

УДК 658.5:004.738.5:339.187

JEL: L81, M15, O33, M31

ORCID ID 0000-0001-8671-5709

ORCID ID: 0000-0002-3642-170X

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.1>

Филюк Г.М.,

д.е.н., проф.,

КНУ імені Тараса Шевченка

halynafyliuk@knu.ua

Мартинюк Л.А., к.е.н., доц.

КНУ імені Тараса Шевченка

Lusyamartynyuk@knu.ua

Клименко О.В., економіст

aklym77@gmail.com

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено роль електронного бізнесу та електронної комерції як стратегічних інструментів забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Розкрито теоретичні засади розвитку електронного бізнесу та визначено взаємозв'язок між електронним бізнесом і електронною комерцією в системі цифрової трансформації підприємств. Проаналізовано сучасний стан розвитку цифрової екосистеми ТОВ «Епіцентр К», що охоплює інтернет-магазин, маркетплейс, мобільний застосунок, CRM- та ERP-системи, цифрову логістику, інструменти Big Data та цифрового маркетингу. Проведено оцінку ефективності функціонування онлайн-платформи Epicentrk.ua за допомогою ключових показників ефективності (KPI), зокрема конверсії, середнього чека, вартості залучення клієнта, частки повторних покупок, часу доставки, рівня відмов та глибини перегляду. Встановлено позитивну динаміку розвитку електронної комерції підприємства та її вагомий внесок у підтримання фінансової стійкості компанії в умовах війни. Досліджено тенденції розвитку українського ринку електронної комерції, що підтверджують зростання ролі цифрових каналів збуту в структурі роздрібної торгівлі. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку електронного бізнесу ТОВ «Епіцентр К», серед яких упровадження технологій штучного інтелекту, роботизованої автоматизації бізнес-процесів, цифрової логістики, омніканальної моделі продажів та сучасних аналітичних інструментів. Доведено, що цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості підприємств в умовах кризових викликів і формує передумови їх післявоєнного розвитку.

Ключові слова: електронний бізнес; електронна комерція; цифрова трансформація; цифрові технології; омніканальна торгівля; електронна торгівля; стійкість підприємства; воєнний стан; ТОВ «Епіцентр К».

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі зміни у функціонуванні національної економіки та діяльності вітчизняних підприємств. Руїнування виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, порушення традиційних

каналів постачання, зниження рівня платоспроможного попиту та посилення ризиків стали серйозними викликами для українського бізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів забезпечення стійкості підприємств та збереження їх конкурентних позицій на ринку.

Одним із найбільш перспективних напрямів адаптації підприємств до кризових умов є розвиток електронного бізнесу та електронної комерції. Використання цифрових каналів збуту дозволяє забезпечити безперервність продажів навіть за умов обмеженого функціонування фізичних торговельних об'єктів, підвищити доступність товарів для споживачів та оптимізувати бізнес-процеси. Водночас, розвиток електронної комерції потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, логістику, кібербезпеку та сучасні інформаційні технології.

Особливий науковий та практичний інтерес становить досвід ТОВ «Епіцентр К», яке в умовах війни активно розвиває власну цифрову екосистему, інтегруючи онлайн- та офлайн-канали продажів, удосконалюючи логістичну інфраструктуру та впроваджуючи сучасні цифрові технології. Такий досвід дозволяє оцінити можливості використання електронного бізнесу та електронної комерції як інструментів забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах.

Аналіз останніх публікацій. Проблематиці розвитку електронного бізнесу та електронної комерції присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених. Вагоме теоретичне підґрунтя у дослідження цифрової трансформації бізнесу зроблено П. Друкером [1], Ф. Котлером [2], Д. Чаффі [3]. Вітчизняні науковці у своїх роботах охоплюють досить широкий спектр складових розвитку е-бізнесу. Так, Л. Шаульська, Т. Кобелєва та П. Перерва акцентують увагу на інноваційних змінах у розвитку електронного бізнесу та його роль у цифровій економіці [4]. Б.Бурка та М.Шкода обґрунтовують роль електронної комерції як одного з ключових інструментів адаптації економіки до умов цифрової трансформації та воєнних викликів [5]. Особливості функціонування е-комерції, тренди її розвитку розглянуто у роботах М. Ільчук, А. Кириченко та М. Водніцького [6], О.Згурської, М.Мартиненко та Н.Ільющенко [7], Д.Крилова [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних дослідженнях електронний бізнес розглядається як комплексна система використання цифрових технологій для створення, просування та реалізації товарів і послуг, а електронна комерція визначається як ключова складова електронного бізнесу, що охоплює процеси купівлі-продажу товарів через електронні канали взаємодії. Значна увага приділяється питанням цифровізації бізнес-процесів, розвитку омніканальних моделей продажів, використанню штучного інтелекту та технологій Big Data.

Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного використання електронного бізнесу та електронної комерції як взаємодоповнюючих інструментів забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації підприємств із використанням системи ключових показників діяльності та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку цифрових бізнес-моделей на прикладі українських підприємств. Особливої актуальності набуває вивчення практичного досвіду українських підприємств, які змогли адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов функціонування та забезпечити подальший розвиток завдяки використанню цифрових технологій.

