УДК 339.138:004.738.5(477)

Івашко Лариса Михайлівна
к.е.н., доцент
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

Електронна комерція у 2025-2026 рр. переходить від етапу масштабування онлайн-продажів до етапу перебудови самої логіки взаємодії між споживачем, платформою, продавцем і цифровою інфраструктурою. Змінюється не лише канал продажу, а й механізм формування попиту: пошук товару дедалі частіше здійснюється через алгоритмічні рекомендації, соціальні платформи та генеративний штучний інтелект. За даними DHL, 29 % опитаних онлайн-покупців готові протягом наступних п’яти років передати штучному інтелекту (ШІ) частину рішень щодо вибору та придбання товарів; 59 % опитаних підприємств очікують, що покупці надалі здійснюватимуть пошук і купівлю через віртуальних асистентів [1]. Для України ця трансформація має не лише підприємницьке, а й регіональне значення. У 2025 р., за внутрішніми даними WayForPay, українці здійснили близько 196 млн онлайн-покупок на суму близько 256 млрд грн; приблизно 60 % покупок припадало на смартфони [2]. Отже, цифрова торгівля стає елементом стійкості регіональних економік, логістичних систем, малого підприємництва та споживчої інфраструктури. Водночас порівнювати український і світовий e-commerce лише за обсягом продажів методологічно некоректно, оскільки міжнародні джерела використовують різні визначення ринку. UNCTAD оцінює бізнес-продажі електронної комерції у 43 економіках майже як 27 трлн дол. США у 2022 р.; цей показник охоплює значний B2B-сегмент і тому не є прямим аналогом роздрібного онлайн-ринку [3]. Це обумовлює необхідність порівняльного аналізу не тільки масштабів, а передусім напрямів трансформації та управлінських пріоритетів.

Сучасні дослідження електронної комерції концентруються на трьох взаємопов’язаних аспектах. Перший охоплює цифрову поведінку споживачів та нові канали продажу. DHL у глобальному дослідженні 2026 р., що охопило 29 000 онлайн-покупців і 5 800 e-commerce-компаній у 29 країнах, фіксує зростання ролі ШІ, соціальної торгівлі, гнучких платежів, повторного використання товарів і сталої логістики [1]. Другий аспект пов’язаний із цифровою безпекою. За даними IBM, середня глобальна вартість витоку даних у 2026 р. досягла 4,99 млн дол. США, а кількість атак із застосуванням ШІ зросла на 56 % [4]. Третій аспект стосується регуляторної адаптації цифрового бізнесу до правил Європейського Союзу та посилення вимог до прозорості, захисту даних і відповідального використання алгоритмів.

Порівняння тенденцій дає підстави розглядати розвиток e-commerce не як набір ізольованих технологій, а як послідовний перехід від «цифрового магазину» до інтегрованої цифрової екосистеми. У 2025 р. ШІ переважно виконував допоміжну функцію: пошук, рекомендації, підтримка клієнтів. У 2026 р. посилюється перехід до agentic commerce, коли програмний агент може виконувати послідовність дій (від пошуку та порівняння до формування кошика) за заданими користувачем правилами. Водночас це створює нові вимоги до якості товарних даних, контролю алгоритмів, автентифікації та відповідальності за помилкові рішення.

Другий структурний зсув відбувається у social commerce (соціальній комерції). Соціальні мережі дедалі менше виконують функцію лише комунікаційного або рекламного каналу і дедалі більше стають середовищем відкриття товару, рекомендації, взаємодії з творцями контенту та здійснення покупки. Для менеджменту це означає необхідність інтегрувати контент, CRM, аналітику продажів і сервіс у єдиний процес управління клієнтським шляхом.

Третій напрям - персоналізація. Перехід до first-party data (даних, які компанія отримує безпосередньо від клієнта за належної правової та етичної основи) змінює підхід до роботи з клієнтською інформацією. Цінність даних визначається вже не їх максимальною кількістю, а якістю, релевантністю, правомірністю використання та здатністю перетворювати дані на рішення щодо асортименту, ціноутворення, комунікацій і прогнозування LTV (довічної цінності клієнта).

Четвертий напрям пов’язаний із convenience (зручністю) як самостійною складовою конкурентоспроможності. DHL у 2026 р. встановлює, що 62 % покупців готові відмовитися від покупки, якщо недоступний бажаний спосіб оплати [1]. Тому checkout (етап завершення замовлення), способи оплати, доставка та повернення мають розглядатися менеджером як єдина система зниження транзакційного тертя. Для українського ринку це особливо важливо через високу частку мобільних покупок та поширення цифрових гаманців [2].

