

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Цифрові маркетплейси як інструмент цифровізації бізнес-процесів у
глобальному середовищі

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-1914м

Спеціальності 292 Міжнародні економічні

відносини

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Міжнародний бізнес

Єремєєв Р.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Міжнародний бізнес
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Єремєєв Руслан Миколайович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Цифрові маркетплейси як інструмент цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі

керівник проєкту (роботи) Лісніченко Маргарита Олександрівна, к.е.н., доцент.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 494

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі.
2. Аналіз тенденцій розвитку цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі
3. Напрями інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лазнева І.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

_____ Єремєєв Р.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Лісніченко М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 102 с., 9 табл., 10 рис., 62 джерел.

Об'єкт дослідження – функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – напрями удосконалення політики розвитку цифрових маркетплейсів в Україні як інструменту цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі.

Мета роботи – дослідження цифрових маркетплейсів як інструменту цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція.

Анотація. Досліджено економічну природу та функціонування цифрових маркетплейсів, роль платформеної економіки у формуванні нових моделей взаємодії між виробниками та споживачами. Охарактеризовано сучасний стан і динаміку розвитку ринку маркетплейсів у світі та в Україні, виявлено бар'єри та можливості для інтеграції українських малих і середніх підприємств до глобальних ланцюгів e-commerce. Розроблено напрями інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси.

ЦИФРОВІ МАРКЕТПЛЕЙСИ, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ

Abstract. The study analyzes the economic nature and functioning of digital marketplaces and the role of the platform economy in reshaping producer–consumer interactions. It assesses global and Ukrainian marketplace development, identifies key barriers and opportunities for integrating Ukrainian SMEs into global e-commerce, and proposes strategic directions for their effective internationalization

DIGITAL MARKETPLACES, INTERNATIONAL BUSINESS, E-COMMERCE, ENTREPRENEURSHIP, GLOBAL MARKETS

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	4
Вступ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	11
1.1 Розвиток міжнародної торгівлі в умовах цифровізації економіки.....	11
1.2 Сутність та класифікація цифрових маркетплейсів.....	18
1.3 Економічна природа цифрових маркетплейсів і їх роль у міжнародній торгівлі.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	39
2.1 Дослідження глобальних трендів функціонування цифрових маркетплейсів у сфері міжнародної торгівлі.....	39
2.2 Стан та тенденції розвитку цифрових маркетплейсів в Україні.....	49
2.3 Роль маркетплейсів у підтримці розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.....	58
Висновки до розділу 2.....	66
3. НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ.....	67
3.1 Інституційна підтримка цифрової трансформації МСП в Україні: напрями державної політики та міжнародне співробітництво.....	67
3.2 Рекомендації для українських МСП щодо виходу на глобальні маркетплейси.....	75
3.3 Рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей підприємців для виходу на глобальні маркетплейси.....	83
Висновки до 3 розділу.....	91

Висновки	93
Перелік посилань.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі набуло стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності економіки, ефективного розвитку міжнародної торгівлі та підвищення доступності ринків для суб'єктів господарювання. Повномасштабна агресія російської федерації, економічна нестабільність та зростання тіньової торгівлі спричинили посилення ролі цифрових технологій у митній сфері, що загрожує зовнішньоекономічним інтересам України. Питання удосконалення функціонування цифрових маркетплейсів набуває особливої актуальності в контексті європейської інтеграції, модернізації торговельних процедур та розвитку електронної комерції для сталого розвитку країни.

Вивчення світового досвіду функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі та формування сучасної концепції політики їх розвитку має вирішальне значення для створення прозорої, ефективної та клієнтоорієнтованої системи міжнародного регулювання торгівлі.

Проблематика функціонування цифрових маркетплейсів, їх впливу на економічну безпеку та розвиток міжнародного бізнесу набула особливої уваги у наукових дослідженнях останніх десятиліть. Значний внесок у вивчення питань цифровізації торгівлі, її проявів у міжнародному бізнесі та механізмів розвитку зробили такі українські вчені: Литвин А. Л., Ніколаєнко І. В., Серeda В. В., Чміль Г. Л., Коломієць Г. М., Рябовол Д. А., Солодковська Г. В., Сандул М. С., Олефіренко В. В. та інші. Їхні праці присвячені виявленню чинників цифрової трансформації, оцінці її впливу на державне управління, економіку та суспільні відносини.

Водночас, складність сучасних цифрових процесів, зумовлених воєнними діями, адміністративними бар'єрами та глобальними трансформаціями, свідчить про те, що питання вдосконалення функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі України залишається невирішеним і надзвичайно актуальним. Сучасні реалії вимагають переосмислення підходів до управління

цифровими ризиками, впровадження інноваційних інструментів, посилення контролю та використання потенціалу міжнародного досвіду для відновлення довіри до торговельних систем.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження цифрових маркетплейсів як інструменту цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто сутність та класифікацію цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі;
- розглянуто теоретичні підходи до їх ролі у міжнародній торгівлі;
- досліджено глобальні тренди функціонування цифрових маркетплейсів у сфері міжнародної торгівлі;
- проаналізовано стан та тенденції розвитку цифрових маркетплейсів в Україні, а також їх роль у підтримці розвитку малого і середнього підприємництва в Україні;
- запропоновано напрями інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси.

Об'єктом дослідження є функціонування цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі України.

Предметом дослідження є напрями удосконалення політики розвитку цифрових маркетплейсів як інструменту цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням державного управління цифровими процесами, регулювання міжнародної торгівлі, розвитку цифровізації економіки.

Вирішення поставлених у роботі завдань здійснювалося із застосуванням системного, процесного, структурно-функціонального та порівняльного підходів, що дозволило комплексно дослідити сучасні цифрові процеси в міжнародному бізнесі України. Використано абстрактно-логічний метод - для формування теоретичних узагальнень; аналітичний та статистичний методи - для оцінки динаміки цифрових проявів та ефективності регулювання; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та аналогії - для виявлення тенденцій і закономірностей розвитку маркетплейсів.

Інформаційною базою дослідження послужили узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій, нормативні документи ЄС.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі методичні рекомендації щодо інтеграції малого та середнього бізнесу України в глобальні маркетплейси. Методичні рекомендації, що запропоновано в дослідженні, можна використовувати на підприємствах та в закладах освіти.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розвитку теоретичних засад та обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення цифровізації бізнес-процесів у глобальному середовищі через інтеграцію в глобальні маркетплейси, що відображено у наступних положеннях, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

методичні підходи до формування політики розвитку цифрових маркетплейсів;

дістали подальшого розвитку:

напрями вдосконалення інституційного механізму реалізації політики розвитку цифрових маркетплейсів;

підходи щодо розвитку цифрових компетентностей підприємців для виходу на глобальні маркетплейси.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів» (Кропивницький, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 102 сторінки, 9 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел нараховує 62 найменування.

1.1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Розвиток міжнародної торгівлі в умовах цифровізації економіки

Цифровізація являє собою процес активного впровадження електронно-цифрових технологій у матеріальне середовище, що створює можливість для безперервного електронного обміну даними між пристроями, системами та учасниками взаємодії. У результаті цього формується кіберфізичний простір, де зливаються реальні й віртуальні елементи, забезпечуючи їхню комплексну взаємодію. Як наголошується в «Цифровій адженді» Українського інституту майбутнього, цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя – від міжособистісної комунікації до промислового виробництва – і веде до перетворення фізичних і біологічних систем на кіберфізичні та кібербіологічні [1].

Цифрова трансформація, у своїй суті, є глобальним каталізатором змін, що розгортаються на тлі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Її роль полягає у сприянні транснаціональному поширенню інновацій, зниженні вартості передачі технологій і пришвидшенні процесів інтеграції в різних частинах світу. Це забезпечує можливість поділу виробництва на окремі стадії, утворюючи міжнародні цифрові ланцюги створення доданої вартості. Як стверджує Річард Болдвін у праці «Велика конвергенція», глобалізація зазнає еволюційних змін, однак не втрачає своєї динаміки, а новітні проривні технології, серед яких хмарні обчислення, віртуальна реальність, мобільний інтернет, робототехніка та телеприсутність, трансформують господарські та торговельні практики, відкриваючи шлях до нових моделей функціонування [2, с. 44-49].

Метою цифровізації є докорінне оновлення галузевих структур, формування нових секторів економіки та модернізація суспільних інститутів шляхом впровадження цифрових технологій у виробництво, споживання та

управління. Внаслідок цього виникає цифрова економіка, яка функціонує на базі нових інформаційних підходів і забезпечує підвищення ефективності економічних процесів. Цей процес охоплює не лише бізнес-середовище, а й соціальні структури, органи влади, а також інші сфери, що свідчить про його всеохопний характер (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Структура процесів цифровізації міжнародних економічних відносин*

*Джерело: [3]

Під впливом технологій Індустрії 4.0 і 5.0 цифрова трансформація проникає в усі сфери суспільного розвитку, змінюючи парадигму функціонування підприємств і державних інституцій. Її ключова ознака – перехід до цифрових форм взаємодії, що проявляється через розвиток таких понять, як мережева, електронна та інформаційна економіка. Ці моделі, будучи взаємопов'язаними, демонструють, як цифрові інструменти впливають на організацію виробництва, ринок праці, соціальні зв'язки та систему управління [3].

У макроекономічному вимірі цифрова економіка є рушієм четвертої

промислової революції, головним вектором якої виступає так звана економіка на вимогу (on-demand economy). Вона орієнтована на оперативне задоволення запитів споживачів, знижує бар'єри доступу до товарів і послуг, мінімізує витрати завдяки скороченню ланцюгів постачання та ефективному використанню цифрових каналів. Завдяки поєднанню онлайн- і офлайн-компонентів формується нова логіка економічної поведінки – гнучка, адаптивна й клієнтоорієнтована.

Сучасна цифрова економіка розглядається як продовження інформаційної, але з якісно новими характеристиками, які проявляються через швидкість технологічного впровадження, масштабність змін і глибину їхнього впливу. Технології змінюють не лише продуктивність, а й мислення, поведінкові моделі, мотивацію економічних рішень та структуру економічної взаємодії [4, с. 7-25].

Бізнес-середовище у нових умовах демонструє стрімкий перехід до повної цифровізації. Це проявляється у трансформації маркетингових стратегій, моделей доступу до ресурсів і витратних структур. Зростання ролі штучного інтелекту, автоматизації, аналітики даних та індивідуалізованого обслуговування клієнтів веде до глибокої персоналізації взаємодії у цифровому просторі. У B2B-секторі клієнтський досвід набуває пріоритетного значення, формуючи нові засади побудови партнерств і створення доданої вартості на основі індивідуальних запитів, підсилених мережевими ефектами та ефектом масштабу. Цифрова трансформація також глибоко впливає на міжнародну торгівлю як ключовий елемент глобальної економічної взаємодії. Зростання ролі електронної комерції та цифрових платформ розширює можливості для виходу на глобальні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу. Технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, оптимізують ланцюги постачання, підвищуючи продуктивність та ефективність міжнародного обміну, і водночас сприяють інтеграції нових учасників у глобальні економічні мережі.

Торгівля стала першою сферою, в якій було реалізовано практичне впровадження цифрових технологій, і досі вона залишається ключовою векторальною галуззю цифровізації. Це зумовлено її здатністю забезпечувати

повне відстеження товару – від виробника до кінцевого споживача, інтегрувати процеси закупівель між різними суб'єктами, гарантувати достовірність інформації, а також сприяти дотриманню нормативних стандартів. Цифрові інструменти в міжнародній торгівлі значно спростили перехід споживачів до онлайн-покупок у глобальних інтернет-магазинах, підвищивши безпеку та оперативність здійснення транзакцій.

Ще у 1979 році Майкл Олдріч запропонував першу версію технології онлайн-торгівлі: система використовувала телевізор і телефон для здійснення прямих продажів з оплатою при отриманні товару. Однак ця модель стосувалася виключно внутрішньої торгівлі.

Поява World Wide Web у 1991 році започаткувала нову еру в розвитку інтернету, що згодом привело до формування міжнародної онлайн-торгівлі. Наступним важливим кроком стало запровадження у 1994 році захищеного протоколу SSL (Secure Socket Layer), який дозволив проводити безпечні фінансові операції в мережі. У цей період з'явилися перші лідери інтернет-комерції: Amazon, заснований у 1994 році як інтернет-книгарня, згодом трансформувався у глобальну торгову платформу, а в 1995 році стартував eBay – сервіс онлайн-аукціонів, який надав змогу користувачам купувати й продавати товари між собою. Наприкінці 1990-х років, завдяки масовому поширенню доступу до інтернету й технологічному прогресу, на ринку з'явилися інші гравці електронної комерції, зокрема Alibaba, AliExpress, Etsy тощо [5, с. 28–33].

Із розширенням онлайн-торгівлі виникла потреба у розвитку платіжної інфраструктури. Початково розрахунки здійснювалися за допомогою банківських карток, коли після введення номера картки, CVV-коду та терміну дії, з рахунку користувача списувалися кошти. Згодом, наприкінці 1990-х років, з'явилися електронні гаманці – PayPal, Apple Pay, Google Pay та інші, які дали змогу оплачувати товари, не вводючи банківські реквізити щоразу. Користувачі могли зберігати кошти в гаманці або прив'язати його до картки.

Із 2009 року стрімко поширюються криптовалютні платежі. Криптовалюти – це цифрові активи, створені для роботи в мережі без централізованого

регулювання з боку держав або банківських установ. Їх використання особливо зручне для міжнародних транзакцій, оскільки дозволяє зменшити витрати на комісії та уникнути втрат, пов'язаних із валютною конвертацією.

Основними перевагами онлайн-платежів є зручність, оперативність та безпека. Споживачі мають змогу здійснювати оплату в будь-який час і з будь-якого місця без необхідності фізичного відвідування банків або магазинів. Сучасні системи шифрування зменшують ризики шахрайства, а самі розрахунки охоплюють різні сфери: від покупок в інтернет-магазинах і сплати комунальних послуг до переказів між особами, погашення кредитів і навіть оплати проїзду. Вони стали невіддільною складовою цифрової економіки, забезпечуючи швидке й зручне управління фінансами. Крім того, це створило умови для розширення міжнародної торгівлі – користувачі отримали можливість купувати товари й оплачувати послуги за кордоном без зайвих бар'єрів.

З поширенням смартфонів та мобільних додатків електронна торгівля перейшла на новий рівень. Бізнес почав активно використовувати мобільні платформи для продажу товарів і послуг. Завдяки зручності мобільних додатків, вони стали основним інструментом для покупців, і нині близько половини всіх транзакцій відбувається саме через мобільні пристрої. Це явище отримало назву мобільної комерції (m-commerce).

У свою чергу, соціальні мережі стали новим середовищем для мобільної міжнародної торгівлі. Наприклад, Instagram Shopping дає змогу бізнесам демонструвати товари безпосередньо у своїх профілях, а користувачам – здійснювати покупки, не покидаючи застосунку. Facebook Shops дозволяє підприємствам створювати онлайн-вітрини на платформі Facebook, через які можна оформляти покупки. TikTok Shopping інтегрує торгівлю безпосередньо в контент – користувачі можуть переглядати огляди товарів у відео та одразу переходити до купівлі.

Застосування штучного інтелекту у сфері торгівлі дозволяє компаніям ефективно аналізувати дані для персоналізації пропозицій, оптимізації пошуку й покращення обслуговування клієнтів. Крім того, штучний інтелект активно

використовується для автоматизації складів і логістичних систем. Технології віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальностей відкривають споживачам нові можливості – від віртуальної примірки до візуалізації товарів у цифровому просторі [6].

Цифровізація міжнародної торгівлі відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки дедалі більшої кількості малих та середніх підприємств, залученню малого та середнього бізнесу країн, що розвиваються до глобальної економічної матриці. Компанії країн розвинутої економіки мають доступ до глобальних електронних платформ, таких зокрема як Amazon, Alibaba etc. та здатні використовувати їх для ефективного виходу на нові ринки. Водночас компанії з країн, що розвиваються, і виступають приймаючими для багатонаціональних підприємств та транснаціонального капіталу, через обмежений доступ до таких платформ зазнають складнощів щодо представлення своїх продуктів на глобальному рівні, що знижує їхню конкурентоспроможність. Це знижує довіру міжнародних партнерів до ринків країн, що розвиваються і обмежує можливості для залучення іноземних інвестицій та укладання вигідних контрактів, послаблює їх економічну та цифрову безпеку.

