

The findings emphasize the necessity of transitioning from traditional, linear logistics models to decentralized, flexible, and digitally integrated networks capable of responding proactively to external shocks and internal operational shifts. The article presents practical recommendations for enhancing supply chain resilience, operational efficiency, and environmental sustainability through the strategic implementation of digital technologies. It also outlines avenues for further research, including automation, risk forecasting, and adaptation of global practices to local economic contexts, particularly in Ukraine.

Keywords: digitalization, logistics networks, market instability, supply chain, Internet of Things, risk management, automation, resilience, sustainable logistics.

УДК 339.138:004.738.5:330.46

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.028034

Осмятченко Володимир Олександрович,
доктор економічних наук, професор,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Миколенко Радомир Олександрович,
аспірант,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції. Актуальність теми зумовлена стрімким зростанням обсягів онлайн-торгівлі, зміною споживчих моделей поведінки та необхідністю адаптації бізнесу до нових цифрових умов. Метою дослідження є аналіз основних чинників розвитку електронної комерції, оцінка її впливу на традиційні бізнес-моделі та визначення перспективних напрямів розвитку у вітчизняному та міжнародному контексті. Методологічну основу статті становлять системний і структурно-функціональний підходи, методи порівняльного аналізу, узагальнення статистичних даних, а також елементи SWOT-аналізу. Визначено ключові переваги електронної комерції для підприємств різних секторів економіки, окреслено бар'єри, які гальмують її розвиток в Україні, зокрема інституційного, технологічного та правового характеру. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення інфраструктури цифрової торгівлі, підвищення рівня цифрової грамотності споживачів та формування сприятливого регуляторного середовища. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до формування ефективної стратегії розвитку електронної комерції як інструменту підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ключові слова: електронна комерція, цифрова економіка, інтернет-торгівля, онлайн-бізнес, цифровізація, інновації.

Електронна комерція стала невід'ємною складовою глобальної цифрової економіки, трансформуючи традиційні моделі ведення бізнесу, способи взаємодії між продавцем і споживачем, а також механізми здійснення операцій. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяв утворенню нового конкурентного середовища, де успіх підприємства залежить від його здатності до цифрової трансформації, інноваційності та адаптивності. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних

стратегій розвитку електронної комерції в умовах зростаючої цифровізації та нестабільності ринку.

Постановка проблеми. Електронна комерція є однією з ключових складових цифрової економіки, яка змінює традиційні моделі ведення бізнесу, канали просування товарів і послуг, а також механізми взаємодії між продавцем і споживачем. За останнє десятиліття вона перетворилася на повноцінний економічний сектор із мільярдними обсягами обороту. Згідно з даними міжнародних аналітичних агентств, темпи зростання е-commerce перевищують розвиток більшості традиційних галузей, що зумовлює необхідність детального дослідження її економічного, технологічного та інституційного потенціалу.

Водночас в Україні процес становлення електронної комерції відбувається нерівномірно та супроводжується численними бар'єрами. Зокрема, до основних проблем слід віднести: відсутність цілісної державної політики щодо розвитку цифрової торгівлі; низький рівень електронної грамотності значної частини населення; обмежене фінансування інноваційних проєктів; недосконалу логістичну інфраструктуру; фінансовий тиск на суб'єктів малого бізнесу, які здійснюють торгівлю онлайн; а також дефіцит національних платформ, здатних конкурувати з транснаціональними маркетплейсами. Ці фактори істотно знижують конкурентоспроможність українських підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Окремої уваги потребує проблема цифрової нерівності між регіонами, що проявляється у відмінностях доступу до швидкісного інтернету, цифрових сервісів та фінансових інструментів. У поєднанні з нестабільною макроекономічною ситуацією, воєнними викликами та порушенням ланцюгів постачання ці обставини поглиблюють існуючі диспропорції у розвитку електронної комерції.

