

**АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО І НАЦІОНАЛЬНОГО ДОСВІДУ
ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТОСТІ
ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Захарченко Олег, д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, фінансів, банківської справи та страхування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Черкаси
Крамський Сергій, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса
kramskojs4@gmail.com

Євдокімова Ольга, старший викладач кафедри економіки підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса

Анотація. Актуальність дослідження має потенціал ефективного використання ресурсів Інтернет у якості основного засобу обміну інформацією сприяє активному розвитку електронної комерції у багатьох сферах підприємницької діяльності. Для подолання бар'єрів розвитку електронної комерції потрібно проводити розумну та зважену державну політику у сфері інформаційних технологій. Обґрунтовується доцільність розвитку електронної комерції в сучасних умовах військового стану.

Ключові слова: менеджмент; е-комерс; публічне управління; економіка підприємств; бізнес-середовище; турбулентність; військовий стан; логістика.

Streszczenie. Znaczenie badania ma potencjał efektywnego wykorzystania zasobów Internetu jako głównego środka wymiany informacji, przyczyniając się do aktywnego rozwoju handlu elektronicznego w wielu obszarach działalności gospodarczej. Aby pokonać bariery rozwoju handlu elektronicznego, konieczne jest prowadzenie rozsądnej i zrównoważonej polityki państwa w zakresie technologii informacyjnych. Uzasadniono wykonalność rozwoju handlu elektronicznego w nowoczesnych warunkach stanu wojennego.

Słowa kluczowe: zarządzanie; e-commerce; zarządzanie publiczne; ekonomika przedsiębiorstwa; środowisko biznesowe; turbulencje; stan wojenny; logistyka.

Abstract. The relevance of the study has the potential for effective use of resources. The Internet as the main means of information exchange contributes to the active development of electronic commerce in many areas of business activity. To overcome barriers to the development of electronic commerce, it is necessary to conduct a reasonable and balanced state policy in the field of information technologies. The feasibility of developing electronic commerce in modern conditions of martial law is substantiated.

Keywords: management; e-commerce; public management; enterprise economics; business environment; turbulence; martial law; logistics.

Вступ. Сучасна цифрова епоха радикально трансформує усі сфери людської діяльності, і однією з найбільш динамічних та стратегічно важливих є саме електронна комерція. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій, глобальному доступу до Інтернету та зміні споживчих звичок, Е-комерція вже давно перестала бути лише альтернативним каналом продажів — вона стала основою нового економічного ландшафту. Усе більше компаній, від світових гігантів до малих підприємств, впроваджують онлайн-продажі як невід’ємну частину своєї бізнес-моделі. Це створює нові можливості для підприємництва, але водночас висуває вимоги до цифрової грамотності, адаптивності та інноваційності. Електронна комерція охоплює не лише торгівлю товарами через інтернет-магазини, а й широкий спектр послуг: від цифрового банкінгу до дистанційного надання юридичних, освітніх, медичних та інформаційних послуг. Її вплив відчувається у логістиці, маркетингу, платіжних системах, аналітиці поведінки споживачів та навіть у законодавчому полі. Вона не має чітких географічних кордонів, що дозволяє підприємствам виходити на глобальні ринки з мінімальними інвестиціями в інфраструктуру. Проте водночас така відкритість породжує нові виклики — питання захисту персональних даних, кібербезпеки, конкурентоспроможності, а також необхідність адаптації законодавства до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Предметом основних публікацій вектору дослідження є методологія розвитку і функціонування електронної комерції, що має історичне, теоретичне і методологічне підґрунтя, та засновані на: концепціях електронної, економічної конкуренції, інформаційної логістики, представлені у роботах [1;2;4-11], а також аналізі відповідних практик та досвіду кращих підходів у галузі електронної комерції. Практична значимість одержаних аналітичних результатів полягає в тому, що узагальнено підходи індустрії електронної комерції на основі публікацій авторів [12;14-27].