Розвиток міжнародної торгівлі в умовах цифровізації значно прискорюється завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що змінюють структуру, механізми та ефективність зовнішньоторговельних операцій. Цифровізація спрощує доступ на глобальні ринки, знижує витрати і бар'єри для малого та середнього бізнесу, дозволяючи їм ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Маркетплейси відіграють ключову роль у цьому процесі, виступаючи як цифрові платформи-посередники, що забезпечують:

- а) глобальний доступ до ринків, розширюючи географію продажів для підприємств;
- б) інструменти для управління міжнародними операціями, включно з оплатою, митним регулюванням та логістикою;
- в) безпеку та довіру через механізми гарантій та захисту транзакцій;

г) можливості маркетингу та просування товарів, що допомагає залучати міжнародну аудиторію;

д) створення мережевого ефекту, коли зростання числа учасників платформи підсилює взаємодію та інновації.

Завдяки цим функціям маркетплейси сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, оптимізації ланцюгів постачання за допомогою технологій штучного інтелекту та великих даних, а також розширенню участі країн, що розвиваються, у глобальній економіці.

Водночас цифровізація створює виклики, пов'язані з регулюванням, цифровою нерівністю між країнами та контролем платформ над комісіями і умовами доставки. Відповідна торговельна політика має враховувати ці фактори, щоб максимально використати переваги цифрових трансформацій у міжнародній торгівлі.

Отже, маркетплейси є ключовим інструментом цифрової трансформації міжнародної торгівлі, що відкриває нові можливості для бізнесу та змінює традиційні моделі торгівлі, роблячи її більш доступною, ефективною і глобально інтегрованою.

Таким чином, цифровізація стала не просто інструментом оптимізації міжнародної торгівлі, а фундаментальним чинником її структурної трансформації. Вона радикально змінила динаміку взаємодії між виробниками, постачальниками, споживачами та регуляторними органами, зробивши глобальну торгівлю більш прозорою, оперативною та клієнтоорієнтованою.

Суттєву роль у цьому процесі відіграють маркетплейси, які стали універсальними цифровими платформами доступу до міжнародних ринків для підприємств будь-якого масштабу. Водночас їх домінування створює потребу в розробці збалансованої торговельної політики, що враховуватиме інтереси різних учасників цифрової економіки, а також забезпечить справедливу конкуренцію й кібербезпеку.

Подальший розвиток цифрової торгівлі вимагатиме системного підходу з боку державної політики, міжнародного регулювання та підприємницької

адаптивності. Від цього значною мірою залежатиме не лише ефективність участі країн у глобальних економічних процесах, але й рівень інтеграції нових цифрових стандартів у національні економічні моделі.

1.2 Сутність та класифікація цифрових маркетплейсів

Активна цифровізація економічних процесів спричинила появу нових форм організації торгівлі, серед яких ключове місце посідають цифрові маркетплейси. Як елементи платформи економіки, вони забезпечують інфраструктурну основу для ефективної взаємодії між постачальниками товарів чи послуг та кінцевими споживачами в глобальному середовищі. Цифрові маркетплейси поєднують функції торговельного посередника, технологічного провайдера та каналу виходу на міжнародні ринки, що обумовлює необхідність глибшого теоретичного аналізу їхньої економічної природи, структури та ролі в сучасних умовах. У цьому контексті важливо дослідити сутнісні характеристики маркетплейсів як нового типу бізнес-моделі, а також їхнє місце у системі міжнародної торгівлі.

Цифрова економіка є результатом поступової трансформації господарської системи, що проходила через низку етапів, кожен з яких формував передумови для сучасної моделі взаємодії між бізнесом і споживачем. Умовно виокремлюють чотири ключові етапи становлення цифрової (діджиталізованої) економіки: епоху логістики, ритейлу, інформації та знань:

а) епоха логістики була початковим етапом, у якому основна економічна цінність формувалася шляхом забезпечення фізичної доставки товарів до покупця. Торгівля у цей період була тісно пов'язана з ризикованими морськими експедиціями до далеких країн, що сприяло Великим географічним відкриттям. Логістичні витрати складали понад 95% у структурі кінцевої ціни товар;

б) епоха ритейлу розпочалася із розвитком механізованого транспорту та зростанням можливостей дистрибуції. Економічний акцент змістився на організацію торговельних мереж, що безпосередньо доставляли товари

кінцевому споживачу. Саме в цей період з'явилися перші масштабні роздрібні імперії;

в) епоха інформації ознаменувалася стрімким розвитком інтернет-технологій, що радикально змінили купівельну поведінку. У цей період виробники отримали нові інструменти для вивчення ринку та поведінки споживача. Зокрема, поява алгоритмів таргетування дала змогу персоналізувати пропозиції, підвищивши ефективність комунікації з клієнтом;

г) епоха знань є актуальною фазою розвитку цифрової економіки, в якій дані стають основним ресурсом. Сучасні цифрові платформи аналізують великі масиви інформації для створення детальних цифрових профілів користувачів. Ці знання дозволяють компаніям прогнозувати поведінку споживачів, адаптувати пропозицію та навіть формувати попит [7, с. 67-73].

Таким чином, сучасні цифрові маркетплейси є продуктом багаторівневої еволюції, що поєднує в собі логістику, ритейл, інформаційні технології та знання як стратегічний ресурс. Вони акумулюють досвід попередніх етапів, інтегруючи фізичні й віртуальні елементи торгівлі в єдину цифрову екосистему.

Цифрову економіку доцільно розглядати як результат еволюційної трансформації традиційної економічної моделі, у межах якої аналогова взаємодія між суб'єктами господарювання була поступово витіснена цифровими комунікаціями. Основою такої трансформації є онлайн-обмін даними між усіма учасниками економічних процесів. Цей обмін охоплює всі сектори економіки, сприяючи підвищенню ефективності, розширенню доступу до якісних товарів і послуг, а також формуванню нових масштабованих бізнес-моделей, які базуються на застосуванні сучасних цифрових технологій [8].

Одним із найбільш динамічних елементів цифрової економіки виступають цифрові маркетплейси – спеціалізовані онлайн-платформи, які об'єднують на одному сайті велику кількість постачальників (вендорів) товарів або послуг. По суті, маркетплейс є аналогом торговельного центру у віртуальному просторі, де різноманітні продавці можуть пропонувати свою продукцію великій аудиторії користувачів Інтернету. Основна ознака, яка відрізняє маркетплейс від

звичайного інтернет-магазину, – це мультивендорна модель: платформа не є єдиним продавцем, а виступає посередником між численними вендорами та кінцевими споживачами [9, с. 127-132].

Однією з ключових переваг цифрових маркетплейсів, яка визначає їхню конкурентоспроможність і привабливість для міжнародного бізнесу, є ефект масштабування. У загальноекономічному сенсі ефект масштабування (англ. scale effect) передбачає зниження середніх витрат на одиницю продукції внаслідок зростання обсягів виробництва або операційної діяльності. Для цифрових платформ, зокрема маркетплейсів, масштабування є не лише бажаним, а й часто критично важливим чинником довгострокового розвитку.

Отже, важливим чинником зростання популярності маркетплейсів є ефект масштабування: з одного боку, велика кількість постачальників забезпечує широкий вибір товарів і послуг для споживачів; з іншого – зростаючий попит формує додаткову мотивацію для залучення нових продавців. Таким чином, маркетплейс функціонує як самопідживлювана екосистема, що постійно розширюється [10].

Особливістю ефекту масштабування в електронній комерції є те, що зі збільшенням кількості користувачів (як продавців, так і покупців) платформа не просто знижує відносні витрати, а й нарощує цінність для кожного наступного користувача. До основних проявів ефекту масштабування для цифрових маркетплейсів можна віднести:

а) зменшення середніх транзакційних витрат. Зростання кількості угод на платформі дає змогу автоматизувати обробку замовлень, логістику, аналітику, знижуючи витрати на обслуговування кожної нової транзакції;

б) залучення нових користувачів через зростання асортименту та конкуренції. Більша кількість продавців генерує ширший вибір товарів і послуг, що, у свою чергу, приваблює більше споживачів, підвищуючи конверсію та лояльність;

в) розширення функціональності без пропорційного збільшення витрат. Інтеграція додаткових сервісів (логістика, фінансові послуги, аналітика)

зменшує бар'єри для нових учасників і водночас підвищує загальну вартість пропозиції, без суттєвого підвищення витрат на одиницю сервісу.

Розглянемо приклади реалізації ефекту масштабування. Amazon активно застосовує ефект масштабування завдяки централізованій системі зберігання та обробки замовлень (Fulfillment by Amazon). Це дозволяє зменшити витрати на логістику та гарантувати швидку доставку незалежно від географії споживача. Alibaba демонструє масштабування за рахунок B2B-орієнтації: кожен новий учасник платформи збільшує її привабливість для постачальників, що зменшує витрати на пошук клієнтів. Etsy, попри нішеву спеціалізацію, також реалізує ефект масштабування завдяки розширенню співтовариства хендмейд-продавців і системній підтримці спільноти через навчальні інструменти, аналітику та просування.

У підсумку, ефект масштабування не лише сприяє зниженню витрат, але й створює додаткову економічну та соціальну цінність для всіх учасників цифрового ринку. Умови цифрової трансформації світової економіки роблять цей ефект одним із головних драйверів стійкого зростання маркетплейсів як бізнес-моделей [11].

Для забезпечення ефективного функціонування цифрового маркетплейсу необхідно виконання низки базових функцій:

- а) забезпечення взаємодії між постачальниками й покупцями шляхом створення платформи для ознайомлення з товарами й послугами;
- б) організація обміну – спрощення процесу комунікації, здійснення замовлень, платежів та доставки;
- в) формування нормативно-правового середовища – створення умов для правового регулювання транзакцій у сфері електронної комерції [12, с. 178-187].

Сьогодні маркетплейси дедалі частіше витісняють класичні інтернет-магазини, централізуючи онлайн-торгівлю навколо великих платформ. Такий зсув зумовлений вищою зручністю для споживачів, масштабністю пропозицій та гнучкістю для постачальників. Усе це робить маркетплейси ключовими гравцями цифрової економіки та новим каналом розвитку міжнародного бізнесу.

Цифрові маркетплейси функціонують на основі цілісної системи організаційно-інформаційних та технологічних механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками платформи: продавцями, покупцями, адміністраторами та сервісними провайдерами. Основні принципи їхньої роботи спрямовані на оптимізацію процесів купівлі-продажу, створення безпечного середовища та формування довіри між користувачами. Ефективне функціонування цифрових маркетплейсів забезпечується за рахунок комплексної реалізації вищезазначених механізмів, що створюють зручне, безпечне та прозоре середовище для здійснення електронної торгівлі.

До ключових механізмів функціонування маркетплейсів належать:

а) реєстрація користувачів (продавців і покупців). Для доступу до функціоналу платформи кожен учасник повинен пройти процедуру реєстрації, що передбачає надання контактної інформації та створення персонального облікового запису. Це забезпечує персоналізацію взаємодії, а також підвищує безпеку угод;

б) формування каталогу товарів і послуг. Продавці розміщують інформацію про свою продукцію в єдиному каталозі, який є інструментом навігації для покупців. Каталог структуровано за категоріями, що спрощує пошук і порівняння пропозицій;

в) представлення товарної інформації. Кожна позиція в каталозі супроводжується детальним описом, візуальним контентом (зображеннями, відео), характеристиками, ціною, умовами доставки та наявністю. Це сприяє прийняттю зважених рішень споживачами;

г) обробка замовлень і проведення платежів. Після формування замовлення покупцем маркетплейс виконує функцію платіжного посередника, приймаючи оплату та переказуючи кошти продавцю. Така модель мінімізує ризики для обох сторін та підвищує довіру до платформи;

г) механізм зворотного зв'язку та рейтингових оцінок. Після завершення угоди покупець має можливість залишити відгук про якість товару або обслуговування, що формує відкриту репутаційну систему. Рейтинги є важливим

інструментом для саморегуляції ринку;

д) вирішення конфліктів. У разі спірних ситуацій платформа виступає арбітром, пропонуючи механізми врегулювання конфліктів, що включають підтримку клієнтів, медіацію, а також процедури повернення коштів або товарів;

е) маркетингова підтримка. Маркетплейси активно просувають свою платформу, використовуючи інструменти цифрового маркетингу: пошукову оптимізацію (SEO), таргетовану рекламу, програму лояльності, акції та знижки. Це сприяє зростанню бази клієнтів і розширенню ринкової присутності;

є) багатоплатформність. Сучасні маркетплейси забезпечують доступ до платформи через вебінтерфейс, мобільні застосунки для iOS і Android, а також інші інтегровані канали. Це підвищує доступність ресурсу та зручність користування;

ж) забезпечення безпеки. Платформи зобов'язані гарантувати захист персональних даних користувачів, а також протидіяти шахрайству через багаторівневу систему верифікації, шифрування даних і моніторинг підозрілої активності;

з) гарантії та механізми повернення. Більшість маркетплейсів надають споживачам гарантії щодо якості товарів або послуг, а також передбачають процедуру повернення продукції у разі її невідповідності або дефектів, що є важливим чинником формування довіри до платформи [13].

Класифікація електронних маркетплейсів є важливим інструментом для глибшого розуміння специфіки функціонування цих платформ, а також для визначення їхнього потенціалу як каналів міжнародного бізнесу. Завдяки систематизації за певними критеріями можна оцінити функціональне навантаження платформи, виявити її ринкову спеціалізацію та сформулювати ефективну стратегію просування продукції залежно від бізнес-моделі компанії. У сучасній науковій літературі виділяють кілька основних підходів до класифікації цифрових маркетплейсів, серед яких ключовими є наступні:

а) за характером учасників електронної взаємодії:

1) B2C (Business-to-Consumer) – маркетплейси, що забезпечують

зв'язок між підприємствами та кінцевими споживачами (наприклад, Rozetka, Amazon);

2) B2B (Business-to-Business) – платформи, орієнтовані на транзакції між юридичними особами (наприклад, Alibaba);

3) C2C (Consumer-to-Consumer) – сервіси, які надають можливість приватним особам реалізовувати товари та послуги іншим фізичним особам (наприклад, OLX).

б) за предметною спеціалізацією:

1) універсальні маркетплейси – охоплюють широкий спектр товарних та послугових категорій, функціонуючи як багатoproфільні торговельні майданчики (наприклад, eBay);

2) спеціалізовані (нішеві) платформи – фокусуються на окремих ринкових нішах або типах продукції, таких як товари ручної роботи (Etsy) чи автомобілі (Auto.ria).

в) за функціональною роллю платформи:

1) торговельні маркетплейси – надають повноцінний функціонал для здійснення електронних угод;

2) інформаційні агрегатори – збирають та систематизують дані про товари без здійснення безпосередніх транзакцій;

3) сервісні платформи – пропонують додаткові послуги, такі як логістика, платіжна інтеграція, клієнтська підтримка (прикладом є Amazon FBA).

г) за ступенем централізації управління:

1) централізовані маркетплейси – передбачають контроль з боку одного оператора, який виконує адміністративну, логістичну та фінансову координацію (наприклад, Amazon);

2) децентралізовані моделі – забезпечують автономію продавців, залишаючи за платформою функції посередництва (наприклад, Etsy).

г) за джерелами монетизації:

1) комісійна модель (відсоток з кожної транзакції);

- 2) абонентські підписки для продавців або покупців;
- 3) доходи від реклами;
- 4) комбіновані моделі, які поєднують кілька джерел доходу одночасно [14, с. 40–45].

У науковій літературі все частіше акцентується увага на складності аналітики маркетплейсів, що зумовлено їхньою двосторонньою природою. На відміну від традиційних бізнес-моделей, маркетплейси функціонують як багатосторонні платформи, які одночасно обслуговують як продавців, так і покупців, що вимагає постійного балансування їхніх інтересів і очікувань. Така модель зумовлює складність у виборі та застосуванні аналітичних інструментів, оскільки ефективність платформи визначається не лише обсягом транзакцій, а й рівнем залученості обох сторін, ступенем взаємодії між ними, збереженням довіри тощо.

