N. (2024), "E-commerce in Ukraine in conditions of military conflict", *Grail of Science*, vol. 41, pp. 58-64, DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007>.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.