Метою дослідження є аналіз розвитку і функціонування «електронної комерції», окреслення окремих переваг та недоліків електронної комерції, а також обґрунтування доцільності її розвитку у сучасних вітчизняних економічних, політичних умовах на базисі турбулентного оточення під час військового стану в Україні.

Постановка проблеми. Війна завжди була одним із найважчих випробувань для суспільств і країн, впливаючи на всі аспекти економіки, соціального життя та державного управління. З кожним роком все більше підприємств у різних країнах світу використовують

інструменти електронної комерції з метою залучення клієнтів для збільшення власних доходів в умовах військового стану в Україні. Проблеми та виклики. Серед основних проблем, з якими стикаються українські продавці та покупці, можна виокремити обмежену інфраструктуру, недостатню розвиненість сервісів повернення товарів та відсутність єдиного стандарту у сфері безпеки онлайн-платежів. У сучасному цифровому суспільстві інформація стала потужною зброєю, яка здатна як надихати, так і деморалізувати, як будувати імідж, так і руйнувати довіру. Медійні особи та організації відіграють ключову роль у формуванні нашого сприйняття реальності. Люди довіряють інформації, що надходить від впливових медійних фігур, блогерів чи офіційних акаунтів, що має значний вплив на їхнє ставлення до різних тематик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова практика розвитку електронної комерції демонструє стрімке зростання та розширення її впливу на глобальну економіку. Упродовж останніх десятиліть багато країн зробили суттєвий прорив у сфері цифрової торгівлі, використовуючи переваги новітніх технологій, мобільного інтернету, аналітики великих даних та інноваційних підходів до обслуговування клієнтів. У розвинених країнах електронна комерція стала не лише важливою частиною економіки, а й рушієм змін у традиційних бізнес-моделях, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та прозорості торгівлі [1, с.35]. Кожна країна має свої унікальні умови розвитку e-commerce - від законодавчого регулювання до рівня цифрової інфраструктури. Розгляд міжнародного досвіду дозволяє виявити найуспішніші практики, які можуть бути адаптовані в інших державах, зокрема і в Україні. Особливий інтерес становлять такі ринки, як США, Китай та країни Європейського Союзу, де сформувалися потужні екосистеми електронної торгівлі з мільйонами споживачів і тисячами компаній-учасниць [2, с.40]. Сполучені Штати Америки є світовим лідером у сфері електронної комерції, демонструючи високі темпи зростання та інноваційні підходи до цифрової торгівлі. У 2024 році обсяг онлайн-продажів у США досяг 1,192 трлн. дол. США, що становить 16,1% від загального обсягу роздрібною торгівлі країни [3, с.120]. Amazon залишається домінуючим гравцем на американському ринку електронної комерції, контролюючи понад 40% ринку. Компанія постійно впроваджує інновації, зокрема використання штучного інтелекту для персоналізації покупок та оптимізації логістики [1, с.34]. Інші великі ритейлери, такі як Walmart, також активно розвивають свої онлайн-платформи, збільшуючи частку електронної комерції у своїх загальних продажах.

Серед ключових тенденцій американського ринку e-commerce у 2024 році варто відзначити:

- інтеграція штучного інтелекту: AI використовується для прогнозування поведінки споживачів, персоналізації контенту та автоматизації обслуговування клієнтів.
- розвиток омніканальної торгівлі: поєднання онлайн- та офлайн-каналів забезпечує безперервний досвід для споживачів.
- зростання соціальної комерції: платформи соціальних мереж стають важливими каналами продажів, особливо серед молоді аудиторії.
- впровадження нових платіжних рішень: зростає популярність безконтактних платежів, цифрових гарантів та "купуй зараз - плати пізніше" сервісів.