Метою статті є дослідження ролі електронного бізнесу та електронної комерції у забезпеченні стійкості підприємств в умовах війни, аналіз сучасного стану розвитку цифрових каналів збуту ТОВ «Епіцентр К», визначення ключових ризиків і проблем функціонування електронного бізнесу та обґрунтування перспективних напрямів його подальшого розвитку.

Методика дослідження ґрунтується на застосуванні як загальнонаукових, так і специфічних методів. Так, метод теоретичного узагальнення та системного аналізу застосовано для дослідження сутності електронного бізнесу та електронної комерції, їх ролі у забезпеченні стійкості підприємств; аналізу, синтезу та порівняння використано для оцінювання сучасного стану розвитку електронного бізнесу ТОВ «Епіцентр К» та визначення тенденцій розвитку електронної комерції; економіко-аналітичний метод – для оцінювання ефективності функціонування цифрової екосистеми підприємства на основі ключових показників діяльності (KPI). Метод узагальнення використано при формуванні висновків і обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку електронного бізнесу та електронної комерції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкої цифровізації діяльності підприємств електронний бізнес (е-бізнес) набуває ключового значення для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та постійних викликів зовнішнього середовища, адаптація до цифрового середовища й інтеграція електронних каналів збуту продукції стають не лише інструментом підвищення прибутковості, а й важливим засобом мінімізації ризиків, забезпечення безперервності бізнес-процесів, розширення ринків збуту та збереження конкурентних позицій. Використання сучасних цифрових технологій, електронної комерції, онлайн-платформ і цифрових сервісів сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню взаємодії зі споживачами та партнерами, а також створює передумови для сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. [9, с. 12; 10, с. 5].

Е-бізнес охоплює комплекс методів, стратегій та технологій, спрямованих на цифровізацію операційних, фінансових, маркетингових та управлінських процесів підприємства. Його інтеграція дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність навіть у періоди економічної нестабільності [11;12].

Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення в усі сфери суспільного життя призводять до фундаментальних змін у способах ведення підприємницької діяльності. Поняття «е-бізнес» посіло чільне місце в науковому та практичному дискурсі, однак консенсусу щодо його сутності, меж та змісту досі не досягнуто. Відсутність єдиного концептуального підходу ускладнює як подальші теоретичні дослідження, так і розробку практичних стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Це зумовлює необхідність систематизації існуючих поглядів та уточнення категорійного апарату. Для формування цілісного уявлення про сутність е-бізнесу доцільно розглянути та порівняти основні підходи, що існують у науковій літературі (табл.1).

Систематизація підходів до визначення поняття «е-бізнес»

Автори	Визначення	Ключовий акцент
Башлай С., Яремко І. [10]	Е-бізнес розглядається як невід'ємна складова цифровізації економіки, що трансформує традиційні бізнес-моделі та сприяє євроінтеграційним процесам.	Макроекономічний та інтеграційний аспект. Е-бізнес як драйвер цифрової економіки.
Бужимська К., Желіховська М. [13, с. 16]	Е-бізнес є моделлю розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для створення вартості та ведення комерційної діяльності.	Модель розвитку. Е-бізнес як сучасна форма організації підприємницької діяльності.
Булат В., Миколенко Р., Дима О. [14, с. 5]	Е-бізнес є результатом цифрової трансформації бізнес-процесів, що передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери діяльності підприємства для підвищення його ефективності.	Процесний підхід. Е-бізнес як наслідок трансформації внутрішніх процесів.
Лазебник Л., Войтенко В. [15, с. 19]	Е-бізнес функціонує на основі інформаційної інфраструктури, яка забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, взаємодію з партнерами та клієнтами в електронному середовищі.	Інфраструктурний аспект. Акцент на технологічному забезпеченні та середовищі.
Левицький В., Радинський С., Крупка А. [12, с. 74]	Е-бізнес трактується як діяльність, що ґрунтується на використанні цифрових технологій та має відповідне правове підґрунтя для реалізації підприємницьких ініціатив.	Правовий та інструментальний аспект. Поєднання технологій та юридичних норм.
Павловський М., Гацька Л., Завадська О. [16]	Діджитал трансформація бізнесу (е-бізнес) є процесом глибоких змін в організації діяльності, що веде до появи нових бізнес-моделей, каналів комунікації та способів взаємодії зі споживачами.	Трансформаційний аспект. Е-бізнес як нова якість бізнесу, а не просто додатковий інструмент.

Джерело: узагальнено авторами на основі [10; 13, с. 16; 14, с. 5; 15, с. 19; 12, с. 74; 16].