Особливий акцент робиться на те, що маркетплейси в умовах цифрової економіки виступають не просто посередницькими платформами, а повноцінними інструментами цифрового маркетингу. У цьому контексті, як зазначається у дослідженнях науковців Львівської політехніки, маркетплейси мають специфічні показники ефективності, відмінні від традиційних каналів дистрибуції, серед яких: коефіцієнт конверсії, утримання продавців, час відгуку на запити клієнтів, середній чек замовлення тощо [15, с. 32-38].

Класифікаційні підходи базуються на низці критеріїв. Найбільш поширеними є організаційна структура платформи (горизонтальні або вертикальні маркетплейси), тип пропонованої продукції (матеріальні товари, цифрові продукти, послуги) та особливості цільової ринкової аудиторії (масовий споживач, вузькопрофільні сегменти тощо) [16, с. 58-65].

Отже, аналіз маркетплейсів вимагає не лише розуміння їх функціональної структури, а й застосування адаптованих аналітичних підходів, що враховують багатосторонню взаємодію учасників.

Маркетплейс слід розглядати як інтегровану цифрову систему, основне призначення якої полягає у створенні ефективного торговельного простору для

взаємодії між суб'єктами ринку: постачальниками (продавцями) та споживачами (покупцями). Базовими функціями таких платформ є забезпечення комунікації між сторонами транзакції та організація процесів купівлі-продажу. Водночас, у контексті розвитку цифрової трансформації економіки, функціональне навантаження маркетплейсів значно розширюється і набуває інноваційних ознак.

Зокрема, маркетплейси виконують такі ключові функції:

а) інформаційна, пошукова та аналітична функції. Реалізуються через накопичення, зберігання та обробку великих обсягів даних про товари, послуги, ціни та поведінку користувачів. Це забезпечує ефективний пошук необхідної інформації, а також створює підґрунтя для дослідження ринкових тенденцій та поведінкових моделей споживачів;

б) регуляторна функція. Виявляється у формуванні та підтримці нормативної інфраструктури платформи, що визначає правила взаємодії між учасниками, зокрема механізми врегулювання спорів, політику повернення товарів, стандарти якості обслуговування тощо. Ця функція сприяє підвищенню рівня довіри до платформи як до інституційного посередника;

в) ціноутворююча функція. Маркетплейси слугують простором для формування конкурентних цін, які встановлюються продавцями з урахуванням ринкових умов, попиту та цінових стратегій інших учасників. Таким чином, маркетплейс виступає каталізатором цінової конкуренції та прозорості;

г) сервісна функція. Передбачає підтримку бізнес-процесів у різних секторах економіки шляхом надання додаткових послуг, таких як логістика, платіжні рішення, аналітика, підтримка клієнтів тощо. Маркетплейси активно обслуговують такі галузі, як енергетика, охорона здоров'я, фармацевтика, хімічна промисловість, електроніка та інші;

д) узагальнююча та систематизуюча функції. Здійснюється через створення структурованих електронних каталогів товарів і послуг, що дає змогу покупцям здійснювати швидке порівняння за ключовими параметрами (ціна, характеристики, рейтинг, відгуки тощо) із застосуванням розгалужених фільтрів

[17, с. 391-405].

Таким чином, маркетплейси виступають не лише посередниками між продавцем і споживачем, а й формують комплексне цифрове середовище з елементами саморегуляції, аналітики та інфраструктурного забезпечення, що суттєво змінює логіку функціонування сучасних ринків.

1.3 Економічна природа цифрових маркетплейсів і їх роль у міжнародній торгівлі

У сучасних умовах цифрової трансформації глобальної економіки маркетплейси виступають як особлива форма організації ринкової взаємодії, що об'єднує ознаки інформаційних технологій, платформи електронної комерції та інфраструктурного посередництва. Економічна сутність цифрових маркетплейсів полягає в тому, що вони виконують роль динамічних багатосторонніх платформ, які забезпечують ефективне зведення попиту і пропозиції у цифровому середовищі, скорочуючи трансакційні витрати учасників ринку.

У сучасній цифровій економіці маркетплейси стали самостійним суб'єктом ринкової інфраструктури, що забезпечує інтерактивну взаємодію між постачальниками товарів (послуг) і кінцевими споживачами. На відміну від традиційних посередників, цифрові маркетплейси не виконують функцію власника товару, а слугують організаційною та технологічною платформою для ефективного узгодження попиту і пропозиції в онлайн-середовищі.

З економічної точки зору, маркетплейс можна трактувати як платформу багатостороннього ринку, що функціонує на основі ефекту мережевої взаємодії. У таких системах зростання кількості користувачів з одного боку (наприклад, продавців) автоматично підвищує цінність платформи для користувачів з іншого боку (покупців), і навпаки. Саме мережевий ефект виступає джерелом конкурентних переваг цифрових маркетплейсів і базою для масштабування їх бізнес-моделі [18].

Основна економічна функція маркетплейсу – агрегація пропозицій та спрощення трансакційних витрат за рахунок автоматизації процесів пошуку, вибору, оплати й доставки товарів або послуг. Це суттєво знижує бар'єри входу на ринок для малих і середніх підприємств, що не мають власної торгової інфраструктури. Наприклад, такі платформи, як Amazon, Etsy, Rozetka чи Prom.ua, дозволяють локальним виробникам реалізовувати продукцію без необхідності утримання фізичного магазину чи власного IT-відділу.

Водночас, маркетплейси виконують інституційну функцію – виступають арбітрами довіри між учасниками ринку, формуючи систему рейтингу, відгуків, умов повернення, гарантій і підтримки. Це особливо важливо у контексті інформаційної асиметрії, характерної для електронної комерції. Деякі дослідники трактують маркетплейси як інституціональну інновацію, що створює нову архітектуру ринку, базовану на цифровій взаємодії [19, с. 92-104].

У сучасній цифровій економіці маркетплейси відіграють ключову роль у трансформації торговельного середовища, виконуючи низку економічних функцій, що забезпечують ефективну взаємодію між продавцями та покупцями, зменшують бар'єри виходу на ринок і підвищують загальну продуктивність ринку:

а) формування широкого асортименту товарів і послуг та створення конкурентного середовища. Маркетплейс акумулює на одній цифровій платформі численних продавців, що пропонують подібні або взаємодоповнюючі товари та послуги. Це формує відкриту і прозору конкуренцію між учасниками, стимулює цінову гнучкість, підвищує якість обслуговування та надає покупцям можливість вибору з великої кількості альтернатив. Таким чином, маркетплейс виконує функцію агрегації попиту і пропозиції, створюючи сприятливе середовище для прийняття економічно раціональних рішень споживачами;

б) оптимізація процесів продажу та логістики. Цифрові платформи беруть на себе значну частину операційних процесів, які традиційно виконувалися окремими продавцями. Зокрема, маркетплейси забезпечують обробку платежів, організацію доставки, іноді – зберігання товарів на складах (через FBA-моделі),

а також надають інструменти аналітики, маркетингу та технічної підтримки. Це дозволяє бізнесу зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності – виробництві, закупівлі чи розвитку продукту – й одночасно знижує трансакційні та операційні витрати;

в) залучення великої цільової аудиторії та забезпечення масштабованості продажів. Платформи, як правило, мають вже сформовану базу клієнтів і потужну маркетингову інфраструктуру. Через таргетовану рекламу, SEO-оптимізацію, мобільні додатки та зручний інтерфейс, маркетплейси не лише полегшують споживчий пошук, а й формують позитивний клієнтський досвід. Завдяки цьому продавці отримують доступ до масштабної аудиторії без необхідності самостійно інвестувати в залучення трафіку. Така функція особливо важлива для бізнесів, які лише починають комерційну діяльність або тестують нові ринки [12].

г) підтримка розвитку малого та середнього підприємництва. Маркетплейси надають МСП інструменти, які раніше були доступні лише великим корпораціям: аналітика продажів, автоматизоване управління запасами, платіжні шлюзи, системи управління лояльністю клієнтів тощо. Це дозволяє навіть невеликим компаніям професійно організувати продажі, брати участь у глобальній торгівлі та ефективно конкурувати. У цьому сенсі маркетплейси виконують функцію інституційної підтримки підприємництва, розширюючи можливості економічної активності в цифровому середовищі [20, с. 115-122].

У підсумку, маркетплейси виступають не лише як посередники, а як системоутворюючі елементи цифрової економіки, що забезпечують зростання ефективності ринкової інфраструктури, полегшують доступ до ринків збуту, підвищують рівень сервісу для споживачів і сприяють розвитку інноваційного підприємництва.

Цифрові маркетплейси відіграють ключову роль у міжнародній торгівлі, трансформуючи її структуру та механізми завдяки цифровізації і мережевим ефектам. Вони виступають як цифрові посередники, які забезпечують глобальний доступ до ринків, спрощують логістику, оплату та взаємодію з

клієнтами, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який отримує можливість конкурувати на світовій арені без значних інвестицій [21].

Основні переваги маркетплейсів у міжнародній торгівлі:

- а) озширення географії продажів завдяки доступу до великої аудиторії споживачів по всьому світу;
- б) оптимізація транзакційних витрат через спрощення процесів купівлі-продажу та зниження потреби у фізичних точках продажу;
- в) підвищення безпеки і довіри завдяки впровадженню систем безпечних платежів і захисту транзакцій;
- г) підтримка маркетингу і просування товарів на міжнародних ринках;
- д) стимулювання конкуренції, що веде до покращення якості продукції та впровадження інновацій;
- е) зниження бар'єрів для виходу на нові ринки, що сприяє збільшенню обсягів експорту і розвитку бізнесу [22, с. 50-52].

Маркетплейси формують цифрову структуру міжнародного ринку, створюючи позитивні мережеві ефекти – чим більше продавців і покупців, тим більша цінність платформи для всіх учасників. Водночас вони зменшують кількість неліквідних активів, знижують ціни на товари і підвищують інвестиційну привабливість компаній, які їх використовують. Таким чином, цифрові маркетплейси не лише полегшують доступ до міжнародних ринків, а й змінюють економічну природу торгівлі, сприяючи її цифровій трансформації та глобалізації [23, с. 418-426].

Маркетплейси виступають як віртуальні експортні платформи, що надають бізнесу інфраструктуру для просування продукції за кордон. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для відкриття представництв або укладання контрактів з іноземними посередниками. Платформи типу Amazon, Alibaba, Etsy, Joom або eBay дозволяють швидко інтегруватися в міжнародну торгівлю без потреби фізичної присутності на зовнішньому ринку.

Платформи встановлюють стандарти якості, механізми рейтингування,

системи відгуків і процедури вирішення спорів, що сприяє підвищенню довіри між сторонами. Для міжнародної торгівлі це надзвичайно важливо, оскільки обидві сторони часто не мають попереднього досвіду співпраці та не мають змоги особисто перевірити доброчесність контрагента.

Окрім економічної функції, маркетплейси виконують роль інструменту «м'якої сили» для країн-експортерів, просуваючи національні бренди, культурні цінності та товари з географічним зазначенням.

У цілому, маркетплейси сприяють інклюзивності міжнародної торгівлі, підвищують її ефективність та прозорість, а також створюють умови для інтеграції національних економік у глобальні виробничі ланцюги. Їх роль постійно зростає в умовах цифрового переходу, що робить ці платформи ключовими акторами сучасної міжнародної економіки [24, с. 58-65].

Цифрові маркетплейси демонструють стрімку еволюцію під впливом технологічного прогресу, поступово перетворюючись на ключовий елемент сучасної економіки. Існує думка, що ці платформи перебувають лише на початковому етапі свого повноцінного розвитку, оскільки їхня поява та зростання були зумовлені активною участю великих технологічних компаній, а подальше розширення відбувається завдяки вдосконаленню цифрових інструментів і зміні поведінки споживачів.

Основою стійкого зростання маркетплейсів є механізм самопосилюваного попиту: чим більше користувачів взаємодіють із платформою, тим вищими стають показники конверсії, і тим більшу привабливість ринок набуває для нових продавців. Якісний клієнтський досвід сприяє формуванню лояльності споживачів і стимулює їх до повторного використання сервісу, що, в свою чергу, підтримує подальше зростання платформи.

Цифрові торговельні платформи також виступають каталізатором розвитку малого бізнесу, створюючи умови для рівноправної конкуренції з великими брендами. Маркетплейси на зразок Amazon, Etsy чи eBay формують середовище, у якому товари незалежних виробників і стартапів відображаються поруч із продукцією глобальних корпорацій. Таким чином, підприємці

отримують доступ до широкої аудиторії без значних витрат на маркетинг, дистрибуцію чи вихід на зовнішні ринки.

Водночас зростає рівень довіри споживачів до цифрових платформ. Якщо раніше покупці надавали перевагу офлайн-торгівлі через можливість фізичного огляду товару, то нині зручність, швидкість і широкий вибір стають вирішальними чинниками на користь онлайн-покупок. Маркетплейси забезпечують комфортну навігацію, економію часу та можливість здійснювати покупки з будь-якої точки світу, що відповідає вимогам сучасного споживача.

Додатковим фактором розвитку цифрових маркетплейсів є впровадження персоналізованих сервісів і програм лояльності. Наприклад, підписка на Amazon Prime не лише забезпечує привілеї у доставці чи доступ до додаткових сервісів, а й формує відчуття спільноти, що сприяє підвищенню клієнтської залученості. Сьогодні персоналізація стала стратегічним інструментом у цифровій торгівлі, дозволяючи формувати індивідуальні пропозиції, підвищувати якість комунікації та збільшувати частоту повторних покупок [25].

Не менш важливою є здатність маркетплейсів акумулювати великі обсяги даних про поведінку споживачів. Аналітика цих даних відкриває можливості для виявлення закономірностей, оптимізації товарного асортименту, планування маркетингових стратегій та вдосконалення користувацького досвіду. Отже, маркетплейси стають не лише каналом продажу, а й інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень на основі об'єктивної інформації. У цілому, онлайн-маркетплейси є динамічними цифровими екосистемами, які поєднують інтереси споживачів і продавців, розширюють можливості для глобальної торгівлі, створюють конкурентні переваги для малого бізнесу та сприяють формуванню нової моделі ринкової взаємодії у цифрову епоху [26, с. 185-190].

У сучасних умовах цифрової трансформації торгівлі дедалі більшої популярності набувають маркетплейси як особлива форма електронної комерції. Водночас традиційні інтернет-магазини продовжують відігравати важливу роль у дистрибуції товарів і послуг. Незважаючи на схожість формату – онлайн-продажі – ці два інструменти мають суттєві відмінності у функціонуванні,

структурі, взаємодії з клієнтами та можливостях масштабування бізнесу. З огляду на це, порівняльний аналіз маркетплейсів та інтернет-магазинів є необхідним для глибшого розуміння їхньої економічної сутності та практичного значення у сфері цифрової торгівлі. В таблиці 1.1 розглянуто порівняння маркетплейсів та інтернет-магазинів за ключовими характеристиками [27].

Таблиця 1.1 – Порівняння маркетплейсів та інтернет-магазинів за ключовими характеристиками*

Характеристика	Маркетплейс	Інтернет-магазин
Суб'єкти продажу	Різні продавці (множинні постачальники)	Один продавець (власник магазину)
Асортимент	Дуже широкий, формується різними постачальниками	Обмежений асортимент, залежить від власного складу
Контроль за якістю	Обмежений контроль (платформа встановлює стандарти, але не завжди перевіряє)	Повний контроль з боку продавця
Витрати на запуск	Низькі для продавців (не потребує створення сайту)	Високі (розробка сайту, логістика, маркетинг тощо)
Масштабування	Швидко за рахунок великої аудиторії платформи	Залежить від власних ресурсів
Канали залучення клієнтів	Внутрішній трафік платформи, реклама з боку маркетплейсу	Потрібна власна стратегія залучення трафіку
Оплата і логістика	Зазвичай забезпечуються платформою	Організуються самостійно
Маркетинг і аналітика	Надається платформою (аналітика продажів, рекомендації)	Потрібно створювати самостійно
Взаємодія з клієнтами	В основному через інтерфейс платформи, обмежене персоналізоване спілкування	Пряме спілкування з клієнтами, можливість побудови лояльності
Комісія/плата за користування	Сплачується комісія за кожен продаж або щомісячна плата	Витрати на утримання сайту, але без комісій третій стороні

*Джерело: складено автором за [27]

Таблиця 1.1 демонструє, що маркетплейси є більш доступною та масштабованою формою входу в електронну комерцію для малого та середнього бізнесу, однак вони передбачають менший контроль над брендом та взаємодією з клієнтом. Водночас інтернет-магазин забезпечує більшу автономію, але вимагає значних інвестицій у розвиток і просування.