Крім того, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції електронної комерції в бізнес-екосистему цифрової економіки, взаємодії між платформами, учасниками ринку та регуляторами, а також можливості використання сучасних цифрових технологій (зокрема штучного інтелекту, великих даних, блокчейну) для підвищення ефективності онлайн-торгівлі.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність системного аналізу сучасного стану, викликів та перспектив розвитку електронної комерції в Україні з урахуванням глобальних тенденцій, досвіду провідних країн та особливостей національного ринку. Наукове осмислення цієї проблематики дозволить сформулювати обґрунтовані рекомендації для державної політики, бізнес-середовища та освітньої сфери щодо стимулювання розвитку е-commerce як стратегічного напрямку цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Питання розвитку електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки привертає дедалі більше уваги в сучасній науковій літературі. Дослідники трактують електронну комерцію не лише як канал збуту, а як фундаментальний елемент цифрової екосистеми, що змінює способи взаємодії між учасниками ринку, структуру витрат, моделі споживчої поведінки та навіть саму логіку ведення бізнесу.

У праці Laudon & Traver (Laudon & Traver [1, с. 45–98]) електронна комерція представлена як складний міждисциплінарний феномен, що поєднує економіку, інформаційні технології, право та маркетинг. Автори особливо підкреслюють роль мережових ефектів, автоматизації операцій та персоналізованої взаємодії з клієнтом у формуванні конкурентних переваг цифрових платформ.

Аналіз динаміки розвитку онлайн-продажів під час пандемії COVID-19, наведений у звіті OECD (OECD [2, с. 23–39]), вказує на пришвидшену адаптацію малого та середнього бізнесу до цифрового середовища. При цьому зафіксовано суттєві виклики, зокрема низький рівень цифрових компетенцій та обмежений доступ до технологічної інфраструктури у країнах, що розвиваються.

У національному вимірі розвиток е-commerce закріплений у Концепції цифрової економіки України (Кабінет Міністрів України [3, с. 6–11]), де визначено стратегічну важливість електронної торгівлі для розбудови інформаційного суспільства. Водночас наголошено на

потребі вдосконалення нормативно-правової бази, стимулювання МСП до цифрової трансформації та розвитку платіжної інфраструктури.

Звіт Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифра України [4, с. 14–27]) містить конкретні статистичні й аналітичні дані про рівень діджиталізації бізнесу та споживачів. Особлива увага приділена нерівномірності цифрового розвитку в регіонах, що створює додаткові бар'єри для ефективного розвитку e-commerce.

Питання цифрового суверенітету та контролю над даними порушено у звіті UNCTAD (UNCTAD [5, с. 55–73]), де наголошено на необхідності розбудови національних платформ та стратегій поводження з даними в епоху глобальних платформ. Ці рекомендації є надзвичайно актуальними для країн із трансформаційною економікою, зокрема України.

Документ Digital Markets Act (European Commission [6, с. 77–92]) встановлює рамкові правила регулювання діяльності великих цифрових платформ у межах ЄС. У ньому особливо підкреслюється значення прозорості алгоритмічного ціноутворення, заборона на цінову дискримінацію та вимога забезпечення чесної конкуренції. Україна, орієнтуючись на європейські стандарти, повинна враховувати ці положення у своєму правовому полі.

Нарешті, статистичні дані Державної служби статистики України (Держстат України [7, с. 34–49]) демонструють позитивну динаміку розширення частки електронної комерції в структурі роздрібного товарообігу. Однак при цьому фіксується низький рівень цифрової грамотності, недовіра до онлайн-платежів та логістичні проблеми, особливо в сільських регіонах.

Таким чином, аналіз сучасних досліджень і публікацій свідчить про високу наукову й практичну актуальність теми електронної комерції. У фокусі науковців перебувають питання адаптації національних економік до цифрової трансформації, розбудови цифрової інфраструктури, гармонізації правового поля з міжнародними стандартами та посилення конкурентоспроможності вітчизняних онлайн-бізнесів. Подальші дослідження мають бути зосереджені на пошуку балансу між інноваційною гнучкістю цифрових ринків і необхідністю ефективного державного регулювання.

Метою статті є всебічне дослідження процесів розвитку електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки як в Україні, так і у світовому контексті. Зокрема, дослідження спрямоване на аналіз структурних змін у бізнес-моделях, зумовлених цифровізацією, вивчення впливу новітніх інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність онлайн-торгівлі, а також ідентифікацію ключових інституційних, технологічних і соціально-економічних чинників, що стримують або стимулюють розвиток e-commerce.