Проведений аналіз наукових підходів засвідчує багатовимірність поняття «електронний бізнес». Різні дослідники акцентують увагу на окремих його аспектах: технологічному (як сукупності цифрових інструментів і технологій), процесному (як трансформації бізнес-процесів), системному (як новій моделі організації підприємницької діяльності) та інфраструктурному (як цифровому середовищі взаємодії між суб'єктами ринку). Це свідчить про відсутність єдиного універсального трактування поняття, оскільки кожен із підходів відображає певний аспект функціонування електронного бізнесу. Водночас їх комплексне поєднання дає змогу найбільш повно розкрити економічну сутність е-бізнесу як сучасної форми організації підприємницької діяльності, що базується на використанні цифрових технологій для створення цінності, підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Узагальнюючи розглянуті підходи, пропонуємо, на наш погляд, інтегроване визначення: е-бізнес – це форма підприємницької діяльності, яка реалізується на основі цифрових технологій та інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що призводить до трансформації бізнес-моделей, внутрішніх і зовнішніх процесів з метою підвищення

ефективності, створення нової вартості та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Е-бізнес є складною системою, яка включає низку взаємопов'язаних складових:

- технологічна інфраструктура, яка включає сукупність апаратних засобів, програмного забезпечення, мереж, хмарних сервісів та платформ (CRM, ERP), що забезпечують функціонування бізнесу в цифровому середовищі;
- інформаційне забезпечення, тобто дані та знання про ринок, клієнтів, продукти, а також технології їх збору, обробки та аналізу (Big Data, Business Intelligence);
- бізнес-процеси – ключові та допоміжні процеси підприємства (маркетинг, виробництво, логістика, продажі, сервіс), трансформовані для виконання в цифровому форматі;
- організаційна структура та персонал (підрозділи та фахівці, що володіють цифровими компетенціями, а також корпоративна культура, орієнтована на інновації та гнучкість);
- маркетингова складова, зокрема комплекс інструментів цифрового маркетингу (SEO, SMM, контент-маркетинг), спрямованих на взаємодію з цільовою аудиторією в онлайн-просторі;
- правова та безпекова складові, які включають систему юридичного забезпечення діяльності (електронний документообіг, захист прав споживачів) та кібербезпеки.

Систематизація теоретичних підходів дозволила виокремити, крім ключових складових, також і характеристики (глобальність, інтерактивність, персоналізація, ефективність, гнучкість), які в сукупності формують цілісне уявлення про природу та особливості е-бізнесу як драйвера розвитку цифрової економіки.

Е-бізнес не лише забезпечує безперервність операцій і доступ до нових ринків, а й є ключовим фактором підвищення стійкості підприємств у кризових та воєнних умовах. Водночас масштабне впровадження таких рішень вимагає чітких критеріїв аналізу, через що в сучасних умовах розвитку цифрової економіки критично важливим стає оцінювання ефективності електронного бізнесу та цифрових трансформацій підприємств (табл. 2.).

Таблиця 2

Методичні підходи до оцінювання ефективності е-бізнесу

Методичний підхід	Сутність підходу
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової ефективності е-бізнесу через показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності
KPI та цифрові метрики	Використання ключових показників продуктивності (KPI) для оцінки результативності цифрових трансформацій
Метод оцінювання впливу цифрової трансформації на персонал	Аналіз змін у креативності, продуктивності та мотивації працівників після впровадження цифрових технологій
Комплексний інноваційний підхід	Врахування технологічних, організаційних та маркетингових аспектів при оцінюванні ефективності е-бізнесу
SWOT-аналіз цифрових стратегій	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для цифрових проєктів підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

Основною метою оцінювання е-бізнесу є визначення рівня досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства, а також виявлення резервів для підвищення

продуктивності та конкурентоспроможності. У науковому вжитку сформувалися такі засадничі підходи до оцінювання е-бізнесу.

1. Фінансовий аналіз, що дозволяє оцінити фінансову ефективність електронного бізнесу через показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Цей підхід допомагає керівництву підприємства розуміти, наскільки впровадження цифрових рішень сприяє покращенню фінансових результатів.

2. Оцінка ключових показників продуктивності (KPI) та цифрових метрик, що є інструментами оцінки результативності цифрових трансформацій. Використання таких метрик дозволяє підприємствам відстежувати прогрес впровадження ІТ-рішень, оцінювати ефективність процесів онлайн-продажів, маркетингових кампаній та автоматизації операцій.

3. Метод оцінювання впливу цифрової трансформації на персонал передбачає оцінку змін у продуктивності праці, рівні цифрових компетенцій та креативності працівників.

4. Комплексна оцінка інноваційних та технологічних аспектів діяльності, що включає аналіз ефективності використання цифрових платформ, технологій автоматизації та інформаційних систем.

Таким чином, системне застосування зазначених підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність функціонування е-бізнесу та обґрунтувати стратегічні рішення щодо його подальшого розвитку.

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі електронної комерції особливої актуальності набуває дослідження структури та цифрових інструментів е-бізнесу великих роздрібних підприємств. Сучасні торговельні мережі функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкості, зручності й персоналізації сервісу. За таких умов цифрові технології стають ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення стійкості компаній та формування їх довгострокових конкурентних переваг.