У сучасній електронній комерції маркетплейси й інтернет-магазини виступають двома ключовими моделями онлайн-продажів, що суттєво відрізняються за принципами функціонування, масштабом діяльності та рівнем організації бізнес-процесів. Головною відмінністю є те, що інтернет-магазин зазвичай належить одній компанії, яка самостійно продає товари, формує асортимент і виконує всі супутні функції – від маркетингу до логістики. Натомість маркетплейс функціонує як платформа для численних сторонніх продавців, що забезпечує централізовану інфраструктуру для здійснення транзакцій між ними та споживачами.

Завдяки цьому маркетплейси здатні забезпечити значно ширший асортимент продукції, оскільки не обмежені власними товарними запасами. Така модель сприяє високій конкуренції між продавцями всередині платформи, що позитивно впливає на ціноутворення та якість обслуговування для кінцевого споживача. У той же час, інтернет-магазини можуть забезпечити більший контроль над якістю товарів, сервісом і брендовим досвідом, оскільки кожен етап взаємодії з клієнтом управляється безпосередньо продавцем.

Маркетплейси, як правило, мають більші технічні та фінансові ресурси, що дозволяє їм активно інвестувати в рекламу, аналітику, зручність користувацького інтерфейсу та інноваційні сервіси. Це сприяє масштабному залученню покупців і високій відвідуваності платформи. Інтернет-магазини ж переважно орієнтовані на конкретну нішу або цільову аудиторію, що зумовлює обмежені можливості масштабування без значних додаткових інвестицій.

Також важливою відмінністю є розподіл відповідальності: у випадку інтернет-магазину всі ризики й обов'язки лягають на одного суб'єкта, тоді як у маркетплейсі продавці несуть відповідальність за якість товару, тоді як

платформа – лише за функціонування технічної інфраструктури. Отже, вибір між цими моделями визначається не лише технічними чи фінансовими аспектами, а й стратегічними пріоритетами бізнесу та очікуваннями споживачів [27].

Основні переваги розвитку маркетплейсів наведені на рисунку 1.1.

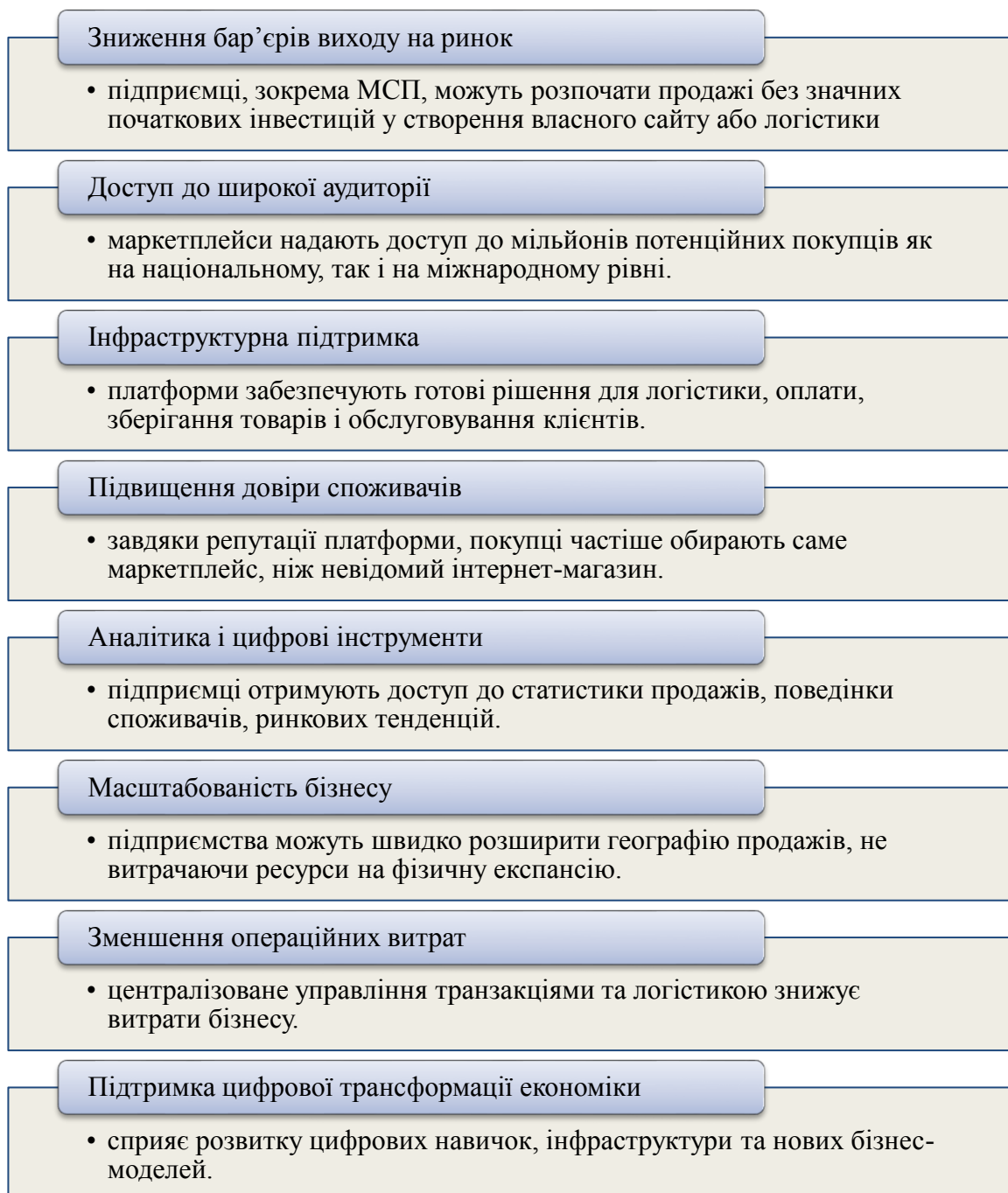


Рис. 1.2 – Основні переваги розвитку маркетплейсів*

*Джерело: складено автором на за [27]

Розвиток маркетплейсів має вагоме значення як для підприємницької діяльності, особливо малого і середнього бізнесу (МСП), так і для національної та міжнародної економік загалом. Насамперед, маркетплейси створюють демократизований доступ до ринків, усуваючи традиційні бар'єри входу. Малі та середні підприємства, які часто не мають достатніх фінансових чи технічних ресурсів для створення і просування власного інтернет-магазину, отримують можливість швидко вийти на широку аудиторію покупців, скориставшись готовою інфраструктурою платформи. Це дозволяє скоротити витрати на логістику, маркетинг, оплату технічного персоналу та впровадження цифрових рішень.

Для підприємців маркетплейси також виступають потужним інструментом зростання та масштабування. Завдяки доступу до аналітики, цільового трафіку, програм лояльності, можливостей інтернаціоналізації, локальні виробники можуть не лише стабільно реалізовувати продукцію в межах своєї країни, але й виходити на нові зарубіжні ринки без необхідності відкривати фізичні представництва. Це особливо актуально для країн із відкритою економікою, орієнтованих на розвиток експорту. У такий спосіб маркетплейси сприяють розширенню міжнародної торгівлі та інтеграції МСП у глобальні ланцюги постачання.

З макроекономічної точки зору, маркетплейси сприяють розвитку цифрової економіки, створюють нові робочі місця у сфері ІТ, логістики, маркетингу, та стимулюють інноваційну активність. Вони також можуть підвищувати податкові надходження через легалізацію діяльності онлайн-продавців та підвищення прозорості транзакцій. Таким чином, маркетплейси не лише оптимізують комерційні процеси для окремих підприємців, а й створюють довготривалі переваги для національної економіки та її конкурентоспроможності на світовому ринку [28].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що цифрові маркетплейси виступають не лише інноваційним каналом комерційної взаємодії, а й важливим елементом сучасної економічної інфраструктури. Їх економічна природа полягає

у створенні середовища для ефективної взаємодії між продавцями і споживачами, що ґрунтується на технологічній платформі з розвинутою інституційною підтримкою, інструментами аналітики та сервісами супроводу транзакцій. Маркетплейси виконують низку ключових функцій – від транзакційної та комунікаційної до аналітичної й регуляторної – що робить їх цінним інструментом як для бізнесу, так і для економіки загалом.

Переваги використання маркетплейсів особливо відчутні для малого та середнього підприємництва, яке отримує доступ до нових ринків, інструментів просування та спрощених механізмів електронної комерції. У більш широкому контексті маркетплейси стимулюють розвиток цифрової торгівлі, підтримують інтернаціоналізацію бізнесу та підвищують конкурентоспроможність національних економік. Таким чином, розвиток маркетплейсів сприяє не лише оптимізації підприємницької діяльності, а й формуванню нової економічної реальності, де цифрові технології є основою ефективної взаємодії суб'єктів ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад функціонування цифрових маркетплейсів у контексті трансформації міжнародного бізнесу. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити цифрові маркетплейси як багатофункціональні цифрові платформи, що виконують роль інфраструктурних посередників між продавцями й покупцями, забезпечуючи інноваційні механізми комунікації, транзакцій і логістичного обслуговування.

Розглянуто ключові етапи еволюції цифрової економіки, які визначили передумови формування маркетплейс-моделі як одного з провідних форматів глобальної електронної торгівлі. Деталізовано класифікаційні підходи до поділу маркетплейсів за характером учасників, предметною спеціалізацією, роллю платформи та джерелами монетизації. Особливу увагу приділено економічній

природі маркетплейсів, що полягає у їх здатності генерувати ефект масштабу, знижувати транзакційні витрати та стимулювати конкурентність через концентрацію попиту й пропозиції на одному ресурсі.

Зроблено висновок, що цифрові маркетплейси не лише сприяють лібералізації торгівлі та демократизації доступу до глобальних ринків, а й формують нові правила функціонування міжнародного бізнесу, які базуються на даних, швидкості обробки інформації, цифрових компетенціях та адаптивності суб'єктів господарювання.

2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Дослідження глобальних трендів функціонування цифрових маркетплейсів у сфері міжнародної торгівлі

У сучасній глобальній економіці цифрові маркетплейси дедалі частіше розглядаються як ключовий інструмент трансформації міжнародної торгівлі. Їх динамічний розвиток зумовлений як технічним прогресом, так і зміною поведінки споживачів, які все активніше обирають онлайн-платформи для здійснення транзакцій. У світі сформувалися цілі екосистеми цифрової торгівлі, в яких маркетплейси виступають не лише як канали збуту, а як повноцінні інститути з власною інфраструктурою, правилами, сервісами та аналітичними інструментами.

Світові обсяги роздрібних онлайн-продажів впевнено зростали протягом 2020–2024 років. Так, за даними Statista, у 2020 році обсяг світового e-commerce сягнув 4,2 трлн. дол. США і продовжив зростання до \$6,3 трлн. дол. США у 2024 році (таблиця 2.1) [29].

Таблиця 2.1 – Світові обсяги роздрібної електронної комерції, 2019–2024 роки*

Рік	Обсяг, трильйони доларів США	Приріст, %	Відсоток від загального обсягу роздрібних продажів, %
2019	3,354	20,2	13,6
2020	4,280	27,6	18,0
2021	4,891	14,3	19,5
2022	5,424	10,9	20,4
2023	5,908	8,9	21,1
2024	6,388	8,1	21,8

*Джерело: складено автором за [29]

Пандемія COVID-19 прискорила розвиток e-commerce: у 2020 р. зростання становило приблизно 28% (індекс стрімкого переходу покупців онлайн) , проте після 2021 р. темпи зростання помірковано сповільнились. В останні роки частка e-commerce у світовому роздрібному ринку складає трохи більше 20% [29].

За прогнозами, до 2027 року світові продажі в електронній комерції можуть перевищити 8 трлн. дол. США (приблизно 24% від загального роздрібного ринку) (рисунок 2.1) [30].

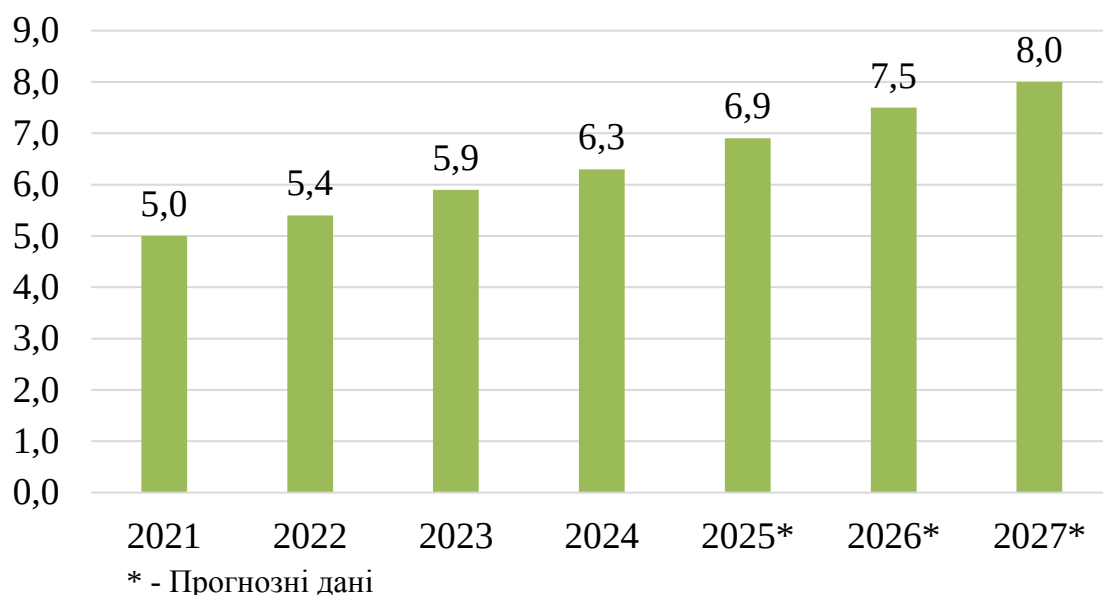


Рис. 2.1 – Динаміка зростання роздрібної електронної комерції, трлн. дол. США*

*Джерело: складено автором за [30]

Поштовхом стало масове розширення роздрібних маркетплейсів, мобільних технологій та «соціальної комерції». Структурно спостерігається зміщення в бік великих регіональних ринків і головних гравців: лідерами залишаються ринки Азії (насамперед Китаю), США та Західної Європи.

Таблиця 2.2 демонструє країни, які мають найрозвиненіші ринки електронної комерції. Китай є світовим лідером у сфері електронної комерції з ринковим обсягом 3,19 трлн. доларів США, що становить 47,3% роздрібних

продажів [31, с. 279-284].

Таблиця 2.2 – Провідні країни у сфері електронної комерції (за ключовими показниками) у 2024 році*

№	Країна	Обсяг е-commerce ринку, млрд. дол. США	Частка е-commerce у роздрібній торгівлі, %	Кількість онлайн-покупців, млн. осіб	Середні витрати на покупця, дол.	Частка мобільної комерції, %	Методи оплати: цифрові гаманці / картки, %
1	Китай	3 190	47,3	915,1	2 058	64%	59 / Н/Д
2	США	1 220	15,9	270,11	Н/Д	45%	26 / 58
3	Велика Британія	195,7	27,9	57	4 700	63%	28 / 52
4	Японія	169,4	10	94	2 023	34%	12 / 68
5	Південна Корея	147	18	Н/Д	Н/Д	70%	12 / 73

*Джерело: складено автором за [31]

Безперечним лідером глобального ринку залишається Китай із ринковим обсягом понад 3 трильйони доларів США, що складає майже половину від загального обсягу роздрібної торгівлі в країні (47,3%). Висока частка мобільної комерції (64%) та домінування цифрових гаманців як основного платіжного інструменту вказують на технологічну інтеграцію цифрових сервісів у повсякденні споживчі практики. Подібна ситуація характерна і для інших азійських країн: Південної Кореї та Японії, які демонструють високий рівень мобільного шопінгу (відповідно 70% і 34%) при широкому використанні банківських карток.