Проте, американський ринок електронної комерції стикається і з викликами. Зокрема, у 2025 році уряд США скасував податкове звільнення для імпорту малих посилок з Китаю та Гонконгу, що призвело до введення нових мит та збільшення вартості товарів для споживачів. Це рішення вплинуло на бізнес-моделі компаній, що поклалися на дешевий імпорт, та змусило їх адаптуватися до нових умов. Загалом, Сполучені Штати продовжують залишатися еталоном у сфері електронної комерції, демонструючи як високі темпи зростання, так і здатність адаптуватися до змін у глобальному торговельному середовищі. Китай є беззаперечним лідером у сфері електронної комерції, демонструючи вражаючі темпи зростання та інноваційні підходи до цифрової торгівлі. У 2024 році обсяг онлайн-продажів у Китаї досяг 1,5 трлн. дол. США, що становить майже половину світового ринку електронної комерції [4, с.90]. Серед ключових гравців китайського ринку виділяються:

- Alibaba Group: Через платформи Taobao та Tmall компанія контролює близько 40% ринку онлайн-роздрібної торгівлі в Китаї. У другому кварталі 2024 року Alibaba повідомила про доходи в розмірі 243,24 млрд юанів (приблизно 33,4 млрд. дол. США), що на 4% більше порівняно з попереднім роком [5, с.160].
- Pinduoduo: Ця платформа соціальної комерції стала другим за величиною гравцем на ринку в 2023 році, обійшовши JD.com, з обсягом валового товарообігу в 597 млрд. дол. США [6, с.140].
- JD.com: Незважаючи на посилену конкуренцію, компанія залишається одним із провідних ритейлерів, зосереджуючись на високоякісному обслуговуванні та швидкій доставці.

Китайський ринок електронної комерції характеризується кількома унікальними тенденціями:

- розвиток соціальної комерції: Платформи, такі як Douyin (китайський аналог TikTok) та Xiaohongshu, інтегрують функції онлайн-покупок безпосередньо в соціальні

мережі, що дозволяє користувачам здійснювати покупки під час перегляду контенту.

- популярність прямих трансляцій: Лайвстрімінг став важливим каналом продажів, де інфлюенсери та продавці демонструють товари в реальному часі, взаємодіючи з аудиторією та стимулюючи імпульсивні покупки.

- інновації в логістиці: Китайські компанії активно впроваджують передові логістичні рішення, такі як автоматизовані склади та дрони для доставки, що дозволяє скоротити час доставки та підвищити ефективність обслуговування клієнтів. Крім того, китайські платформи, такі як Shein та Temu, активно виходять на міжнародні ринки, пропонуючи споживачам по всьому світу доступ до широкого асортименту товарів за конкурентними цінами. Однак ці компанії стикаються з викликами, пов'язаними з регуляторними обмеженнями та змінами в торговельній політиці інших країн, зокрема США [7, с.255].

Загалом, Китай продовжує задавати темп розвитку глобальної електронної комерції, впроваджуючи інновації та адаптуючись до змін у споживчих вподобаннях і технологічному середовищі. Європейський Союз (ЄС) є одним із провідних гравців на світовому ринку електронної комерції, демонструючи стабільне зростання та активне впровадження регуляторних ініціатив для забезпечення безпеки та справедливості в цифровій торгівлі. У 2024 році обсяг роздрібною електронною комерцією в Європі досяг 958 мільярдів євро, що на 8% більше порівняно з попереднім роком. Це перше суттєве зростання з 2021 року, що свідчить про відновлення споживчої довіри та адаптацію до нових умов торгівлі [8, с.183]. Прогнозується, що до 2029 року обсяг онлайн-продажів у п'яти найбільших економіках ЄС (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія та Велика Британія) зросте до 565 мільярдів євро, що становитиме майже 21% від загального обсягу роздрібною торгівлі [9, с.183].