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні, який здійснює діяльність у форматі омніканальної бізнес-моделі та активно впроваджує інструменти е-бізнесу у сфері збуту, логістики та клієнтського сервісу. Особливого значення цифровізація діяльності компанії набула в умовах повномасштабної війни, коли частина торговельних центрів була зруйнована або тимчасово припинила роботу, а онлайн-канали стали критично важливими для підтримання безперервності бізнесу [17; 18].

Станом на 2025 рік мережа налічувала понад 70 торговельних центрів «Епіцентр» і «Нова лінія», частина з яких була пошкоджена або тимчасово зачинена. У таких умовах електронна комерція та цифрові канали збуту стали важливим інструментом підтримання операційної діяльності та збереження контактів із споживачами. Значний масштаб діяльності підприємства підтверджується чисельністю персоналу, яка становить близько 38 тис. осіб. Управління такою кількістю працівників, товарних потоків та клієнтських взаємодій неможливе без розвиненої цифрової інфраструктури, що включає корпоративні інформаційні системи, платформи електронної торгівлі та аналітичні інструменти.

Структура е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» формується відповідно до стратегічної орієнтації компанії на омніканальну модель розвитку. Вона передбачає інтеграцію фізичних торговельних центрів з онлайн-каналами продажу, що забезпечує єдиний

клієнтський досвід незалежно від способу здійснення покупки. Ключовим елементом структури е-бізнесу є офіційна онлайн-платформа компанії, яка виконує функції електронного каталогу, інтернет-магазину та інформаційного сервісу. Через вебсайт та мобільні рішення клієнти отримують доступ до широкого асортименту продукції, актуальної інформації про наявність товарів, ціни, акції та можливості доставки або самовивозу.

Важливою складовою структури е-бізнесу є цифрові логістичні системи, які забезпечують координацію між складами, торговельними центрами та кінцевими споживачами. Інтеграція онлайн-замовлень із внутрішніми системами обліку запасів дозволяє оптимізувати товарні потоки, зменшити витрати та скоротити час виконання замовлень. Окреме місце в структурі е-бізнесу займають цифрові сервіси для клієнтів, зокрема програми лояльності, персоналізовані пропозиції та комунікаційні канали. Вони спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Цифрові інструменти е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» охоплюють комплекс технологічних рішень, що використовуються на різних етапах взаємодії зі споживачами та управління бізнес-процесами. Насамперед це платформи електронної комерції, які забезпечують онлайн-продажі, інтеграцію з платіжними системами та обробку замовлень у режимі реального часу.

Важливу роль відіграють CRM-системи, що дозволяють накопичувати та аналізувати дані про клієнтів, їхню купівельну поведінку та уподобання. Використання таких систем сприяє впровадженню персоналізованих маркетингових комунікацій і підвищенню ефективності рекламних кампаній. Для управління внутрішніми процесами компанія застосовує ERP-рішення, які забезпечують координацію фінансових, складських та кадрових операцій. Це особливо актуально з огляду на значні масштаби діяльності та чисельність персоналу підприємства. Крім того, ТОВ «Епіцентр К» активно використовує інструменти цифрового маркетингу, зокрема SEO, контекстну рекламу, email-маркетинг та соціальні мережі. Їх застосування сприяє залученню нових клієнтів, підтриманню впізнаваності бренду та зростанню онлайн-продажів навіть в умовах обмеженого функціонування фізичних торговельних об'єктів.

Структура е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2025 рр. формувалася під впливом цифровізації роздрібної торгівлі, зміни поведінки споживачів та зовнішніх кризових чинників, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. Як свідчать дані табл. 3, компанія послідовно розширювала та вдосконалювала ключові компоненти е-бізнесу, забезпечуючи інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів продажу.

Базовим елементом е-бізнес-моделі ТОВ «Епіцентр К» є інтернет-магазин epicentrk.ua, який до 2019 року функціонував під доменом 27.ua. Починаючи з 2020 року, онлайн-платформа зазнала активного розвитку, що проявилось у розширенні асортименту, підвищенні зручності користування та інтеграції з внутрішніми обліковими й логістичними системами компанії. Інтернет-магазин став ключовим каналом комунікації зі споживачами та важливим джерелом формування онлайн-продажів.

Важливим етапом розвитку е-бізнесу стало впровадження маркетплейсу в 2020 році, який уможливив залучення сторонніх продавців до торговельної платформи «Епіцентру». Такий підхід сприяв розширенню товарної пропозиції без суттєвого збільшення власних складських запасів, а також створенню конкурентного середовища

всередині платформи. Емпіричні дослідження доводять, що розвиток маркетплейсу відповідає сучасним тенденціям електронної комерції та підвищує привабливість онлайн-ресурсу для споживачів.

Таблиця 3

Структура е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2025 рр.