У той же час у США ринок характеризується великим обсягом (1220 млрд. дол. США), але значно нижчою часткою е-commerce у структурі роздрібної торгівлі (15,9%), що свідчить про збереження вагомості ролі традиційного офлайн-сектора. Водночас країна вирізняється високою кількістю онлайн-покупців (понад 270 млн) та активним використанням гібридних моделей оплати [31, с. 279-284].

Станом на 2023 рік світовий ринок електронної комерції демонструє

високу концентрацію обсягів продажу на обмеженій кількості провідних цифрових платформ. Найбільші маркетплейси у глобальному масштабі за показником сукупної вартості проданих через платформу товарів зосереджені в Азіатсько-Тихоокеанському та Північноамериканському регіонах (таблиця 2.3) [32].

Таблиця 2.3 – Найбільші світові маркетплейси за обсягом торгівлі у 2023 році*

Маркетплейс	Регіон (країна)	Сукупна вартість проданих через платформу товарів у 2023 році, млрд. дол. США
Taobao	Китай	723,8
Tmall	Китай	682,7
Amazon	США	435,7
JD.com	Китай	249,9
Shopee	Південно-Східна Азія	77,2

*Джерело: складено автором за [32]

Аналіз таблиці показує, що перші позиції за обсягами торгівлі посідають китайські платформи Taobao і Tmall, які сукупно забезпечують понад 1,4 трлн. доларів обороту. Це свідчить про значний потенціал внутрішнього ринку КНР, а також про високий рівень інтеграції цифрових рішень у споживчу поведінку китайських користувачів. Amazon, з показником понад 435 млрд. доларів, залишається незмінним лідером електронної торгівлі в Північній Америці та займає третє місце у світовому рейтингу. Водночас JD.com, що також представляє китайський ринок, утримує четверту позицію, а п'яту – займає платформа Shopee, яка орієнтована на ринки Південно-Східної Азії.

Світовий ринок електронної комерції демонструє чітко виражену географічну концентрацію, де переважна частка онлайн-продажів припадає на країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. За даними 2020 року, цей регіон забезпечував приблизно 62,6% загального обсягу глобальної електронної торгівлі, що насамперед пов'язано з домінуванням китайського ринку, високим

рівнем цифровізації споживчих практик та масштабністю внутрішнього попиту.

На другій позиції знаходиться Північна Америка, з часткою близько 19,1%, що є відображенням потужного розвитку інфраструктури електронної комерції, великої кількості технологічних компаній і високого рівня платоспроможності населення. Західна Європа займає третє місце, забезпечуючи приблизно 12,7% глобального обсягу e-commerce, при цьому демонструючи стійке зростання обсягів онлайн-продажів у поєднанні з високими стандартами кібербезпеки та захисту прав споживачів.

Інші регіони, зокрема Латинська Америка, Африка та Близький Схід, мають значно нижчі частки в структурі світового ринку електронної комерції. Це зумовлено як рівнем розвитку цифрової інфраструктури, так і обмеженим доступом до платіжних систем та інтернету в деяких країнах.

Водночас важливим є не лише абсолютний обсяг продажів, а й показник проникнення електронної комерції, тобто частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібної торгівлі. У 2023 році найвищий рівень проникнення був зафіксований у Північній Америці – 16–18%, що вказує на значну цифрову інтеграцію споживчого ринку. Подібна тенденція спостерігається і в країнах Західної Європи, де онлайн-продажі стали звичним каналом споживання.

Натомість в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, за винятком Китаю, показники проникнення залишаються порівняно нижчими.

Таким чином, регіональна структура глобального e-commerce ринку характеризується високою асиметрією, що відображає різний рівень розвитку цифрових технологій, економічну ємність внутрішніх ринків та відмінності в споживчих звичках [33].

За категоріями найбільші обсяги продажів припадають на електроніку та моду. Наприклад, у 2024 році обсяги онлайн-продажів склали (глобально) близько \$922,5 млрд – електроніка, \$760,0 млрд – одяг/взуття, \$460,1 млрд – продукти харчування (рисунок 2.2) [34].

У 2024–2025 роках глобальний ринок електронної комерції демонструє не лише кількісне зростання, але й суттєві якісні зміни в структурі попиту, що

відображають трансформацію споживчих пріоритетів під впливом технологічного прогресу, змін стилю життя та посиленої уваги до екологічних і соціальних аспектів споживання. Поступова адаптація споживачів до цифрового середовища супроводжується переорієнтацією попиту на категорії товарів, що відповідають запитам сучасного покупця – зокрема, щодо зручності, сталості, здоров'я та персоналізації.

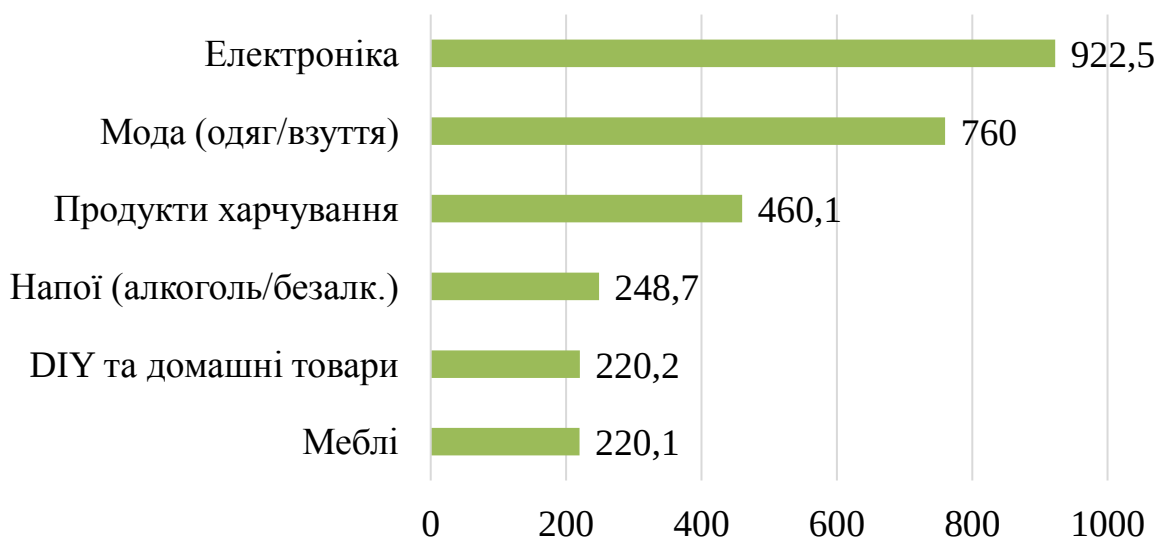


Рис. 2.2 – Провідні категорії товарів у світовому е-commerce за обсягами 2024 р., млрд. дол. США*

*Джерело: складено автором за [31]

Відзначається зростання попиту на продукцію повсякденного споживання, зокрема продукти харчування та напої. Це зростання відбувається на тлі активного розвитку сервісів доставки та підвищеної уваги до здорового харчування. Очікуване зростання цього сегмента в 2024 році на понад 24% порівняно з попереднім періодом свідчить про поступове проникнення е-commerce у сферу базових споживчих потреб.

Не менш важливою є трансформація у сфері моди та аксесуарів, яка залишається одним із найпотужніших драйверів зростання в онлайн-продажах. Зміщується акцент на екологічно відповідальні бренди, етичне виробництво та

індивідуалізований підхід до дизайну. Це відповідає загальній глобальній тенденції до усвідомленого споживання.

Паралельно зростає інтерес до електроніки, зокрема до смарт-пристроїв, носимих технологій та мобільних аксесуарів. Цей сегмент тісно пов'язаний із прагненням користувачів підвищити якість життя за допомогою інновацій.

У свою чергу, категорія товарів для здоров'я та краси також демонструє динамічне зростання – особливо у підсегменті органічної та натуральної продукції, що є реакцією на посилення запиту на безпечне та етичне споживання.

Окремої уваги заслуговує зростання інтересу до товарів для облаштування житлового простору. Зміни в організації праці, зокрема перехід до дистанційних форматів, активізували попит на меблі, декор, інструменти для самостійного ремонту. Це свідчить про переоцінку ролі домашнього простору у повсякденному житті споживача.

Також актуалізується попит на цифрові продукти й послуги – від електронних книг і програмного забезпечення до онлайн-курсів, що засвідчує цифровізацію освітнього та дозвілєвого простору. Поряд із цим зростає інтерес до персоналізованих подарунків, що підкреслює прагнення споживача до унікальності, емоційної значущості придбаних речей та візуального самовираження.

Загалом, тенденції свідчать про глибоку еволюцію електронної комерції від універсального каналу продажу до інструменту задоволення складних, диференційованих і ціннісно зумовлених споживчих очікувань. Для компаній, що працюють на ринку e-commerce, важливим стратегічним завданням стає гнучка адаптація до змінних потреб аудиторії, перегляд товарної політики та впровадження технологій персоналізації, аналітики та стійкого розвитку.

Мобільні пристрої стають основним каналом покупок. У 2024 році обсяг мобільних онлайн-продажів у світі оцінюється приблизно у \$2,07 трлн. дол. США, що становить приблизно 57% загального обсягу онлайн-торгівлі. За прогнозами, мобільні продажі у 2028 році можуть перевищити \$3,35 трлн. (63% від ринку) [35].

Покупці все частіше використовують кілька каналів (офлайн, веб, мобільний додаток, соціальні мережі) при здійсненні покупки. Близько 73% споживачів здійснюють покупки через три і більше каналів одночасно. Як наслідок, ритейлери інтегрують продажі: єдина корзина, уніфікована інформація про клієнта, опції «онлайн-купити – офлайн-отримати» тощо, а також активніше представлені у соцмережах і маркетплейсах [36].

Ще однією тенденцією є те, що індивідуальний підхід став обов'язковим для клієнтів. Згідно з дослідженням McKinsey, 71% споживачів очікують персоналізованих пропозицій, і 76% розчаровуються, якщо їх не отримують. Компанії, що ефективно застосовують персоналізацію, заробляють на 40% більше за конкурентів [37].

Це стимулює використання AI-рекомендацій, таргетованої реклами та аналізу даних поведінки для створення «унікальних» пропозицій кожному користувачу. Штучний інтелект активно проникає в усі сфери e-commerce (чат-боти, пошук товарів, динамічні ціни, оптимізація ланцюгів постачання). Понад 97% великих компаній інвестують у аналітику і ШІ, оскільки ці технології здатні підвищити продажі через якісніший рекомендаційний сервіс, прогнозування попиту та автоматизацію маркетингу [36].

Сучасна електронна комерція характеризується високою динамікою розвитку, що зумовлює трансформацію як внутрішніх бізнес-процесів, так і споживчого досвіду. Однією з провідних тенденцій є зростання вимог до швидкості та гнучкості логістичних рішень. Середній час доставки товарів, завдяки масштабним інвестиціям у логістичну інфраструктуру, за останні кілька років істотно скоротився: якщо на початку 2020 року він становив 6,6 дня, то вже у другому кварталі 2023 року цей показник знизився до 4,2 дня, що демонструє покращення приблизно на 40%. З метою подальшого скорочення термінів доставки ритейлери активізують створення локалізованих мікрофулфілмент-центрів, удосконалюють системи маршрутної оптимізації, а також розширюють спектр логістичних опцій, включаючи доставку «до дверей», у пункти видачі та самостійний забір замовлень.

Однак швидкість доставки не є єдиним критерієм споживчого вибору. Згідно з дослідженнями компанії McKinsey, користувачі дедалі більше цінують гнучкість та надійність обслуговування, віддаючи перевагу таким характеристикам, як можливість обрання зручного часового вікна, зручні механізми повернення товару, а також стабільність у дотриманні строків виконання замовлень [38].

Паралельно з еволюцією логістичних рішень стрімко розвивається сегмент соціальної комерції. Інтеграція онлайн-торгівлі у середовище соціальних мереж відкриває нові можливості для бізнесу, особливо в контексті взаємодії з молодіжною аудиторією. За прогнозами Statista, вже до 2028 року світовий обсяг соціальної комерції перевищить 1 трильйон доларів США (у порівнянні з \$570 млрд у 2023 році). У США, наприклад, понад 96 млн. споживачів здійснюють покупки безпосередньо через соціальні платформи, а представники покоління Z дедалі частіше розпочинають пошук товарів саме у соціальних мережах, а не через традиційні пошукові системи. Ця тенденція стимулює великі бренди та маркетплейси до активного використання таких інструментів, як Instagram Shopping, Facebook Shops, TikTok Shop, а також до запуску форматів live commerce – прямих трансляцій із можливістю негайного придбання товару [36].

Серед інших важливих напрямів розвитку електронної комерції варто виокремити посилення ролі екологічної відповідальності бізнесу. Упровадження екологічної упаковки, розвиток «зелених» моделей виконання замовлення та прозорі стандарти сталого виробництва стають важливим фактором лояльності споживачів. Набуває популярності і модель BNPL (buy now, pay later), яка дозволяє розподіляти оплату товару на кілька етапів, сприяючи зростанню конверсійності онлайн-продажів. Активне застосування технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності забезпечує нові формати взаємодії з продуктом, дозволяючи покупцям приміряти товари або візуалізувати їх у власному просторі ще до придбання. Крім того, стрімко зростає частка голосової комерції, що реалізується через інтеграцію голосових помічників у шопінг-сервіси, що, у свою чергу, спрощує процес пошуку та замовлення продукції.

Сукупність перелічених трендів свідчить про перехід електронної комерції до нового етапу розвитку, в якому ключовими орієнтирами стають індивідуалізація користувацького досвіду, технологічна зручність і цінності сталого споживання.

Отже, основні тенденції глобального розвитку електронної комерції в сучасних умовах свідчать про глибоку трансформацію як структурної організації онлайн-торгівлі, так і споживчої поведінки. Серед ключових напрямів розвитку можна виокремити наступні:

а) системне зростання частки e-commerce у глобальному ритейлі: очікується, що до 2027 року обсяг світових онлайн-продажів перевищить \$8 трлн і складатиме близько чверті загального роздрібного обігу;

б) географічна концентрація ринку: домінування Китаю та Азіатсько-Тихоокеанського регіону, значна частка Північної Америки й Західної Європи у структурі світової електронної торгівлі;

в) динамічний розвиток лідерів ринку: Taobao, Tmall, Amazon, JD.com і Shopee демонструють максимальні обсяги GMV, формуючи конкуренцію на глобальному рівні;

г) зміна структури попиту: найбільші обсяги припадають на електроніку, моду та продукти харчування, тоді як активізується попит на органічну косметику, товари для дому та цифрові продукти;

г) зростання ролі мобільної комерції та омніканальності: понад 57% онлайн-продажів здійснюється через мобільні пристрої, а більшість споживачів користується трьома і більше каналами водночас;

д) персоналізація та аналітика: понад 70% покупців очікують персоналізованих пропозицій, що стимулює широке використання штучного інтелекту, big data, динамічного ціноутворення та алгоритмів рекомендацій;

е) соціальна комерція та нові формати: популярність інтеграцій із соцмережами, розвиток live commerce, зростання аудиторії TikTok, Instagram Shopping тощо;

є) сталий розвиток і технологічні інновації: акцент на екологічну

упаковку, моделі BNPL, AR/VR-технології, голосовий шопінг та автоматизовану логістику.

Сукупність зазначених тенденцій формує основу нової цифрової парадигми світової торгівлі, де маркетплейси стають не лише каналом продажу, а повноцінною інфраструктурою взаємодії між бізнесом, споживачем і технологічним середовищем

2.2 Стан та тенденції розвитку цифрових маркетплейсів в Україні

У контексті глобального зростання електронної комерції особливого значення набуває аналіз національного ринку, зокрема стану та динаміки розвитку цифрових маркетплейсів в Україні. Попри порівняно пізній старт, український сектор e-commerce демонструє стійке зростання, що обумовлено підвищенням рівня цифровізації споживачів, поширенням інтернет-доступу, зміною купівельної поведінки, а також активізацією підприємницької діяльності у сфері онлайн-торгівлі.