Особлива увага приділяється виявленню національних особливостей становлення електронної комерції в Україні, оцінці її конкурентного потенціалу, порівнянню з провідними міжнародними практиками, а також аналізу стану цифрової інфраструктури, рівня цифрової грамотності та нормативно-правового середовища. У межах дослідження також розглядаються перспективи інтеграції українських підприємств у глобальні цифрові ринки шляхом використання сучасних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та хмарні рішення.

На основі результатів аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації бізнесу, розвитку цифрових компетенцій, підвищення інвестиційної привабливості сектору електронної торгівлі та створення ефективного механізму державно-приватного партнерства у сфері e-commerce.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємодоповнюючих підходів, які дозволяють всебічно розглянути процеси розвитку електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки.

У дослідженні використано системний підхід, що забезпечує цілісне бачення електронної комерції як складної соціально-економічної та технологічної підсистеми цифрової економіки. Для виявлення структурних елементів і взаємозв'язків між учасниками ринку застосовано структурно-функціональний підхід, який дав змогу проаналізувати функціонування цифрових платформ, логістичних ланцюгів, платіжних систем та інформаційної інфраструктури.

З метою виявлення глобальних і національних тенденцій розвитку е-commerce, а також визначення її місця в економічній системі використано метод порівняльного аналізу, що дозволив зіставити досвід провідних країн із українськими реаліями.

Для узагальнення кількісних показників, що характеризують розвиток електронної торгівлі, застосовано метод аналізу статистичних даних, зокрема інформації Держстату України, звітів міжнародних організацій (OECD, UNCTAD) та відкритих даних цифрових платформ.

Для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку е-commerce в Україні використано елементи SWOT-аналізу, що дозволило сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого вдосконалення державної політики у сфері цифрової торгівлі.

Також у роботі застосовувалися індуктивний та дедуктивний методи, які забезпечили логічну послідовність переходу від теоретичних узагальнень до конкретних висновків та практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Розвиток електронної комерції в умовах цифрової економіки виступає стратегічним вектором трансформації сучасного підприємництва, що зумовлює докорінні зміни в характері ведення бізнесу. Цифровізація господарської діяльності актуалізує необхідність переосмислення традиційних моделей організації торгівлі, перегляду логістичних механізмів, формування нових підходів до взаємодії зі споживачами, а також переоцінки ролі інформаційних технологій як ключового ресурсу створення вартості.

Значне прискорення розвитку електронної торгівлі обумовлюється низкою зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких домінують зростання цифрової мобільності населення, поступова інституціоналізація онлайн-ринків, розширення функціональних можливостей електронних платформ і підвищення доступності інфраструктури цифрових платежів. Крім того, змінюється сама поведінка споживачів, для яких пріоритетними стають критерії швидкості обслуговування, зручності доступу до товарів і послуг, персоналізації комунікації та безпеки транзакцій.

Електронна комерція інтегрується у всі сегменти ринку, формуючи нову архітектоніку господарських зв'язків, що ґрунтується на технологічній взаємодії, даних і автоматизованих процесах. Цифрові платформи більше не виконують лише функцію посередництва між продавцем і покупцем, а поступово трансформуються у комплексні інноваційні екосистеми з елементами аналітики даних, штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень і смарт-контрактів. Ці компоненти дозволяють забезпечити масштабованість бізнесу, адаптивність до коливань попиту, високу швидкість обробки інформації та персоналізований сервіс.

Водночас національний ринок електронної комерції, зокрема в Україні, стикається з рядом системних бар'єрів, що стримують повноцінну цифрову трансформацію. Серед ключових проблем слід відзначити нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, обмежену доступність високошвидкісного інтернету, фрагментарність регуляторного середовища, низький рівень цифрової культури населення, а також інституційні труднощі, пов'язані з правовою невизначеністю у сфері захисту прав споживачів, електронних транзакцій і кібербезпеки.