Рівень проникнення електронної комерції серед інтернет-користувачів також зростає: у 2024 році 77% користувачів інтернету в ЄС здійснювали покупки онлайн, що на 17 процентних пунктів більше порівняно з 2014 роком. Найактивнішими онлайн-покупцями є вікові групи 25–34 та 35–44 років [10, с.311]. ЄС активно впроваджує нові регуляторні механізми для забезпечення безпеки споживачів та справедливої конкуренції на ринку електронної комерції. З 17 лютого 2024 року набув чинності Закон про цифрові послуги (Digital Services Act), який встановлює жорсткі вимоги до онлайн-платформ щодо модерації контенту, прозорості алгоритмів та захисту прав споживачів [11, с.277]. Крім того, з 13 грудня 2024 року починає діяти новий Регламент про загальну безпеку продукції (General Product Safety Regulation), який зобов'язує виробників, імпортерів та дистриб'юторів забезпечувати

відповідність продукції стандартам безпеки, особливо для товарів, імпортованих з третіх країн [12, с.180]. У відповідь на зростаючий обсяг імпорту дешевих товарів з Китаю через платформи, такі як Shein та Temu, Франція запропонувала запровадити збори за обробку недорогих посилок, що надходять до ЄС, з метою захисту споживачів та місцевих виробників від небезпечних та контрафактних товарів [13, с.114]. Крім того, Європейська комісія планує посилити митний контроль за товарами, що продаються через онлайн-платформи, такі як Shein та Temu, для боротьби з потоком небезпечних та контрафактних товарів на ринок ЄС. Ці заходи включають посилення нагляду за ринком та тестування продукції, а також реформування митного союзу [14, с.4].

Загалом, міжнародний досвід використання електронної комерції демонструє її динамічний розвиток як в економічно розвинених країнах, так і в тих, що стрімко зростають. Приклади США, Китаю та Європейського Союзу свідчать про значну роль e-commerce у модернізації торгівлі, цифровізації економік, створенні нових робочих місць і спрощенні доступу до товарів та послуг. Кожна з цих країн і регіонів розвиває власну модель із урахуванням національних особливостей, але всі вони приділяють велику увагу інфраструктурі, регуляції та безпеці цифрового середовища. Це підтверджує стратегічну важливість електронної комерції у глобальному масштабі [15, с.200].

Національний досвід використання електронної комерції в Україні. В Україні електронна комерція поступово перетворюється на важливий елемент економіки та споживчої культури. Незважаючи на порівняно пізній старт у порівнянні з провідними країнами світу, сектор e-commerce демонструє динамічне зростання. Цьому сприяють зростання доступу до інтернету, розвиток цифрової інфраструктури, активізація малого та середнього бізнесу в онлайн-просторі, а також підвищення довіри споживачів до онлайн-покупок. Українські компанії поступово впроваджують сучасні технології, автоматизують бізнес-процеси та адаптуються до нових споживчих очікувань, що дозволяє вітчизняному ринку електронної торгівлі набирати обертів, навіть в умовах кризових явищ та війни. E-Commerce від споживача до бізнесу – C2B. Модель електронної комерції від споживача до бізнесу – C2B являє собою можливість для покупців пропонувати свої послуги та компанії через інтернет [16, с.360]. Ключовими особливостями цієї бізнес-моделі вважаються:

- гнучкість для споживачів – покупці мають можливість встановлювати свою вартість, умови та інші важливі параметри в процесі продажу товарів та послуг.
- розширений доступ до ринку – надається можливість ширшого охоплення споживачів та бізнесів, які шукають конкретні послуги чи продукти.

- створення конкуренції між бізнесами – модель c2b стимулює бізнеси підвищувати якість товарів і послуг, створюючи здорову конкуренцію.
- задоволення попиту на недоступних ринках – завдяки e-commerce c2b споживачі можуть задовольняти свій попит на ринках, недоступних для традиційного збуту товарів і послуг [18, с.62].
- персоналізація пропозицій – споживачам надається можливість персоналізувати свої пропозиції для бізнесів, забезпечуючи індивідуалізований підхід до продажу товарів і послуг. Особливо ефективною модель C2B є для творчих особистостей, професіоналів, фрілансерів та користувачів, які пропонують бізнесам цінні товари та послуги [17, с.55].