У сучасних умовах цифрові маркетплейси в Україні не лише відіграють роль платформи для внутрішньої торгівлі, але й починають набувати значення як інструмент інтеграції національних товаровиробників у глобальні ринки. Українські онлайн-платформи, такі як Rozetka, Prom.ua, Allo, Zakupka, а також нові нішеві гравці, створюють умови для розвитку малого та середнього бізнесу, спрощуючи вихід на електронний ринок завдяки готовій інфраструктурі, аудиторії та логістичним рішенням.

Згідно з аналітичними даними платформи Statista, до 2022 року український сектор електронної комерції демонстрував стабільне зростання із чітко вираженою позитивною динамікою (рис. 2.3) [39, с. 35-42].

Упродовж довоєнного періоду 2018–2021 років обсяг ринку збільшився більш ніж у 2,3 рази, що свідчить про високий потенціал галузі та поступове зміцнення цифрової економіки країни. Водночас із початком повномасштабної війни у 2022 році сектор зазнав різкого спаду: протягом перших місяців активних

бойових дій обсяги електронної торгівлі скоротилися майже у 12 разів. Така ситуація стала наслідком як логістичних і технічних ускладнень, так і загального зниження платоспроможного попиту на тлі невизначеності й дестабілізації внутрішнього ринку.

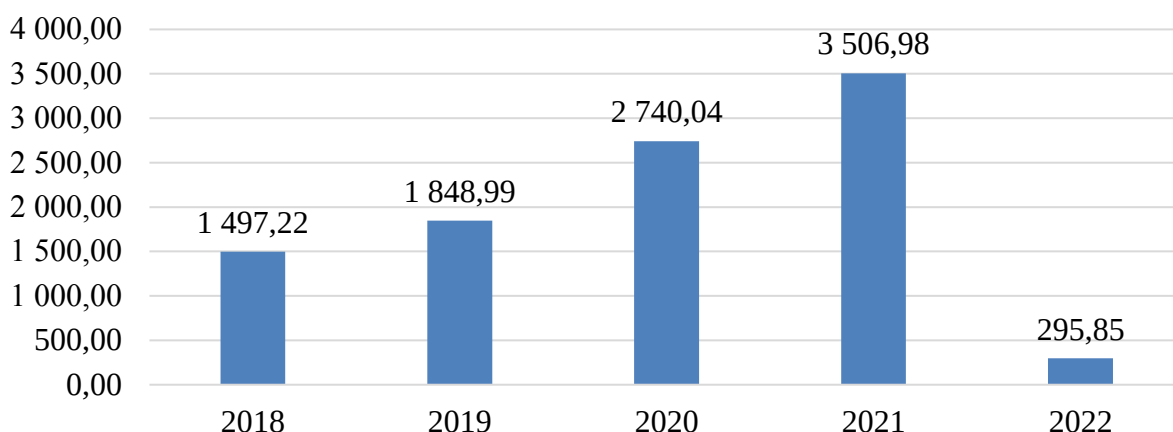


Рис. 2.3 – Динаміка розвитку e-commerce в Україні у 2018–2022 роках,
млн. дол. США*

*Джерело: складено автором за [39]

Після падіння у 2022 році ринок відновився: обсяги онлайн-продажів до кінця 2023 року досягли довоєнного рівня 2020-го та наблизилися до рекордних значень 2021 року [40].

На початку війни обсяги електронної торгівлі зменшилися до 90% через порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та масову міграцію. Проте, українці почали здійснювати онлайн-покупки навіть частіше, ніж до війни, оскільки не всі офлайн-магазини змогли своєчасно відновити запаси товарів.

Серед основних тенденцій ринку варто відзначити:

а) зміна споживчих пріоритетів: у перші місяці війни основний попит припав на товари першої необхідності (продукти харчування, медикаменти, одяг, засоби гігієни та товари для тварин). Згодом, у міру стабілізації ситуації та відновлення територій, зріс попит на будівельні та оздоблювальні матеріали,

побутову техніку та електроніку;

б) зростання середнього чека: незважаючи на загальне зниження купівельної спроможності, середній чек онлайн-покупки зріс до 42,25 дол. США наприкінці 2022 року. Це пояснюється обмеженою доступністю товарів, коли швидкість доставки та наявність стали вирішальними факторами для споживачів, а ціна відійшла на другий план;

в) розвиток логістичної інфраструктури: Компанії, що займаються доставкою, зокрема Нова пошта, адаптували свої послуги до нових умов, забезпечуючи швидку та надійну доставку товарів навіть у складних умовах воєнного часу.

Таким чином, український ринок електронної комерції демонструє високу адаптивність та потенціал до подальшого зростання. В умовах війни онлайн-торгівля стала не лише зручним, але й необхідним каналом забезпечення населення товарами, що відкриває нові можливості для розвитку цього сектору в майбутньому [40].

В умовах зростання популярності онлайн-торгівлі український ринок електронної комерції демонструє розмаїття бізнес-моделей і високу конкуренцію між провідними платформами. Різноманітні маркетплейси, як універсальні, так і спеціалізовані, формують ядро цифрової торгівлі, забезпечуючи інфраструктуру для малого, середнього і великого бізнесу.

Лідером ринку залишається Rozetka, яка поєднує функції супермаркету та маркетплейсу. Вона має високі вимоги до контенту, пропонує гнучкі можливості для розміщення товарів і забезпечує широкий охопит аудиторії (понад 12 млн користувачів щомісяця). Проте складна система комісій, вимоги до оновлення рахунків і відсутність інтегрованої доставки між продавцями можуть бути перешкодою для нових учасників.

Другим за популярністю є Prom.ua – платформа з понад 244 тис. продавців і понад 100 млн товарів. Вона надає можливість вибору пакетів розміщення, але висока конкуренція та складність адміністративної панелі можуть ускладнити старт малому бізнесу. Аналогічна ситуація на дочірньому майданчику Bigl.ua,

що вирізняється сильною системою контролю якості, але також вимагає проходження модерації та має проблеми з управлінням відгуками.

Сегмент fashion-торгівлі ефективно охоплюють Lamoda, Kasta та Shafa.ua. Lamoda вирізняється виключною співпрацею з офіційними брендами, високими вимогами до якості контенту і складністю укладення угод. Kasta демонструє розвинену мережу пунктів видачі та потужну підтримку брендів, вимагає значної юридичної підготовки від продавців. Shafa.ua орієнтована на second-hand моду і підтримує чесну систему оцінки, де відгуки залишаються лише після здійснення покупки [41].

Національний ринок маркетплейсів в Україні очолюють лідери наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні маркетплейси України: характеристики та особливості*

Маркетплейс	Умови підключення	Формат продажу / доставка	Особливості роботи	Проблемні моменти
1	2	3	4	5
Rozetka	Кабінет продавця після реєстрації, поповнення балансу, завантаження товарів	Маркетплейс, доставка власна/через логістику Rozetka	Розширена підтримка, багато акцій	Складна система комісій, оновлення рахунків
Prom.ua	Пакети розміщення, реєстрація та модерація	Інтернет-магазини на базі Prom.ua	Інтеграція з EVO, реклама, аналітика	Велика конкуренція, складна панель керування
Bigl.ua	Публікація через Prom.ua	Інтернет-магазин, доставка через продавця	Контроль якості товарів	Управління відгуками не через продавця
Lamoda	Тільки офіційні бренди, укладення договору	Маркетплейс, доставка через Lamoda	Контроль повернень, брендовий каталог	Складна співпраця, високі вимоги до брендів
Kasta	Укладення договору, реєстрація	Маркетплейс, доставка через Kasta	Багато ПВЗ, просування брендів	Багато юридичних нюансів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Shafa.ua	Безкоштовне розміщення, модерація після покупки	C2C-модель	Відгуки лише після покупки, секонд-хенд сегмент	Мало сервісів для масштабного бізнесу

*Джерело: розроблено автором

До основних маркетплейсів України також можна віднеяти:

а) OLX.ua – найпопулярніша дошка оголошень (маркетплейс C2C) в Україні, відвідувана понад 22 млн користувачів на місяць. Дозволяє безкоштовно розміщувати пропозиції та пропонує платні пакети просування. OLX все активніше використовується і малим бізнесом;

б) Epicentr (epicentrk.ua) – одна з найбільших мереж будівельних гіпермаркетів, що створила потужний онлайн-маркетплейс. Продажі охоплюють товари для дому, будівельних матеріалів, меблів, електроніки, косметики та ін. Активно інвестує в логістику й діджитал-маркетинг;

в) Allo.ua – один із провідних онлайн-супермаркетів електроніки та побутової техніки. Пропонує як власний асортимент, так і товари від сторонніх продавців з обробкою замовлень через загальний каталог.

г) F.ua – український інтернет-магазин («ТойСамий»), що реалізує побутову техніку, автотовари, меблі і товари для дому. Має також офлайн-магазини, але значну частину продажів формує через веб-платформу;

д) Zakupka.ua – B2B-маркетплейс для підприємств (від дрібного бізнесу до корпорацій). Платформа проводить тендери на закупівлі, має понад 2 млн. унікальних відвідувачів на місяць і надає постачальникам безкоштовне розміщення своїх каталогів.

Таким чином, українські маркетплейси відрізняються за цільовими аудиторіями, вартістю входу, функціональністю платформ, а також логістичною і маркетинговою підтримкою. Їхня роль в електронній комерції продовжує зростати, а стратегія кожного гравця визначає не лише його конкурентну позицію, а й можливості цифрової трансформації українського бізнесу в цілому.

Внаслідок повномасштабної війни попит на онлайн-покупки змістився в західні та центральні регіони. Дніпропетровська область стала єдиним регіоном, де доходи e-commerce-ринку та трафік сайту зберегли довоєнний рівень. На заході країни (зокрема Львівська та сусідні області) обсяги продажів зараз у 2–3 рази перевищують рівень початку 2022 року. Натомість у Києві та Київській області показники онлайн-торгівлі поки що не досягли довоєнного рівня і відновлюються повільніше [42].

Структура онлайн-продажів за категоріями в Україні наведена на рисунку 2.4 [43].

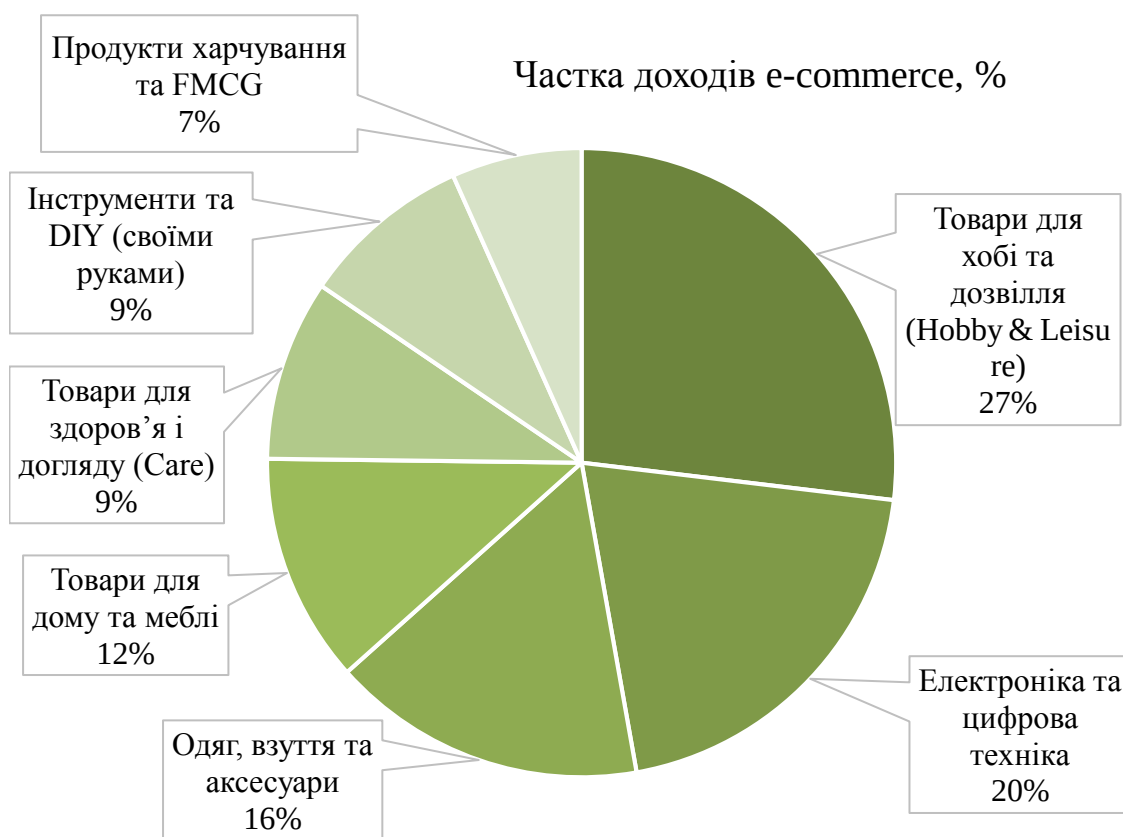


Рис. 2.4 – Частка доходів e-commerce за категоріями товарів, %*

*Джерело: складено автором за [43]

З цих даних видно, що найбільшими сегментами є товари для дозвілля, електроніка та мода. Реальні тренди за 2022–2023 рр. підтверджують зміщення:

зростає частка товарів повсякденного попиту (продукти, побутова хімія, садівництво). Наприклад, у 2023 році найбільший приріст (в гривні) показала категорія «Продукти та алкоголь» [44].

У 2024 році український ринок електронної комерції продовжив демонструвати позитивну динаміку, незважаючи на складні економічні та соціальні умови, спричинені триваючою війною. Згідно з аналітичними даними дослідження компанії Promodo, загальний обсяг онлайн-продажів в Україні склав 239 млрд. грн., що на 25% перевищує показники попереднього року. Така динаміка свідчить про поступову стабілізацію споживчого попиту та адаптацію бізнесу до нових реалій функціонування цифрового ринку.

Ключову роль у зростанні електронної торгівлі продовжують відігравати маркетплейси, які залишаються найпопулярнішими каналами онлайн-продажів для малих і середніх підприємств. Найбільші гравці ринку (Rozetka, Prom.ua, OLX та Kasta) розширили свої можливості як для продавців, так і для покупців. Зокрема, платформи інтенсивно розвивали мобільні версії, вдосконалювали логістику та пропонували нові фінансові інструменти для спрощення процесу покупки.

Значна частина споживачів надає перевагу мобільному шопінгу: 91% онлайн-покупок у 2024 році здійснювались зі смартфонів. Цей показник є результатом цифровізації побуту, активного проникнення мобільного інтернету та розвитку відповідних застосунків, що вимагає від бізнесу максимальної адаптації своїх платформ до мобільних форматів.

Водночас, попри загальне зростання обсягів продажів, середній чек за рік зменшився на 17% у гривневому еквіваленті. Така тенденція відображає зміну купівельної поведінки споживачів, які стали обережнішими у витратах, зважаючи на макроекономічну нестабільність, інфляційні очікування та невизначеність майбутнього. Покупці все частіше орієнтуються на раціональне споживання, обираючи товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості, при цьому збільшуючи загальну кількість замовлень на рік.

Окремо слід відзначити стрімкий розвиток сервісів відтермінованої оплати

таких як RozetkaPay або Пром-оплата, які дають можливість споживачам оплачувати покупки частинами або з відстрочкою платежу. Такі інструменти сприяють підвищенню доступності товарів для ширшого кола покупців, особливо в умовах обмеженого фінансового ресурсу.

Також спостерігається зростання витрат бізнесу на цифровий маркетинг. Вартість залучення клієнта зросла: середня ціна кліку піднялася на 33% у доларах, що свідчить про посилення конкуренції в рекламному просторі маркетплейсів. Для утримання позицій підприємці змушені інвестувати більше в просування, SEO-оптимізацію та контент-стратегії [45].