Компонент е-бізнесу	Характеристика та розвиток
Інтернет-магазин	epicentrk.ua (до 2019 р. – 27.ua), активний розвиток з 2020 р.
Маркетплейс	Запущений у 2020 р., залучення сторонніх продавців
Оmnіканальні продажі	Інтеграція онлайн-замовлень з офлайн-мережею ТЦ
Центри видачі замовлень	Понад 270 пунктів видачі станом на 2024–2025 рр.
Онлайн-оплата	Банківські картки, електронні платежі, безготівкові розрахунки
Доставка	Власна логістика + партнерські служби доставки
Мобільні сервіси	Адаптивна мобільна версія сайту, онлайн-кабінет клієнта
B2C-напрямок	Основний сегмент онлайн-продажів
B2B-напрямок	Обслуговування корпоративних клієнтів через цифрові канали

Джерело: складено автором на основі [17; 18].

Ключовою особливістю структури е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» є реалізація omnіканальної моделі продажів. Вона передбачає інтеграцію онлайн-замовлень з офлайн-мережею торговельних центрів, що дозволяє клієнтам обирати найбільш зручний спосіб отримання товару. Omnіканальний підхід забезпечує єдність цінової політики, асортименту та сервісу, підвищуючи рівень лояльності споживачів.

Суттєву роль у забезпеченні ефективності omnіканальних продажів відіграє розгалужена мережа центрів видачі замовлень: компанія налічує понад 270 пунктів видачі, що значно скорочує терміни отримання товарів та знижує логістичні витрати. Наявність таких центрів є важливою конкурентною перевагою, особливо в умовах обмеженої роботи окремих торговельних об'єктів.

Структура е-бізнесу також включає сучасні інструменти онлайн-оплати, серед яких банківські картки, електронні платіжні системи та безготівкові розрахунки. Різноманітність платіжних рішень сприяє підвищенню зручності для споживачів і зменшенню бар'єрів при здійсненні онлайн-покупок.

E-commerce платформа компанії, яка охоплює epicentrk.ua та маркетплейс, виступає ключовим каналом онлайн-продажів. У контексті обмеженої функціональності фізичних магазинів платформа дозволяє компенсувати втрати офлайн-продажів, забезпечуючи безперервність обслуговування клієнтів та розширення ринкової присутності. Інтеграція платформи з логістичними та фінансовими системами забезпечує швидке та зручне здійснення покупок.

Власний інтернет-магазин компанії epicentrk.ua є базовим і найефективнішим каналом електронної комерції. Він виконує функції каталогу товарів, оформлення замовлень і взаємодії з клієнтами. З 2020 по 2025 рік спостерігалось стійке зростання його використання, що обумовлено інтеграцією з офлайн-мережею торговельних центрів і реалізацією omnіканальної моделі продажів. Epicentrk.ua дозволяє компанії підтримувати безперервність продажів, збільшувати частку онлайн-каналів у структурі доходів та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Маркетплейс ТОВ «Епіцентр К», запущений у 2020 році, сформувався як окрема бізнес-складова, що забезпечує продаж товарів сторонніх продавців через онлайн-

платформу. Після 2021 року спостерігалось значне зростання його активності, що дозволило розширити асортимент продукції без додаткових витрат на логістику та складські запаси. Маркетплейс сприяє залученню нових споживачів та розвитку цифрового каналу як незалежного джерела доходу.

Аналіз показників ефективності онлайн-платформи Epicentrk.ua дозволяє оцінити динаміку розвитку електронної комерції ТОВ «Епіцентр К» та визначити ключові тенденції у поведінці споживачів. Як показує табл. 4, протягом 2020-2024 років спостерігається стабільне зростання відвідуваності сайту, що свідчить про підвищення популярності онлайн-каналу та активне залучення користувачів до електронних покупок. У 2020 році середня місячна відвідуваність становила 20 млн осіб, а вже у 2021 році зросла до 25 млн осіб, зберігаючи цей рівень у 2022 році. З 2023 року спостерігається подальше зростання до 25-30 млн осіб на місяць, а у 2024 році цей показник досяг 30 млн осіб на місяць. Така тенденція свідчить про успішну реалізацію стратегії омніканальної взаємодії з клієнтами та підвищення привабливості платформи для широкого кола споживачів.

Таблиця 4

Показники ефективності використання онлайн-платформ Epicentrk.ua у 2020-2024 рр.

Показник ефективності	2020	2021	2022	2023	2024
Відвідуваність мільйонів/міс.	20	25	25	25–30	30
Товарообіг маркетплейсу (млрд грн)	0,03	0,73	0,0145	1,50	–

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої документації підприємства.

Показники товарообігу маркетплейсу демонструють значні коливання у 2020-2022 роках, що зумовлено етапом становлення платформи та активним залученням сторонніх продавців. У 2020 р. товарообіг становив 0,03 млрд грн, а у 2021 р. різко зріс до 0,73 млрд грн, що свідчить про швидке нарощування активності та привабливості маркетплейсу для продавців і покупців. У 2022 р. спостерігається падіння товарообігу до 0,0145 млрд грн, що можна пояснити адаптацією платформи та впливом зовнішніх економічних і логістичних факторів. Проте вже у 2023 р. товарообіг різко зріс до 1,50 млрд грн, що демонструє стабілізацію роботи маркетплейсу та його здатність генерувати значні обсяги продажів.