E-commerce від споживача до споживача – C2C. Модель електронної комерції C2C передбачає продаж товарів або послуг між споживачами без прямої участі бізнесу. Цей тип комерції широко використовують онлайн-платформи, такі як eBay, Etsy, Craigslist та інші маркетплейси, на яких користувачі можуть розміщувати оголошення про продаж своїх товарів або послуг іншим споживачам [19, с.83]. В цій моделі продавець і покупець одночасно виконують обидві ролі, що створює двосторонній ринок. E-Commerce у відносинах між бізнесом і державою – B2G. E-Commerce у відносинах між бізнесом і державою (B2G) є моделлю електронної комерції, за якою підприємства взаємодіють із державними органами або установами для надання товарів або послуг. В рамках моделі B2G бізнеси можуть брати участь у різних процедурах, таких як: здійснення закупівель; подання заявок на ліцензії; участь у державних тендерах [21, с.165].

Ця модель також забезпечує виконання контрактів з урядом через онлайн-платформи або спеціалізовані портали, що сприяє підвищенню ефективності, прискоренню процесів і збільшенню прозорості у відносинах між бізнесом і державними органами. Електронна комерція в Україні за останні роки пережила значний розвиток, ставши важливим сегментом економіки. І хоча початково інтернет-торгівля не була широко поширена, сьогодні багато українських компаній активно працюють у цифровому середовищі [20, с.276].

1. Розвиток онлайн-магазинів та маркетплейсів. Одним з головних драйверів розвитку E-commerce в Україні є величезне збільшення кількості онлайн-магазинів. Серед популярних платформ варто згадати такі як Rozetka, Prom.ua, Allo. Rozetka, наприклад, стала найбільшим інтернет-магазином в Україні, пропонуючи широкий асортимент товарів, від побутової техніки до продуктів харчування. Більше того, вона активно розвиває власну логістику та доставку товарів, що забезпечує ще більшу зручність для покупців [23, с.239].

2. Фінансові технології та платіжні системи. Один із важливих аспектів розвитку

електронної комерції в Україні – це створення надійних платіжних платформ. Такі сервіси як Privat24, Monobank стали важливими інструментами для здійснення онлайн-платежів в Україні. Вони значно спрощують процес покупок, пропонуючи безпечні та зручні способи оплати через інтернет.

3. Мобільна комерція та соціальні мережі. Зростання використання смартфонів стало важливим фактором для розвитку мобільної комерції в Україні. Багато компаній активно адаптують свої платформи до мобільних пристроїв, забезпечуючи зручний доступ до онлайн-магазинів через мобільні додатки. Також в Україні зростає популярність продажів через соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook, де продавці можуть просувати свої товари та залучати нових клієнтів [22, с.331].

4. Логістика та доставка. Ще одним важливим аспектом розвитку українського e-commerce є розвиток логістичних послуг. Оскільки доставка товарів є важливою складовою онлайн-торгівлі, компанії такі як Nova Poshta активно інвестують у розвиток мережі відділень і кур'єрських послуг по всій країні. Успішно працюють також сервіси з доставлення товарів до дому на замовлення, такі як Meest Express та інші [25, с.241].

5. Електронна комерція в умовах війни в Україні набула нових змістів. Онлайн-збори, фандрейзинг через мобільні додатки, благодійний мерч, NFT-проекти — усе це стало щоденною реальністю. Донат перетворився на нову форму участі, а кожен репост або покупка футболки із символікою бригади — на внесок у перемогу. Проте, український ринок електронної комерції продовжує активно розвиватися, і інновації в технологіях логістики, платіжних системах і маркетингу відкривають нові можливості для підприємців і споживачів.

6. Цей національний досвід демонструє не лише потенціал для зростання в межах України, але й можливість для міжнародних компаній інтегрувати свої послуги на вітчизняному ринку. Українські підприємці мають всі можливості для створення успішних бізнес-моделей, адаптуючи світовий досвід до специфіки місцевого цифрового ринку. Таким чином, принцип інтерактивності та персоналізації забезпечує тісніший зв'язок між споживачем і бізнесом, підвищуючи цінність кожної взаємодії та створюючи індивідуальний досвід, що відповідає очікуванням і потребам кожного клієнта [24, с.634].