У сукупності ці тенденції відображають як трансформацію ринку, так і нові виклики для бізнесу. Успішне функціонування на платформах маркетплейсів у 2024 році передбачає не лише наявність товару, але й гнучкість бізнес-моделі, здатність до персоналізації взаємодії з клієнтом, та активне впровадження цифрових інновацій у процеси продажу, логістики та обслуговування. Відтак, маркетплейси в Україні дедалі більше перетворюються на комплексні екосистеми, що поєднують торгівлю, фінанси, логістику та маркетинг, виступаючи ключовими інструментами цифрової трансформації українського бізнесу.

Розвиток електронної комерції на глобальному та національному рівнях характеризується низкою спільних тенденцій, однак також демонструє суттєві відмінності, зумовлені масштабом ринку, рівнем цифрової інфраструктури, платоспроможністю населення та зовнішніми умовами. В обох випадках відзначається зростання мобільної торгівлі, посилення ролі омніканальності, активне впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизації обслуговування та аналітики. Проте, попри цю синхронізацію загальних трендів, український ринок електронної комерції демонструє відмінну динаміку розвитку та специфіку адаптації інструментів цифрової торгівлі.

Так, на глобальному рівні частка онлайн-торгівлі в загальному роздрібному товарообігу стабілізувалася в межах 19–20%, тоді як в Україні цей показник до початку повномасштабної війни становив близько 8–9%. Це

свідчить про значне відставання за рівнем проникнення e-commerce у споживчу практику, хоча останні роки відзначаються прискореним темпом адаптації онлайн-форматів. Глобальні ринки продовжують зростати поступово, у межах 6–9% на рік, демонструючи стабільність навіть після кризи COVID-19. Український сегмент у довоєнний період зростав значно динамічніше: в межах 20–30% на рік, однак зовнішні шоки призвели до короткострокового падіння з подальшим швидким відновленням. За прогнозами, у найближчі роки ринок має всі передумови повернутися до довоєнних обсягів.

У товарній структурі онлайн-продажів також простежуються схожості й розбіжності. На міжнародних ринках провідні позиції стабільно займають електроніка, мода, побутова техніка, товари для дому та здоров'я. В Україні ж домінували електроніка та одяг, однак з 2022 року структуру споживання змінили обставини війни. Виник високий попит на автономне обладнання (генератори, акумулятори, павербанки), а також на медикаменти та продовольчі товари. Така зміна структури попиту відображає вплив не лише глобальних тенденцій (розширення сегментів food та фармації в e-commerce), але й локальних безпекових викликів.

У сфері платіжної інфраструктури в світі переважають електронні гаманці та мобільні платіжні сервіси, такі як Alipay, Apple Pay, Google Pay, тоді як в Україні домінують традиційні банківські картки (MasterCard/Visa) та оплата після отримання (накладений платіж). Хоча інструменти цифрових платежів стрімко розвиваються (особливо через сервіси Privat24 та Monobank), обережність споживачів у період невизначеності зумовлює повільніше впровадження інноваційних методів оплати.

Український онлайн-споживач поступово наближається до глобального цифрового профілю: спостерігається переважання швидких, безконтактних покупок, зростання використання мобільних додатків, розширення персоналізованої комунікації з брендами. Проте існує суттєвий розрив у рівні витрат на душу населення та сервісної інфраструктури. Унікальним викликом для України залишаються безпекові умови: через внутрішні переміщення

населення маркетплейси змушені будувати гнучкі логістичні ланцюги, створювати регіональні склади та адаптувати сервіси до мобільного способу життя споживачів.

Таким чином, хоча вектор розвитку української електронної комерції в цілому відповідає глобальним тенденціям, локальні умови зумовлюють швидшу адаптацію до криз, вищу гнучкість та особливу чутливість до змін у споживчій поведінці. Це робить український ринок унікальним прикладом цифрової мобілізації в умовах зовнішнього стресу, що сприяє прискоренню його зближення зі світовими стандартами в електронній комерції.

2.3 Роль маркетплейсів у підтримці розвитку малого і середнього підприємництва в Україні

В умовах структурної трансформації економіки України, спричиненої як глобальними цифровими тенденціями, так і локальними викликами, зокрема війною, маркетплейси дедалі більше утверджуються як інструмент підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ). Вони не лише забезпечують підприємцям доступ до широкої споживчої аудиторії, а й надають готову цифрову інфраструктуру для продажів, логістики, обробки платежів та комунікації з клієнтами. Завдяки відносно низькому бар'єру входу, гнучким умовам участі та швидкій масштабованості, маркетплейси стають однією з найбільш привабливих моделей комерційної діяльності для українських МСП, які прагнуть адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, в тому числі з орієнтацією на міжнародні ринки.

Перехід українських малих та середніх підприємств (МСБ) на цифрові канали торгівлі відкриває нові експортні можливості. Світовий досвід і аналітика показують стрімке зростання електронної комерції: за даними 2020 року, ринок e-commerce України зріс на 41% і досяг \$4 млрд, а обсяг е-експорту сягнув \$450 млн (зокрема 33% – у США) [46].

За дослідженням Mastercard SME Index (2022), 28% працюючих

українських МСБ уже продають товари чи послуги за кордон, і ще 21% мають намір вийти на зовнішні ринки найближчим часом [47].

Таким чином міжнародні маркетплейси – від глобальних (Amazon, eBay, Alibaba) до спеціалізованих (Etsy, Joom, Kaufland тощо) – дають українським підприємцям унікальну можливість залучити іноземних покупців без значних початкових інвестицій, диверсифікувати ринки збуту та підвищити стійкість бізнесу під час воєнного стану. Зокрема, українські розробники та виробники IT-послуг, крафтових товарів, одягу та прикрас бачать великий попит на світових ринках. Поява бонусних програм і знижок комісій (наприклад, Amazon встановив 0% комісію для українських продавців у Європі) додатково мотивує МСБ виходити в онлайн на міжнародні платформи [48].

Маркетплейси відіграють центральну роль у експортній стратегії українського МСБ. Деякі платформи не лише надають майданчики для продажу, але й запускають спеціальні програми підтримки України. Наприклад, Amazon Web Services заохочувала таку ініціативу, що суттєво знижує витрати українських МСБ при виході на нові ринки. Аналогічну політику підтримки провів Joom: з березня 2022 року цей латвійський онлайн-рітейлер скасував комісію для українських продавців (з 15% до 0%) та організував масштабну кампанію з промоції понад 10 тисяч українських товарів у Європі та США. Водночас Etsy, який охоплює понад 90 млн покупців, не лише списав українським майстрам борги за розміщення товарів (близько 4 млн. дол. США) у лютому 2022 року, але й залучив грантові програми на кшталт USAID/Etsy Start, що надає 500 українським підприємцям навчання, гранти (\$1000 від USAID та \$100 кредитів від Etsy) і логістичні бонуси для просування в мереж [49].

Процес виходу МСБ на платформи також полегшують ініціативи державних і приватних організацій: наприклад, Укрпошта створила безкоштовну «Школу E-Export» з регулярними вебінарами про продаж через Etsy, eBay, Amazon, Shopify, Joom та інші майданчики [50].

В таблиці 2.5 наведено порівняльну таблицю ключових міжнародних маркетплейсів та їхніх переваг для українських експортерів.

Таблиця 2.5 – Переваги для українських експортерів на глобальних маркетплейсах*

Маркетплейс	Тип	Головні ринки	Можливості/підтримка для українських продавців
Amazon	B2C / частково B2B	Європа, США	Найбільша клієнтська база Європи; програма FBA (склад, доставка); 0% комісії для українців (2022–2024).
Etsy	B2C (крафт)	Глобально	Спеціалізований на хендмейді; мільйони покупців; партнерство з Etsy Start (гранти, маркетингові кредити).
Alibaba / AliExpress	B2B / B2C	Глобально	Платформи групової купівлі і оптового продажу; дають українським постачальникам доступ до азійських ринків та імпортерам – можливості sourcing; AliExpress широко використовується в ЄС (доставка з Китаю).
Joom	B2C	Європа, Ізраїль, США	Включає до 20 млн товарів; знизив комісію для українських продавців.
Kaufland Global	B2C	ЄС	Швидко зростаюча мультинаціональна платформа (колишня Real.de); дозволяє легко виходити на ринки Німеччини, Польщі, Чехії тощо; запроваджено українську локалізацію інтерфейсу.

*Джерело: складено автором за [48]

Частина українських підприємств уже накопичила практичний досвід використання міжнародних маркетплейсів як інструменту виходу на зовнішні ринки. Серед найбільш затребуваних платформ серед вітчизняних компаній залишаються Amazon, Etsy та eBay, які станом на 2024 рік об'єднують понад 80 тисяч українських учасників. Аналітика підтверджує ефективність таких платформ: за даними незалежного відстеження Etsy, українські магазини мають найбільший середній рівень продажів у світі (вдвічі більше, ніж середній показник США). Це пояснюється високою якістю товарів, що викликає попит на західних ринках. Така активність свідчить про поступове формування нового формату експортної взаємодії, заснованого на використанні глобальних цифрових каналів продажу [51, с. 298–306].

Досвід інших країн Європи показує схожі тенденції. Зокрема, у Польщі

близько 90% малих і середніх підприємців, які торгують через Amazon, експортують свої товари, а загальний обсяг їхніх експортних продажів на Amazon перевищив 4,7 млрд. злотих у 2023 році. Польські МСБ зазначають, що участь у єдиному європейському ринку була для них вигідною (98% респондентів). Уряд і торговельні асоціації Польщі підтримують цю тенденцію: у партнерстві з Amazon створено освітній портал cross-border.pl (2023), що допомагає підприємцям вивчати можливості продажу на закордонних майданчиках [52].

Аналогічно, Естонія, відома своїми цифровими ініціативами, просуває програму e-Residency, яка спрощує відкриття європейських компаній для іноземних підприємців та полегшує доступ на ринки ЄС (зокрема через online-фінанси). У Литві роль e-commerce також зростає: місцевий ринок швидко розвивається, а деякі продукти (техніка, одяг) все більше продаються через Amazon та Європейські маркетплейси. Загалом ці країни підтверджують, що при правильній інфраструктурі та стратегії МСБ здатні ефективно користуватися перевагами глобальних електронних ринків [53].

Основними бар'єрами інтеграції МСБ у міжнародну торгівлю через маркетплейси залишаються логістичні, регуляторні та кадрові обмеження. Військові дії зруйнували значну частину транспортної інфраструктури України – пошкоджено близько 40% доріг і 33% залізниць, а блокада портів на Чорному та Азовському морях заблокувала традиційні експортні маршрути. Це істотно ускладнює і збільшує вартість доставки товарів за кордон, особливо для дрібних відправлень. До того ж українські експортери стикаються з податковими нюансами (необхідністю отримувати сертифікати відповідності, декларувати ПДВ та мито). Конкуренція з боку глобальних продавців також значуща. Нарешті, значна частина МСБ відчуває брак цифрових навичок і профільних знань – за результатами опитування, 27% підприємців вважають це суттєвою перешкодою. Разом ці чинники вимагають комплексних рішень – від інфраструктурної реконструкції до освітніх програм і спрощення регуляторних процедур.

Попри накопичений досвід українських підприємців у використанні міжнародних маркетплейсів, вихід на зовнішні ринки супроводжується численними викликами. Серед ключових бар'єрів слід виокремити логістичні, репутаційні, конкурентні, фінансові та інституційні чинники.

Воєнні дії на території України створюють серйозні ускладнення для міжнародної логістики. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження авіасполучень і блокада морських портів спричинили зростання вартості доставки та порушення термінів виконання міжнародних замовлень. До цього додаються внутрішні обставини: відключення електроенергії, нестабільне інтернет-з'єднання, що безпосередньо впливають на операційну стабільність бізнесу. У поєднанні з цим, зовнішні споживачі можуть з недовірою ставитися до українських продавців, остерігаючись затримок або неотримання товару, що ускладнює процес формування позитивної репутації на маркетплейсах.

Іншим чинником, що обмежує ефективне просування українських МСБ, є висока конкурентність цифрових торговельних платформ. Компанії, які вже закріпилися на глобальних маркетплейсах, мають розвинену клієнтську базу, налагоджені маркетингові стратегії, а також суттєві фінансові ресурси для просування.

Малі підприємства, які тільки розпочинають вихід на міжнародний ринок, мають обмежену впізнаваність бренду, часто не володіють необхідним соціальним підтвердженням (відгуками, рейтингами), що знижує рівень довіри до їхньої продукції з боку потенційних покупців. Вихід на цифрові торгові платформи також потребує значних інвестицій у маркетинг та SEO-оптимізацію. Реклама, аналітика, налаштування цільових кампаній і створення релевантного контенту вимагають як професійних знань, так і фінансових витрат, що не завжди є доступним для представників малого бізнесу.

Окремої уваги заслуговує проблема залежності підприємств від політик та алгоритмів самих маркетплейсів. Різкі зміни в алгоритмах ранжування товарів, раптові блокування акаунтів або зміна умов співпраці можуть призвести до різкого падіння видимості товарів і зниження обсягів продажів. Обмеження щодо

приймання платежів або необхідність відповідності місця юридичної реєстрації вимогам платформи ускладнюють стабільну присутність українських продавців на міжнародних ресурсах.

Фінансові обмеження також залишаються суттєвим бар'єром. Нестача обігового капіталу ускладнює інвестування в інновації, адаптацію продукції до міжнародних стандартів або підключення до систем автоматизованого управління продажами. Крім того, дефіцит цифрових компетенцій як у власників, так і у персоналу підприємств знижує ефективність функціонування в середовищі цифрової торгівлі. Водночас, незважаючи на перелічені труднощі, існує низка факторів, що сприяють пом'якшенню згаданих бар'єрів і підтримують інтеграцію українських підприємств у глобальні цифрові ринки.

Однією з головних конкурентних переваг українських виробників є можливість пропонувати якісну продукцію за конкурентною ціною. Такий ціновий баланс робить українські товари привабливими на міжнародних платформах, особливо в середньому ціновому сегменті, де споживачі очікують поєднання доступності та високої споживчої цінності.

Крім того, українська продукція вирізняється оригінальністю та культурною ідентичністю, що створює додаткову цінність у сегментах хендмейду, еко-продукції та унікального дизайну. Попит на товари, що відповідають критеріям екологічності та сталого розвитку, зростає в розвинених країнах, а тому українські виробники можуть успішно позиціонувати, наприклад, органічну косметику, текстиль ручної роботи чи дерев'яні іграшки як екологічно відповідальну продукцію.

Сильна внутрішня мотивація українських підприємців, яка зросла в умовах воєнного стану, є ще одним важливим чинником стійкості. Зусилля бізнесу дедалі частіше мають не лише комерційний, а й соціально-економічний характер: створення робочих місць, підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток локальних громад. Це формує нову модель підприємництва, зорієнтовану на відповідальність і довгострокову стійкість.

Розвиток підприємницької освіти в Україні також сприяє підвищенню здатності МСБ адаптуватися до вимог міжнародної торгівлі. Спеціалізовані освітні програми, спрямовані на розвиток експортних компетенцій, цифрового маркетингу, управління ризиками та оптимізації бізнес-процесів, допомагають підприємцям підвищувати свою конкурентоспроможність. Це особливо актуально в контексті роботи з маркетплейсами, де необхідно враховувати як технічні, так і стратегічні аспекти ведення торгівлі.

Значну роль відіграють зовнішні фінансові ресурси: міжнародні донорські програми, гранти, інвестиційні платформи. За їхньої підтримки підприємці можуть модернізувати виробництво, провести сертифікацію продукції відповідно до вимог ринку ЄС або США, а також адаптувати свої логістичні та комунікаційні процеси до глобальних стандартів.

Важливою є і державна підтримка, зокрема експортно-орієнтовані ініціативи, що передбачають консалтингову та інформаційну допомогу, сприяння у просуванні товарів на зовнішні ринки, участі у міжнародних виставках і цифрових ярмарках. Розвиток цифрової інфраструктури, підтримка у сертифікації та податкові пільги формують комплексне середовище, в якому українські МСБ здатні зменшувати ризики й активніше включатися в міжнародну торгівлю через маркетплейси [31, с. 279-284].