Відповідно до методики KPI та цифрових метрик, для поглибленої оцінки ефективності онлайн-платформ необхідно проаналізувати специфічні метрики, що характеризують якість взаємодії з клієнтами та ефективність конверсії. У табл. 5 представлено розширену систему KPI для власного інтернет-магазину Epicentrk.ua.

Таблиця 5

Ключові показники ефективності (KPI) онлайн-платформи Epicentrk.ua у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Конверсія сайту, %	2,8	3,2	3,5	+25,0
Середній чек, грн	1850	2100	2450	+32,4
Вартість залучення клієнта (CAC), грн	320	350	380	+18,8
Кількість повторних покупок, %	34	38	42	+23,5
Час від оформлення до доставки, днів	3,5	2,8	2,2	-37,1
Рівень відмов (bounce rate), %	42	38	35	-16,7
Глибина перегляду, сторінок/сесію	4,2	4,8	5,3	+26,2

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої документації підприємства

Аналіз наведених KPI свідчить про позитивну динаміку ефективності онлайн-платформи. Зростання конверсії з 2,8% до 3,5% (+25%) демонструє підвищення якості трафіку та ефективності маркетингових комунікацій. Відповідно до методології оцінки цифрової зрілості [19], таке зростання конверсії є індикатором успішної оптимізації користувацького досвіду (UX) та вдосконалення функціоналу платформи.

Збільшення середнього чеку на 32,4% (з 1850 до 2450 грн) свідчить про ефективність стратегії апселінгу та крос-селінгу, а також про розширення асортименту товарів преміум-сегменту. Зростання частки повторних покупок до 42% підтверджує високий рівень лояльності клієнтів, що корелює з висновками оцінки впливу на персонал щодо якості сервісу.

Особливо важливим є скорочення часу доставки з 3,5 до 2,2 дня (-37,1%), що стало можливим завдяки оптимізації логістичних процесів та розширенню мережі пунктів видачі. Цей показник безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність компанії на ринку e-commerce.

Загалом, динаміка показників відвідуваності та товарообігу свідчить про високий потенціал онлайн-платформи Epicentrk.ua як основного інструменту e-бізнесу ТОВ «Епіцентр К». Вона ефективно підтримує продажі, дозволяє компенсувати втрати від обмеженої роботи фізичних торговельних центрів і слугує платформою для розвитку омніканальної моделі та маркетплейсу. Також ці дані підтверджують стратегічну доцільність подальших інвестицій у цифрові канали збуту та логістичні сервіси.

Аналіз показників ринку електронної комерції в Україні дає змогу оцінити зовнішні умови, у яких функціонує ТОВ «Епіцентр К», та визначити потенціал розвитку його онлайн-каналів. Як показує табл. 6, у період 2022-2024 років спостерігається стійке зростання ринку e-commerce в національному масштабі. У 2022 році розмір ринку e-commerce в Україні становив 137,2 млрд грн, а у 2023 році зріс до 168,4 млрд грн. У 2024 році прогнозований показник досяг 209,5 млрд грн. Така динаміка свідчить про стабільне розширення онлайн-торгівлі та посилення ролі електронних каналів у роздрібній торгівлі.

Таблиця 6

**Показники e-commerce ТОВ «Епіцентр К» в Україні
за 2022-2024 рр.**

Показник ринку України	2022	2023	2024
Розмір ринку e-commerce, млрд грн	137,2	168,4	209,5
Частка онлайн у роздрібі, %	12,3	15,8	19,2
Кількість онлайн-замовлень, млн	158,6	184,7	214,2

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої документації підприємства.

Частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібної торгівлі також демонструє значне зростання: від 12,3 % у 2022 році до 15,8 % у 2023 році та 19,2 % у 2024 році. Це підтверджує тенденцію переходу споживачів до цифрових каналів, що формує додаткові можливості для розвитку e-commerce платформи ТОВ «Епіцентр К».

Кількість онлайн-замовлень в Україні зросла з 158,6 млн у 2022 році до 184,7 млн у 2023 році та до 214,2 млн у 2024 році. Зростання обсягів замовлень відображає активізацію споживачів у цифровому середовищі та підтверджує, що компанії, які

розвивають власні онлайн-канали, мають значні перспективи для збільшення продажів та охоплення нових клієнтських сегментів.

Для ТОВ «Епіцентр К» зазначені тенденції ринку означають підвищену значимість інвестицій у розвиток онлайн-платформ, маркетплейсу, мобільних сервісів та логістичної інфраструктури. Зростання ринку e-commerce створює умови для збільшення частки онлайн-каналів у структурі доходів компанії, зміцнення клієнтської лояльності та забезпечення стратегічної стійкості навіть у кризових умовах.

У контексті вищезазначеного, можна визначити перспективи масштабування та напрями оптимізації онлайн-торгівлі ТОВ «Епіцентр К» за такими складовими: технологічний розвиток, логістична інфраструктура, маркетингові стратегії, клієнтський досвід та кадрове забезпечення. Актуальність розгляду перспектив масштабування підтверджується останніми тенденціями розвитку компанії. Як повідомляє Interfax-Ukraine, у 2026 році Епіцентр планує збільшити частку запитів клієнтів, що обробляються штучним інтелектом, з 30% до 70%. Це свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на поглиблену цифровізацію клієнтського сервісу та використання передових AI-технологій для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Технологічний розвиток є фундаментом для масштабування онлайн-торгівлі. У табл. 7 представлено ключові перспективні напрями технологічного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на 2026-2029 роки.