Крім того, логістичні та технічні аспекти електронної торгівлі залишаються критично важливими, оскільки саме швидкість і надійність доставки безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів. Недостатня розвиненість логістичних хабів, відсутність фулфілмент-центрів у регіонах, складність побудови останньої милі доставки, особливо у сільській місцевості, обмежують потенціал зростання електронного бізнесу.

Отже, розвиток електронної комерції в умовах цифрової трансформації потребує цілісного системного підходу, спрямованого на синергію технологічних, інституційних, економічних та соціальних чинників. Створення сприятливого середовища для розвитку онлайн-торгівлі має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних рішень, модернізації цифрової інфраструктури, підвищенні цифрової компетентності населення та ефективному регулюванні цифрових ринків.

Для комплексного розуміння викликів і перспектив розвитку e-commerce в Україні проведено SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1.

SWOT-аналіз розвитку електронної комерції в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Активна цифровізація малого та середнього бізнесу	• Недостатня цифрова грамотність частини населення
• Високий рівень проникнення інтернету у містах	• Нерівномірний розвиток логістики та ІКТ-інфраструктури
• Низькі бар'єри для входу на ринок	• Недовіра до онлайн-платежів і недостатній захист даних
• Гнучкість та інноваційність підприємств	• Відсутність конкурентоспроможних національних платформ
Можливості	Загрози
• Розвиток цифрової освіти та підвищення кваліфікації	• Кіберзагрози та шахрайство в електронному середовищі
• Інтеграція в європейські цифрові ринки	• Зовнішня конкуренція з боку глобальних платформ
• Державна підтримка цифрових інновацій	• Політична та економічна нестабільність
• Використання штучного інтелекту в e-commerce	• Відтік клієнтів через неякісний користувацький досвід

SWOT-аналіз розвитку електронної комерції в Україні (табл. 1) дозволяє виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на трансформацію цієї сфери в умовах цифрової економіки. До сильних сторін слід віднести високий рівень цифрової адаптації малого та середнього бізнесу, що проявляється у зростаючій кількості онлайн-магазинів, використанні цифрових каналів продажу та активному впровадженні інноваційних інструментів. Значне покриття інтернетом у міських агломераціях та відносно низькі бар'єри для входу на ринок сприяють швидкому розвитку нових підприємств і розширенню онлайн-пропозиції. Гнучкість українських компаній і схильність до експериментування з новими форматами комерції дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Водночас електронна комерція в Україні стикається із низкою обмежень. Серед них — недостатній рівень цифрової грамотності у частини населення, особливо в регіонах з низькою інтенсивністю інтернет-використання. Це ускладнює доступ до онлайн-торгівлі для широкого кола споживачів. До істотних слабких сторін також належить нерівномірний розвиток логістичної інфраструктури, що обмежує можливості своєчасної доставки, а також брак надійних вітчизняних електронних платформ, здатних конкурувати з міжнародними гравцями.

Серед зовнішніх можливостей варто виокремити підвищення цифрової компетентності через розвиток цифрової освіти, зростання державної підтримки інновацій у сфері e-commerce, а також відкриття нових ринків у контексті євроінтеграції. Потенціал штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів та покращенні персоналізації клієнтського досвіду відкриває нові перспективи для розвитку галузі.

Разом з тим, електронна комерція в Україні перебуває під впливом серйозних загроз. Зокрема, зростання кіберризиків і поширення шахрайських схем вимагають посилення кіберзахисту. Зовнішня конкуренція з боку транснаціональних платформ може витіснити локальних гравців, особливо в умовах нестабільного політико-економічного середовища. Крім того, незадовільна якість користувацького досвіду (наприклад, повільна доставка, незручний інтерфейс або низький рівень підтримки) може спричинити втрату клієнтської бази.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку електронної комерції в Україні, за умови подолання інституційних та

інфраструктурних бар'єрів, а також стратегічного використання наявних можливостей у поєднанні з сучасними цифровими технологіями.

Для кращого розуміння динаміки розвитку електронної комерції в Україні доцільно проаналізувати ключові статистичні показники цього сектору за останні роки (табл. 2).