Висновки. Розгляд авторами міжнародного та національного досвіду використання електронної комерції свідчить про її стрімкий розвиток і трансформаційний вплив на світову та українську економіку. Провідні країни, зокрема США, Китай та держави Європейського Союзу, демонструють різні моделі впровадження e-commerce, адаптовані до місцевих умов, із акцентом на інновації, регулювання, захист прав споживачів та розвиток інфраструктури.

Україна, попри виклики, активно розвиває власний ринок електронної торгівлі, впроваджуючи сучасні технології, платіжні системи та логістичні рішення. Досвід інших країн є цінним джерелом для формування ефективної національної стратегії у сфері e-commerce, що дозволить інтегруватися в глобальний цифровий ринок та забезпечити сталий економічний розвиток. Завдяки створенню глобальної мережі Інтернет, електронна комерція набула нових можливостей для масштабного розвитку. Основним рушійним фактором цього процесу стали удосконалення платіжних систем, розвиток онлайн-торгівлі та створення безпечних методів для здійснення транзакцій. Таким чином, сучасна електронна комерція є результатом багаторічного розвитку технологій та інновацій, що дозволяють створювати ефективні, надійні та доступні рішення для здійснення комерційних операцій у всьому світі. Було проаналізовано структуру електронної комерції як складної, багатокомпонентної системи, що охоплює різноманітні моделі взаємодії між учасниками цифрового ринку - B2B, B2C, C2B, C2C та B2G. Розгляд кожної з моделей дозволив окреслити її специфічні характеристики, переваги та ключові напрями розвитку. Електронна комерція демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до потреб як бізнесу, так і споживача, формуючи багаторівневу інфраструктуру торгівлі в цифрову епоху. Таким чином, електронна комерція сьогодні є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища, яка не лише спрощує процеси купівлі та продажу, а й забезпечує підприємствам ширший доступ до ринків, підвищення ефективності, зручність для споживачів та нові можливості для розвитку в умовах цифровізації економіки в Україні.

Список використаних джерел:

1. Kolodinskyi S.B., Zakharchenko O.V. Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 2023. 10(3). P.33-40. doi: 10.52566/msu-econ3.2023.33
2. Kolodinskyi S.B., Hutsaliuk O.M. Internet marketing and structural changes E-commerce in Ukraine. Economic Herald of the Donbas. 2022. 4, P.38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).
3. Darushin O.V. Optional mechanism for formation of freight business strategies of shipping companies. Науковий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон: ВД «Гельветика». 2024. №3(76). С.116-123.
4. Білега О.В. Економіко-математичне моделювання з формування і функціонування однорідних команд. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса. ОНУ

імені І.І. Мечникова, Т. 20, 3 (46) 2020. С.202-222.

5. Дарушин О.В. Theoretical basis of maritime transport markets management in modern conditions of uncertainty. «Grail of science». 2025. № 48. С.158-165.

6. Маніта О.О. Організаційно-економічний інструмент з фрахтування в умовах невизначеності на прикладі судноплавних компаній. Науковий збірник «Грааль науки». 2024. №43. С.136-143.

7. Целлер В.І. Мультимодальна логістика в умовах турбулентного навколишнього бізнессередовища транспортно-логістичної системи. Науковий збірник "Економічний простір". Дніпро. ПДАБА. ВД «Гельветика». 2024. № 190. С.254-258.

8. Комлева Т.М. Економічний вимір процесів управління інфраструктурою водного транспорту в умовах турбулентності в Україні. Науковий журнал «Сталий розвиток економіки». Хмельницький: УЕіП, ВД «Гельветика». 2025. 1(52) С.180-187.

9. Manita O.V. Analysis of organizational and economic approaches to management and chartering parameters in conditions of uncertainty of vessel work. «Grail of science». 2024. № 44. P.181-191.

10. Darushin O.V. Analysis of the economic dynamics of the functioning of shipping and maritime transport chartering in Ukraine. «Grail of science». 2024. № 46. P.309-318.