П’ятий напрям – circular commerce (циркулярна комерція), яка включає resale (повторний продаж), ремонт, buy-back (викуп у клієнта) та take-back (повернення товару для повторного використання або переробки). За даними DHL, 45 % глобальних споживачів уже купують уживані або відновлені товари з міркувань сталості, а ще 15 % розглядають таку поведінку [1]. Отже, сталість поступово переходить із маркетингової комунікації в операційну модель управління товарним циклом.

Шостим напрямом стає кібербезпека як частина економічної, а не лише технічної стійкості. В електронній комерції ризики охоплюють компрометацію облікових записів, платіжне шахрайство, витоки персональних даних, підроблені повідомлення та контент, а з розвитком генеративного ШІ – deepfake (реалістичне синтетичне медіа) та автоматизовані атаки. IBM фіксує у 2026 р. середню глобальну вартість витоку даних 4,99 млн дол. США і зростання AI-driven attacks на 56 % [4]. Тому менеджер e-commerce має оцінювати кібербезпеку через бізнес-показники: очікувані втрати, час відновлення, частку шахрайських операцій, рівень помилкових блокувань та витрати на інциденти.

На основі зіставлення глобальних і українських показників запропоновано управлінську модель «E-commerce 2027: 7C», яка інтегрує Customer, Community, Context, Commerce, Convenience, Circularity, Confidence та може використовуватися для стратегічної діагностики готовності підприємств і регіональних екосистем цифрової торгівлі. Її призначення полягає не у прогнозуванні конкретної технології, а у діагностиці готовності підприємства або регіональної цифрової екосистеми до нової логіки електронної торгівлі, щоб запобігти фрагментарним інвестиціям, коли підприємство упроваджує окремі технології без узгодження з клієнтською цінністю, операційною моделлю та довірою [1-7].

Модель може бути використана у стратегічному аудиті за принципом «поточний стан → цільовий стан → управлінський розрив → пріоритетний проєкт → KPI». Для підприємства це означає можливість визначити, pjrhtvf, що проблема полягає не у відсутності AI-рішення, а у низькій якості даних або недостатньому контролі доступу.

Проведене дослідження показує, що у 2025-2026 рр. електронна комерція переходить від конкуренції за трафік до конкуренції за якість цифрової взаємодії, довіру та здатність інтегрувати технології у бізнес-процеси. Серед ключових змін: розвиток AI-shopping і агентної комерції, перетворення social commerce на повноцінний канал продажу, поглиблення персоналізації, автоматизація логістики, поширення circular commerce та підвищення ролі кібербезпеки. Український e-commerce демонструє масштаб, достатній для розгляду його як важливої складової стійкості економіки: у 2025 р. близько 196 млн онлайн-покупок сформували приблизно 256 млрд грн онлайн-оплат [2]. На цьому фоні пріоритетом на 2027 р. має бути не механічне копіювання глобальних технологій, а вибір тих цифрових рішень, які одночасно підвищують клієнтську цінність, операційну ефективність, стійкість і довіру.

Запропонована модель «E-commerce 2027: 7C» систематизує сім взаємопов'язаних управлінських площин та може бути використана як інструмент стратегічної діагностики підприємств і регіональних цифрових екосистем.

Перелік використаних джерел

1. DHL Group. DHL E-Commerce Trends Report 2026: Old rules don't apply in the age of AI. 02.06.2026. URL: https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2026/dhl-ecommerce-trends-report-2026-old-rules-do-not-apply-in-the-age-of-ai.html.

2. Асоціація ритейлерів України. Скільки українці витрачають онлайн та що купують – дослідження WayForPay. 03.06.2026. URL: https://rau.ua/news/skilky-ukrayintci-vytrachaiut-onlayin-ta-shcho-kupuiut-statystyka-wayforpay/.

3. UN Trade and Development (UNCTAD). Business e-commerce sales and the role of online platforms. 2024. URL: https://unctad.org/publication/business-e-commerce-sales-and-role-online-platforms.

4. IBM. Cost of a Data Breach Report 2026. 2026. URL: https://www.ibm.com/reports/data-breach.

5. UN Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024.

6. European Commission. The Digital Services Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act.

7. European Commission. Artificial Intelligence Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai.

8. European Commission. VAT in the Digital Age (ViDA). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/value-added-tax-vat/vat-digital-age_en.