Таблиця 7

**Перспективи технологічного розвитку онлайн-торгівлі
ТОВ «Епіцентр К»**

Напрямок технологічного розвитку	Поточний стан (2024-2026)	Перспективний стан (2028-2029)	Очікуваний ефект
1	2	3	4
AI-технології обслуговування клієнтів	30% запитів обробляється AI без участі людини	70% запитів обробляється AI	Зниження навантаження на кол-центр, підвищення швидкості відповіді
Віртуальний асистент	Пілотний реліз (жовтень 2026), 50+ інструментів самообслуговування	Повнофункціональний AI-асистент з голосовим інтерфейсом	Підвищення задоволеності клієнтів, цілодобова підтримка
Гіперперсоналізація контенту	Тестування AI-інструментів для створення креативів	Динамічна персоналізація для різних сегментів користувачів	Зростання конверсії на 15-20%
Голосові замовлення	Тестування технологій	Впровадження голосового інтерфейсу для пошуку та замовлення	Розширення каналів взаємодії, зручність для клієнтів
AI-аналітика прогнозування попиту	Базові аналітичні інструменти	AI-моделі прогнозування поведінки та попиту	Оптимізація товарних запасів, зниження витрат на 8-10%
AI-агенти для рекомендацій	Початкове впровадження	Адаптація до попиту через AI-рекомендації	Підвищення середнього чеку на 10-12%

1	2	3	4
Інтеграція з AI-платформами пошуку	67-кратне зростання відвідувань через AI-платформи у 2026 р.	Подальше зростання трафіку з AI-джерел	Збільшення органічного трафіку на 40-50%

Джерело: складено авторами

Представлені в табл. 7 перспективи технологічного розвитку демонструють стратегічну орієнтацію компанії на поглиблене використання штучного інтелекту в усіх аспектах онлайн-торгівлі. Особливо показовим є план збільшення частки AI-обробки клієнтських запитів до 70% у 2027 році, що дозволить суттєво підвищити ефективність клієнтського сервісу та знизити операційні витрати. Впровадження віртуального асистента, який об'єднує понад 50 інструментів самообслуговування, створює передумови для цілодобової підтримки клієнтів без залучення персоналу. Це повністю корелює з висновками оцінки впливу цифрових трансформацій на персонал щодо підвищення продуктивності за рахунок автоматизації рутинних операцій. Важливим трендом є зростання трафіку через AI-платформи пошуку. Як зазначається в офіційному повідомленні компанії, у жовтні 2026 року відвідування онлайн-магазину epicentrk.ua через AI-платформи зросло у 67 разів порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Це свідчить про зміну поведінки споживачів, які все частіше використовують AI-інструменти для пошуку товарів, що потребує відповідної адаптації маркетингових стратегій.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, слід зазначити, що дослідження структури е-бізнесу ТОВ «Епіцентр К» підтверджує, що впровадження інноваційних IT-рішень стало визначальним фактором забезпечення стабільності та результативності компанії в умовах масштабних кризових потрясінь, зокрема повномасштабної війни та пандемії COVID-19. Реалізація омніканальної моделі збуту, синхронізація онлайн- і офлайн-каналів, активний розвиток інтернет-магазину, маркетплейсу, мобільних застосунків і цифровізованих логістичних систем сприяли збереженню обсягів реалізації, мінімізації операційних ризиків, підтриманню високого рівня клієнтського сервісу та фінансової рівноваги підприємства. Інтеграція ERP- і CRM-систем, застосування аналітики Big Data, хмарних технологій та digital-маркетингових інструментів забезпечують ефективне управління бізнес-процесами, персоналізовану взаємодію зі споживачами та формування стійких конкурентних переваг. Отже, цифрова трансформація е-бізнесу компанії створює підґрунтя для стратегічної стійкості та подальшого масштабування діяльності у післявоєнний період.

Література

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Butterworth-Heinemann Ltd. 1999. 225 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons. 2021. 224 p.
3. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management Pearson Education Limited 2019. 680 p.