Таблиця 2.

Динаміка розвитку електронної комерції в Україні, 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Частка e-commerce у роздрібному товарообігу, %	6,5%	8,7%	10,2%	11,5%	13,4%	14,8%
Кількість онлайн-покупців, млн осіб	7,8	9,2	10,6	11,8	13,1	14,3
Обсяг e-commerce ринку, млрд грн	54,2	78,5	101,4	112,8	137,6	159,4
Частка мобільних покупок, %	32%	41%	49%	55%	61%	66%
Кількість активних інтернет-магазинів	15200	18700	21900	24400	27800	30000

Джерела: Держстат України, Мінцифра, оцінки авторів на основі відкритих джерел.

Подальший аналіз дозволяє конкретизувати роль електронної комерції в контексті цифрової трансформації економіки України (табл. 2). Представлене порівняння ключових чинників цифрового розвитку демонструє як позитивну динаміку, так і наявність суттєвих диспропорцій.

З одного боку, Україна демонструє значний прогрес у сфері цифрової доступності, що підтверджується стабільним зростанням кількості інтернет-користувачів, а також поширенням мобільного інтернету. Активна участь малого та середнього бізнесу в онлайн-торгівлі є ще одним важливим фактором, що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу цифрової економіки. Позитивну роль відіграє також високий рівень освіченості населення, що створює передумови для освоєння нових цифрових сервісів.

Проте, паралельно з цим, наявні виклики унеможливають повноцінне використання переваг електронної комерції. Зокрема, цифрова нерівність між міськими і сільськими територіями, низький рівень цифрової грамотності серед окремих соціальних груп та нерівномірна якість інтернет-покриття обмежують залучення ширшого кола споживачів. Відзначається також недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури, зокрема у віддалених регіонах, що ускладнює ефективну реалізацію повного циклу електронної торгівлі.

Окрему увагу варто приділити проблемі довіри до цифрового середовища, яка залишається недостатньою. Попри загальне зростання кількості онлайн-операцій, значна частка споживачів виявляє обережність щодо використання електронних платіжних систем, особливо в контексті ризиків, пов'язаних із шахрайством, витоком персональних даних та відсутністю ефективних механізмів захисту прав споживачів у віртуальному середовищі.

Таким чином, таблиця 2 відображає складну і неоднозначну картину розвитку електронної комерції в Україні, яка поєднує ознаки як прогресивної цифровізації, так і структурних обмежень. Усунення виявлених диспропорцій, зокрема через вдосконалення інфраструктури, розвиток цифрових навичок та посилення кібербезпеки, є ключовою умовою для подальшого ефективного функціонування сектору e-commerce.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні теоретичних засад функціонування електронної комерції в умовах цифрової економіки, що дало змогу глибше осмислити її роль як складової цифрових бізнес-екосистем. У межах дослідження систематизовано чинники, які впливають на розвиток e-commerce в Україні з урахуванням внутрішніх інституційних, технологічних та соціально-економічних особливостей. Це дозволило відкоригувати існуючі підходи, орієнтовані переважно на міжнародну практику. Також удосконалено класифікацію ризиків і бар'єрів, що стримують розвиток електронної комерції, з урахуванням новітніх викликів, зокрема кіберзагроз, цифрової нерівності та нестабільності зовнішнього середовища. Запропонований у роботі адаптований SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити потенціал і загрози для національного ринку електронної комерції в контексті глобальних цифрових трансформацій. Обґрунтовано також основні напрями трансформації

інфраструктурного середовища, необхідного для підтримки розвитку е-commerce, з акцентом на цифрову освіту, розвиток логістики, кіберзахист і інтеграцію до європейського цифрового простору.