11. Мамонтенко Н.С. Міжнародна економіка та імплементація інформаційно-комунікаційної логістики у вимірі мультимодальних перевезень в турбулентних умовах. Грааль науки. № 52. 2025. С.328–340.

12. Manita O.O. Economic component effectiveness of chartering and impact of uncertainty on commercial&operational exploitation of vessels under modern conditions. «Grail of science». 2024. № 45. P.175-185.

13. Євдокімова О.М. Аналіз розвитку інвестиційних процесів агропродовольчої сфери в умовах довоєнного впливу та повоєнний період на прикладі Миколаївської області. «Via Economica» Рівне: РДГУ. ВД Гельветика. 2024. №4. С.109-118.

14. Целлер В.І. Інфраструктурна підтримка інновацій в сфері транспортної логістики в умовах турбулентності під час війни. Науковий журнал "Економіка та суспільство". Мукачєво. МДУ. ВД Гельветика. 2024. № 67. 1-7.

15. Darushin O.V. A comprehensive approach to the operation of vessels within the framework of economic and production freighting in conditions of uncertainty of the parameters of transport processes. «Grail of science». 2024. № 47. P.197-204.

16. Захарченко О.В. Вплив економічних мит і тарифних ставок на логістичні перевезення в умовах турбулентності. «Грааль науки». 2025. № 51. С.358-369.

17. Євдокімова О.М., Дарушин О.В. Система досягнення цілей проєкту фрахтування флоту судноплавних компаній у повоєнний період. "Управління розвитком складних систем". Київ: КНУБА. 2024. №1(57). С.60-68.
18. Дарушин О.В., Захарченко О.В. Метод опціону управління проєктами в бізнес-середовищі на морському транспорті у повоєнний період. Управління розвитком складних систем. КНУБА. 2024. (3) №59. 53-61.
19. Захарченко О.В. Аналіз тайм чартерного еквіваленту з фрахтування суден в умовах невизначеності під час військового впливу. XX міжнар. наук. - практ. конф. "Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах": Збірник мат. доповідей. Одеса: ОІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. С.71-80.
20. Komleva T.M. Management processes of infrastructure projects and programs in the sphere of water transport during turbulence in Ukraine. Науковий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон: ВД «Гельветика». 2025. №1(78). Р. 274-278.
21. Целлер В.І. Аналіз інтермодальної логістики у вимірі інновацій в умовах турбулентності під час війни. Науковий журнал «Цифрова економіка та економічна безпека». Суми. ВД Гельветика. 2025. № 1(16). С.81-87.
22. Євдокімова О.М., Дарушин О.В. Аналіз економічної ефективності інфраструктурних проєктів та програм у вимірі водного транспорту на базисі моделей з управління їх продуктами в умовах турбулентності. «Грааль науки». 2025. № 49. С.329-344.
23. Дарушин О.В. Концептуальна економіко-математична модель для управління параметрами результатів інфраструктурних проєктів і програм у вимірі водного транспорту в умовах турбулентності. Грааль науки. 2025. № 50. С.236-251.
24. Целлер В.І. Порівняльний аналіз логістичних ставок та тарифів різних видів транспорту у вимірі турбулентності. Науковий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон: ВД «Гельветика». 2025. №2(79). С.239-245.
25. Целлер В.І. Вплив мультимодальних перевезень та інновацій на логістичне бізнес-середовище у вимірі турбулентності. Науковий журнал «Сталий розвиток економіки». Хмельницький: УЕіП, ВД «Гельветика». 2(53) 2025. С.632-638.
26. Дарушин О.В. Еволюція електронного урядування сталого розвитку послуг у вимірі турбулентності. Київський науковий вісник. ВД Гельветика. № 9. 2025. С.143-148.
27. Дарушин О.В. Аналіз рівня інноваційного розвитку морських портів в турбулентних умовах: міжнародний та національний досвід. «Грааль науки». № 56. 2025. С. 121-133.