4. Шаульська Л., Кобелєва Т., Перерва П. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. Випуск 11 (189). С.115-132. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.11.08>
5. Бурка Б., Шкода М. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних досліджень*. 2024. №6(23). DOI:10.30857/2786-5398.2024.6.1
6. М. Ільчук М., А. Кириченко А., Водніцький М. Розвиток електронної комерції в умовах воєнного та післявоєнного періодів. *Наука та інновації*. 2023. Т.19. №3. DOI: 10.15407/scine19.03.003
7. Згурська О., Мартиненко М., Ільющенко Н. Сучасні тренди розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2 (41). С.32-39.
8. Крилов Д. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-03-02
9. Алексін Г. О. Стратегії підтримки переміщеного бізнесу в умовах збройної агресії та природного лиха в системі корпоративних фінансів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-08-04>
10. Башлай С. В., Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
11. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
12. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 73–87. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)
13. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>
14. Булат В. Л., Миколенко Р. О., Дима О. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 4-10. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030110
15. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
16. Павловський М. В., Гацька Л. П., Завадська О. М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>
17. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: https://epicentrk.ua/about_company/
18. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&tb=financial-statements&id=8803391>
19. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>

References

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Butterworth-Heinemann Ltd. 1999. 225 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons. 2021. 224 p.
3. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management Pearson Education Limited 2019. 680 p.
4. Shaulska L., Kobieliava T., Pererva P. Doslidzhennia innovatsiinykh zmin v rozvytku elektronnoho biznesu. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. 2023. Vypusk 11 (189). S.115-132. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.11.08>
5. Burka B., Shkoda M. Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v umovakh tsyfrovoi transformatsii, mobilnykh tekhnolohii ta ekonomichnoi nestabilnosti, sprychynenoi viiskovymy diiamy. *Zhurnal stratehichnykh doslidzhen*. 2024. №6(23). DOI:10.30857/2786-5398.2024.6.1

6. M. Ilchuk M., A. Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Rozvytok elektronnoi komertsii v umovakh voiennoho ta pisliavoiennoho periodiv. Nauka ta innovatsii. 2023. T.19. №3. DOI: 10.15407/scine19.03.003
7. Zghurska O., Martynenko M., Iliushchenko N. Suchasni trendy rozvytku elektronnoi komertsii v umovakh didzhitalizatsii suspilstva. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2023. №1-2 (41). S.32-39.
8. Krylov D. Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh. Problemy suchasnykh transformatsii. 2024. №12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-03-02
9. Aleksin H. O. Stratehii pidtrymky peremishchenoho biznesu v umovakh zbroinoi ahresii ta pryrodnoho lykha v systemi korporatyvnykh finansiv. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-08-04>
10. Bashlai S. V., Yaremko I. I. Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vyp. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
11. Kaida I. F. Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vyp. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
12. Levytskyi V., Radynskyi S., Krupka A. Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u pidpriemnytstvi: suchasnyi pohliad ta pravova baza. Aktualni pytannia u suchasni nautsi. 2024. № 2 (20). S. 73–87. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)
13. Buzhymyska K. O., Zhelikhovska M. V. Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. Pidpriemnytstvo i torhivlia. 2021. № 28. S. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>
14. Bulat V. L., Mykolenko R. O., Dyma O. O. Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv: osoblyvosti ta peredumovy vynyknennia. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2025. № 3. S. 4-10. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030110
15. Lazebnyk L. L., Voitenko V. O. Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2020. № 42. S. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
16. Pavlovskyi M. V., Hatska L. P., Zavadzka O. M. Didzhital transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vyp. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>
17. Ofitsiynyi sait TOV «Epitsentr-K». URL: https://epicentrk.ua/about_company/
18. Ofitsiina finansova zvitnist TOV «Epitsentr-K». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&tb=financial-statements&id=8803391>
19. Kononenko Zh. A., Karnaukhova H. V., Baliuk O. V. Tsyfrovizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: znachennia ta vplyv. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii «Ekonomika ta upravlinnia». 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>

Fyliuk Halyna, Doctor of Science (Economics), Professor,

Head of the Department of Business Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Martyniuk Liudmila, PhD in economics,

Associate Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Klymenko Oleksandr, economist

halynafyliuk@knu.ua

Lusyamartynyuk@knu.ua

aklym77@gmail.com

E-BUSINESS AND E-COMMERCE AS TOOLS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

The article examines electronic business and electronic commerce as strategic tools for ensuring enterprise resilience under martial law, using Epicentr K LLC as a case study. The theoretical foundations of electronic business are explored, and the relationship between electronic business and electronic commerce within the framework of enterprise digital transformation is substantiated. The study analyzes the company's digital ecosystem, including its online store, marketplace, mobile application, CRM and ERP systems, digital logistics, Big Data technologies, and digital marketing tools. The effectiveness of the Epicentrk.ua online platform is assessed using key performance indicators (KPIs), including conversion rate, average order value, customer acquisition cost, repeat purchase rate, delivery time, bounce rate, and page depth. The findings reveal a positive trend in the development of the company's electronic commerce and confirm its significant contribution to maintaining financial stability and business continuity under wartime conditions. The article also analyzes current trends in the Ukrainian e-commerce market, highlighting the growing importance of digital sales channels in retail trade. Strategic directions for further development are substantiated, including the implementation of artificial intelligence technologies, robotic process automation, digital logistics, omnichannel sales strategies, and advanced analytical tools. It is concluded that the development of electronic business and electronic commerce enhances enterprise competitiveness, adaptability, and resilience while creating a solid foundation for sustainable post-war recovery and long-term growth.

Keywords: *electronic business; electronic commerce; digital transformation; digital technologies; omnichannel retailing; enterprise resilience; artificial intelligence; wartime economy; Epicentr K LLC.*