Таким чином, електронна комерція в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує системної державної політики, розбудови цифрової інфраструктури, стимулювання цифрової освіти та розширення можливостей для малого і середнього бізнесу. Пріоритетними завданнями залишаються гармонізація законодавства з європейськими стандартами, підтримка національних онлайн-платформ і посилення кібербезпеки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток електронної комерції в умовах цифрової економіки є одним із ключових драйверів модернізації національного господарства. В Україні спостерігається позитивна динаміка у сфері е-commerce, зокрема зростання обсягів онлайн-продажів, поширення мобільних покупок, розширення ринку інтернет-магазинів і поступове збільшення цифрової грамотності населення. Особливо активно цифровізація охоплює малий та середній бізнес, який демонструє гнучкість та готовність до впровадження інноваційних інструментів ведення комерційної діяльності.

Разом із тим, вітчизняний ринок електронної комерції стикається з низкою системних бар'єрів. Серед них – нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, недостатній рівень довіри до онлайн-транзакцій, слабкий захист персональних даних, а також обмежений доступ до якісних логістичних послуг у регіонах. Відсутність єдиної національної стратегії розвитку електронної торгівлі, нестабільне регуляторне поле та недосконалість системи захисту прав споживачів лише поглиблюють ці виклики.

Для подолання існуючих бар'єрів і ефективного розвитку е-commerce в Україні необхідно зосередити зусилля на створенні комплексної державної політики, яка б інтегрувала електронну комерцію в загальну стратегію цифрової трансформації економіки. Особливої уваги потребує розвиток цифрової інфраструктури, зокрема високошвидкісного інтернету в сільських і віддалених районах, модернізація логістичних потужностей, а також сприяння появі конкурентоспроможних національних платформ, здатних протистояти транснаціональним гравцям.

Важливо також посилити підтримку малого та середнього бізнесу, що працює в онлайн-секторі, через удосконалення податкової політики, розширення доступу до фінансування, впровадження навчальних програм із цифрової грамотності та кібербезпеки. Особливе значення має формування довіри до цифрового середовища через гарантування захисту прав споживачів, безпечності електронних платежів та відповідальності онлайн-продавців.

Окремим напрямом має стати гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами, зокрема врахування положень Digital Markets Act і GDPR. Інтеграція українського е-commerce до єдиного цифрового ринку ЄС відкриє нові можливості для експорту, залучення інвестицій та технологічного обміну. Крім того, актуальною залишається потреба у формуванні ефективного механізму державно-приватного партнерства, що дозволить координувати зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства у напрямі сталого цифрового розвитку.

Таким чином, електронна комерція в Україні має значний потенціал для зростання, однак для його реалізації необхідно усунути інституційні та інфраструктурні диспропорції, сприяти цифровій інклюзії та забезпечити безпечне й прозоре функціонування цифрових ринків. Системна та стратегічна політика у цій сфері стане запорукою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому, так і на глобальному ринку.

References:

1. Laudon, K.C., & Traver, C.G. (2021). *E-commerce 2021: Business, Technology, Society*. Pearson.
2. OECD. (2020). *E-commerce in the Time of COVID-19*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020*.
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Report on Digital Transformation in Ukraine*.
5. UNCTAD. (2022). *Digital Economy Report 2022: Cross-border Data Flows and Development*.
6. European Commission. (2023). *Digital Markets Act: Ensuring Fair and Open Digital Markets*.
7. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Statistical Bulletin: Development of the Information Society in Ukraine*.
8. Osmyatchenko, V., & Martynenko, M. (2024). *Development of E-Commerce in the Digital Economy*. State University of Telecommunications.

OSMYATCHENKO VOLODYMYR, RADOMYR MYKOLENKO. FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY. This article explores the current trends and specific features of e-commerce development in the context of the digital transformation of the economy. Particular attention is paid to the impact of digital technologies on the transformation of traditional business models, the evolution of consumer behavior, and the emergence of new online retail formats. The authors provide a comprehensive assessment of internal and external factors that either promote or hinder the growth of e-commerce in Ukraine, taking into account both national circumstances and international best practices.

The study systematizes key barriers to the development of e-commerce, including underdeveloped infrastructure, fragmented regulatory frameworks, and rising cybersecurity risks. Strategic opportunities for integrating Ukrainian businesses into the global digital marketplace are identified, particularly through the expansion of digital literacy, logistics and payment infrastructure, and the implementation of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain, and cloud services. The article offers policy recommendations focused on supporting small and medium-sized enterprises, improving the legal and regulatory environment, and enhancing digital security. The practical value of the research lies in shaping a strategic vision for e-commerce as one of the leading sectors of Ukraine's digital economy.

The article presents a comprehensive analysis of the development of e-commerce in the context of the digital transformation of the global and national economy. It explores how rapid technological progress, particularly in the fields of ICT, artificial intelligence, big data, and blockchain, has fundamentally reshaped traditional business operations and consumer interactions. E-commerce is considered not merely as a sales channel, but as a core element of the digital ecosystem that influences supply chains, business models, consumer expectations, and market competition.

Special emphasis is placed on the Ukrainian context, where the growth of e-commerce is evident but challenged by infrastructure gaps, uneven digital inclusion across regions, limited digital literacy among certain population groups, and weak regulatory frameworks. The article identifies key obstacles to the sustainable development of e-commerce in Ukraine, such as insufficient logistics support, a lack of competitive national online platforms, cybersecurity threats, and distrust in online payments. At the same time, it highlights significant growth opportunities through public-private partnerships, digital upskilling programs, tax and financial incentives for SMEs, and alignment with EU digital regulations.

Using a combination of methods—including system and structural-functional analysis, comparative studies, SWOT analysis, and statistical data aggregation—the study provides evidence-based insights into the current state of the e-commerce sector and offers strategic policy recommendations. These include the development of a national digital trade strategy, support for infrastructure modernization, the advancement of digital education, and increased integration with the European Digital Single Market.

The findings underscore the importance of coordinated efforts by the state, business community, and educational institutions to create a secure, inclusive, and innovation-driven environment for e-

commerce development. The study has practical relevance for policymakers, entrepreneurs, investors, and scholars interested in the intersection of digitalization, trade, and economic modernization.

Keywords: e-commerce, digital economy, internet trade, online business, digitalization, innovations.

УДК 005.21:004:504

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.028146

Поканевич Юрій Вікторович,

к.е.н, доцент,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Кіндратенко Олександр Петрович,

аспірант,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ З ФОКУСУВАННЯМ НА ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ЕКОЛОГІЧНІЙ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Статтю присвячено дослідженню тенденцій стратегічного розвитку торговельних підприємств в Україні; оцінці динаміки економічних показників провідних торговельних підприємств; екологічної відповідальності; обґрунтуванню дерева стратегій підприємства з виокремленням функціональних підстратегій екологічної відповідальності і цифровізації; формуванню напрямів подальшої цифровізації підприємства; плануванню ключових показників діяльності, спрямованому на підвищення економічної ефективності за рахунок цифровізації і розвитку елементів стратегії екологічної відповідальності. Основними результатами дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження інструментів цифровізації та удосконалення стратегії екологічної відповідальності для ефективного стратегічного розвитку підприємств.

The article is dedicated to following the trend of strategic development of commercial enterprises in Ukraine; assessments of the dynamics of economic indicators of regional trading enterprises; environmental friendliness; structuring the business strategy tree with enhanced functional strategies for environmental sustainability and digitalization; formation of direct further digitalization of enterprises; planning of key performance indicators aimed at increasing the economic efficiency of digitalization and developing elements of an environmental sustainability strategy. The main results of the study are the development of recommendations for the promotion of digitalization tools and the improvement of the environmental sustainability strategy for the effective strategic development of enterprises.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, дерево стратегій, екологічна відповідальність, цифровізація.

Постановка проблеми. Стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом для зростання бізнесу та збільшення прибутку. Відповідно, основою стратегічного розвитку підприємства виступає пошук найпріоритетніших напрямів функціонування бізнесу. Окрім того, визначення стратегії розвитку підприємства сприяє правильному розподілу фінансових, часових і кадрових ресурсів. Однією зі сфер економіки як ефективно функціонує у теперішній час залишається торгівля. Вона є однією з ключових галузей економіки України, адже виконує функцію забезпечення населення товарами повсякденного споживання, що є необхідною умовою для підтримки рівня життя громадян. Вона об'єднує підприємства, що реалізують товари кінцевим споживачам для особистого та домашнього використання. Через це роль