В таблиці 2.6 наведено SWOT-аналіз виходу МСБ України на міжнародні маркетплейси.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози для українських малих і середніх підприємств, які прагнуть вийти на глобальні маркетплейси. Здійснений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що малий і середній бізнес України має потенціал для ефективного виходу на глобальні маркетплейси. Водночас реалізація цього потенціалу вимагає стратегічної адаптації, зміцнення цифрових компетенцій, залучення зовнішньої підтримки та врахування ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз виходу МСБ України на міжнародні маркетплейси*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ Конкурентоспроможна ціна українських товарів за високої якості продукції. ✓ Наявність унікальних продуктів з культурною ідентичністю та екологічною цінністю. ✓ Гнучкість та адаптивність малого бізнесу до змін у зовнішньому середовищі. ✓ Мотивація підприємців розвивати бізнес як елемент підтримки економіки під час війни.	✓ Недостатній рівень цифрових компетенцій серед підприємців. ✓ Обмежені ресурси для просування товарів і реклами на платформах. ✓ Низька впізнаваність брендів, відсутність репутації на міжнародних платформах. ✓ Залежність від політик і алгоритмів маркетплейсів (ризик блокування, зміни умов).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ Зростання глобального попиту на онлайн-товари та цифрові канали збуту. ✓ Програми підтримки експорту МСБ з боку держави та міжнародних організацій. ✓ Пільгові умови для українських продавців на платформах (Amazon, Etsy, Joom). ✓ Швидка цифровізація, розвиток освітніх проєктів і акселерацій для МСБ.	✓ Порушення логістики внаслідок війни, блокада портів, проблеми з доставкою. ✓ Високий рівень конкуренції на глобальних платформах із великими брендами. ✓ Репутаційні ризики: побоювання покупців щодо надійності доставки з України. ✓ Ризики валютного контролю, податкові труднощі, нетипові регуляторні обмеження.

* Джерело: розроблено автором

Таким чином, цифрові маркетплейси відіграють вагомий роль у підтримці українського малого та середнього підприємництва, забезпечуючи доступ до цифрової інфраструктури, спрощуючи вихід на нові ринки, знижуючи транзакційні витрати та створюючи умови для професіоналізації підприємницької діяльності.

В умовах обмежених ресурсів і кризових викликів ці платформи виступають не лише як канали збуту, а й як інструменти адаптації бізнесу до нових реалій економіки, сприяючи його стійкості, інноваційності та інтеграції у глобальні торговельні процеси.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячений аналітичному вивченню сучасних тенденцій розвитку електронної торгівлі через маркетплейси на глобальному та національному рівнях. Проведено порівняльний аналіз світових і українських ринків e-commerce, визначено подібності й відмінності в структурі, динаміці та форматах споживчої поведінки. Встановлено, що, попри відставання за обсягами ринку, рівнем проникнення та інфраструктурною зрілістю, український e-commerce демонструє адаптивність і здатність до швидкого зростання.

Виявлено, що ключовими рушіями глобального розвитку маркетплейсів є мобільна торгівля, штучний інтелект у логістиці та маркетингу, розвиток екосистем швидкої доставки й зростання попиту на сталі продукти. Водночас в Україні відзначено підвищення ролі універсальних маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Allo) як інструментів підтримки малого й середнього бізнесу, що використовуються для виходу на внутрішній і міжнародний ринки.

Розглянуто бар'єри, які стримують інтеграцію МСБ України у глобальні маркетплейси: воєнні ризики, логістичні труднощі, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових навичок. Разом із цим ідентифіковано низку сприятливих чинників, включаючи міжнародну підтримку, зростаючий попит на унікальну українську продукцію, розвиток цифрової інфраструктури й підприємницької освіти.

Загалом у другому розділі доведено, що цифрові маркетплейси відіграють стратегічну роль у розвитку малого бізнесу, сприяють його інтернаціоналізації та здатні стати важливим каналом інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги доданої вартості.

З НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ

3.1 Інституційна підтримка цифрової трансформації МСП в Україні: напрями державної політики та міжнародне співробітництво

У сучасних умовах цифрова трансформація малого та середнього бізнесу постає не просто як стратегічна потреба, а як фактор його виживання, зростання й конкурентоспроможності на глобальному рівні. Особливої актуальності це питання набуває в українських реаліях — на тлі війни, зростаючої ролі електронної торгівлі, а також курсу на європейську інтеграцію. Одним із найперспективніших напрямів цифровізації МСП є використання міжнародних маркетплейсів як нового каналу збуту продукції, просування брендів і виходу на глобальні ланцюги доданої вартості.

Формування сприятливого середовища для цифрової трансформації МСП передбачає активну участь держави в забезпеченні інституційної, нормативної, інформаційної та фінансової підтримки. Важливим є й залучення України до міжнародних програм, що спрямовані на розбудову цифрової інфраструктури, експортної спроможності та розвитку підприємницьких компетенцій. У цьому контексті політика підтримки інтеграції МСП в електронну торгівлю має включати цілеспрямовані заходи щодо стимулювання участі підприємств у маркетплейс-екосистемах — через навчання, гранти, цифрові сервіси та логістичну інфраструктуру.

Досвід країн ЄС і міжнародних партнерів свідчить про ефективність комплексного підходу, що поєднує державне регулювання, публічно-приватне партнерство та стимулювання інновацій. З огляду на це, важливим завданням української політики є адаптація національних інструментів підтримки малого бізнесу до умов цифрової глобалізованої торгівлі, орієнтованої на інтеграцію до маркетплейсів як одного з найдинамічніших секторів сучасної економіки.

Цифровізація малого та середнього бізнесу (МСП) є одним із ключових

чинників зміцнення економічної спроможності України в умовах глобальної конкуренції, євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Враховуючи, що на МСП припадає близько 99,98% зареєстрованих суб'єктів господарювання, які створюють понад 64% доданої вартості та забезпечують 74% робочих місць, саме цей сектор виступає основою для впровадження цифрових трансформаційних процесів у національній економіці. Однак рівень цифровізації МСП в Україні суттєво відстає від аналогічних показників у країнах ЄС. Так, у 2022 році лише 83,4% малих підприємств мали доступ до інтернету (проти 94% у ЄС), а використання соціальних медіа в ділових цілях демонструє ще нижчі показники. У поєднанні з високою вартістю цифрових рішень, нестачею цифрових компетентностей серед керівників і співробітників, а також організаційним спротивом змінам, це створює комплекс бар'єрів для повноцінної цифрової трансформації сектору МСП [54].

Попри зазначені виклики, цифровізація МСП в Україні має значний потенціал. Вона дозволяє автоматизувати рутинні бізнес-процеси, скоротити витрати, підвищити гнучкість, вийти на нові ринки та покращити клієнтський досвід. Крім того, досвід глобальних ринків і провідних наукових шкіл демонструє міждисциплінарний характер цифрових трансформацій: від штучного інтелекту і блокчейн-рішень до розвитку e-commerce, інтернету речей та хмарних платформ.

Інституційні та методологічні дослідження у цій сфері вказують на необхідність адаптації стратегічних підходів цифровізації з урахуванням масштабів та обмежених ресурсів малого бізнесу. Цифрова стратегія МСП має формуватися на основі аналізу цілей, ресурсів, ринкової кон'юнктури і типу бізнес-моделі. Згідно з сучасними класифікаціями, МСП можуть перебувати на різних рівнях цифрової зрілості: від «необізнаного» до «трансформованого».

Успішна реалізація цифрової стратегії потребує не лише технологічних інвестицій, а й організаційної культури, гнучкості та лідерства. Зокрема, значення має запровадження навчальної культури в організаціях, що дає змогу співробітникам адаптуватися до інновацій. Також важливим елементом є

створення дорожньої карти цифровізації, що включає чітко визначені цілі, строки, показники успіху і механізми впровадження [55, с. 79-93].

Серед рекомендованих заходів: розвиток цифрових навичок персоналу, використання хмарних рішень і систем електронної комерції, впровадження CRM-систем і автоматизованого обліку, застосування Big Data та інструментів прогнозування, а також активна участь у міжнародних та державних програмах підтримки (рисунок 3.1).

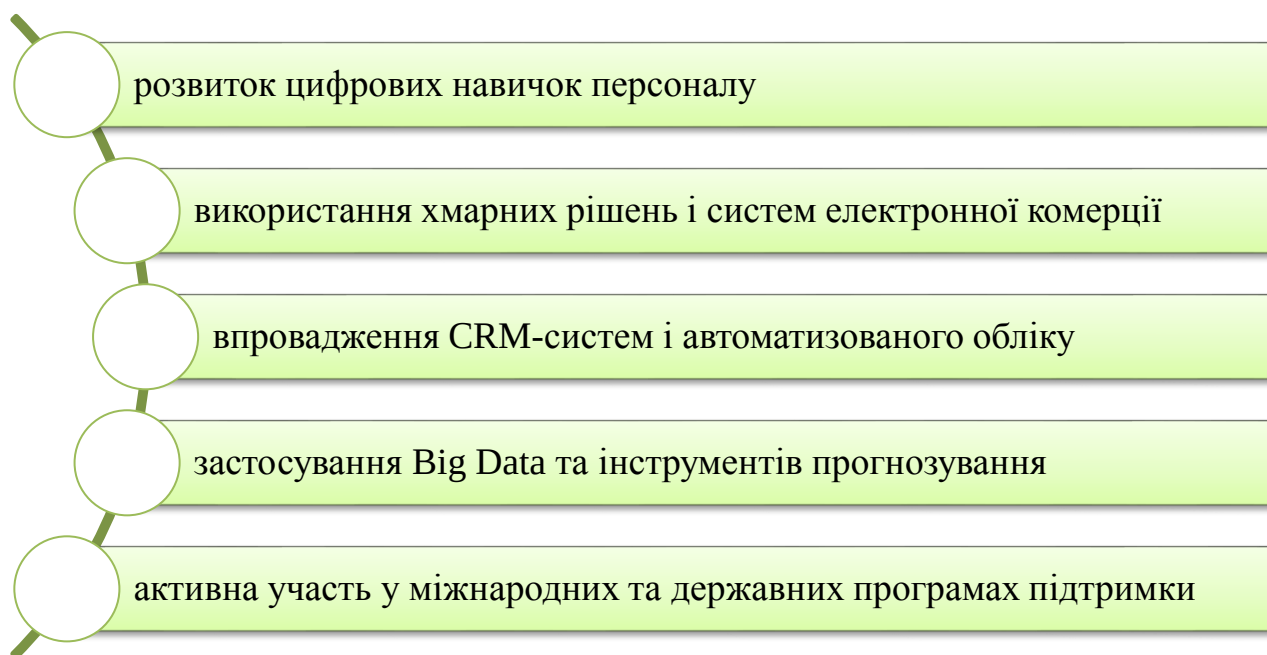


Рис. 3.1 – Напрями розвитку цифровізації МСП в Україні*

*Джерело: розроблено автором

Напрями розвитку цифровізації МСП в Україні охоплюють кілька ключових векторів. По-перше, це розвиток цифрових компетентностей підприємців і працівників, що є базовою передумовою ефективного впровадження інновацій. Підвищення цифрової грамотності має здійснюватися через профільні освітні програми, бізнес-школи, онлайн-курси, акселераційні платформи та міжрегіональні проєкти, що передбачають менторство, практичні кейси та сертифікацію. Для МСП важливо не лише навчити персонал працювати

з цифровими інструментами, але й сформувати внутрішню культуру змін, гнучкість мислення та здатність до швидкої адаптації. Додатково слід сприяти інтеграції цифрових навичок до навчальних програм середньої й вищої освіти.

По-друге, важливим напрямом є стимулювання впровадження сучасних цифрових рішень у щоденну діяльність компаній. Це стосується насамперед використання хмарних сервісів, CRM-систем, автоматизації бухгалтерського обліку, систем управління складом (WMS), платіжної інфраструктури та цифрових маркетингових інструментів. Такий функціональний перехід дозволяє зменшити залежність від фізичних ресурсів і прискорити масштабування бізнесу. Впровадження ERP-систем, систем аналітики та цифрових каналів комунікації (зокрема, месенджери, чат-боти, email-маркетинг) дозволяє значно покращити внутрішні бізнес-процеси та оптимізувати взаємодію з клієнтами.

По-третє, особливої уваги потребує інтеграція МСП у цифрову торгівлю через маркетплейси та платформи електронної комерції. Для українських підприємств це відкриває доступ до глобальних ринків збуту, підвищує експортний потенціал і сприяє розширенню клієнтської бази.

Важливо забезпечити підприємцям доступ до знань про особливості роботи на таких платформах, як Amazon, Etsy, eBay, Alibaba, а також надати інструменти адаптації товару до вимог міжнародних споживачів. Державна підтримка має бути спрямована на допомогу в локалізації контенту, адаптації продуктів, логістичному супроводі, сертифікації та отриманні необхідних дозволів. Важливо також забезпечити інструменти аналітики й оптимізації реклами в середовищі маркетплейсів.

Четвертим важливим вектором є створення сприятливої цифрової інфраструктури та екосистеми співпраці. МСП потребують доступу до цифрових платформ, мереж підтримки, цифрових сервісів держави («Дія.Бізнес»), хабів інновацій, венчурного фінансування, стартап-платформ і кластерів. Взаємодія в таких середовищах сприяє формуванню спільнот, обміну досвідом, тестуванню рішень і швидкій адаптації до ринку. При цьому важливим є формування регіональних хабів, що забезпечують залучення підприємств у цифрові процеси

не лише у великих містах, а й у сільських та периферійних регіонах.

Значну роль у просуванні цифровізації МСП відіграє державна політика: через інструменти фінансування, податкові стимули, сертифікаційні програми, консультації та створення платформ для навчання. Паралельно міжнародна допомога (гранти, консультаційна підтримка, проєкти USAID, GIZ тощо) створюють умови для ширшого впровадження цифрових технологій. Прикладами таких ініціатив є програма EU4Digital, «Дія.Цифрова освіта», Ukrainian Startup Fund, TechUkraine, Export Promotion Office. Їх мета – забезпечити не лише точкову допомогу, а й цілісну екосистему цифрового розвитку бізнесу.

Серед основних заходів державної підтримки цифровізації МСП, реалізованих у Європі, можна виокремити:

а) фінансові стимули, зокрема надання грантів, цифрових ваучерів, пільгового фінансування для впровадження ІТ-рішень (приклади: Словенія, Естонія, Ірландія, Люксембург);

б) інформаційно-консультаційна підтримка, яка включає створення онлайн-платформ, цифрових хабів, бізнес-консультацій, тренінгів та платформ спільного навчання (приклади: Франція, Німеччина, Португалія);

в) розвиток цифрових навичок, через освітні ініціативи, програми підвищення кваліфікації для підприємців та працівників МСП;

г) розвиток цифрової інфраструктури, включаючи доступ до високошвидкісного інтернету, електронного врядування та цифрових сервісів для бізнесу;

д) підтримка через цифрові платформи, які забезпечують доступ до нових ринків, зокрема платформ e-commerce (Etsy, Amazon, eBay), що важливо для експортноорієнтованих МСП [56, с. 290-305].

Для України зазначений досвід є вкрай актуальним. Станом на 2022–2023 роки цифровізація українського МСП демонструє нижчий рівень зрілості у порівнянні з країнами ЄС. Водночас пандемія COVID-19 та війна продемонстрували високу гнучкість вітчизняного бізнесу, який активно

використовує онлайн-торгівлю, соцмережі, маркетплейси та CRM-системи. У таких умовах підтримка цифрової трансформації МСП має стати одним з пріоритетів державної політики післявоєнного відновлення.

Узагальнений європейський досвід доводить: цифровізація МСП потребує скоординованих дій держави, бізнесу та освітнього сектору. На основі проаналізованого європейського досвіду можна виокремити кілька рекомендованих стратегій для України (таблиця 3.1) [56, с. 290-305].

Таблиця 3.1 – Напрями державної політики підтримки цифрової трансформації МСП в Україні*

Напрями державної політики	Характеристика
Фінансова підтримка цифровізації МСП	Запровадження цифрових ваучерів на впровадження CRM, ERP, маркетингових систем; мікрогрантів на участь у міжнародних цифрових платформах
Розвиток цифрової інфраструктури	Підключення віддалених регіонів до високошвидкісного інтернету, створення регіональних бізнес-інкубаторів
Навчання і цифрові компетенції	Пільгові освітні програми для підприємців, практичні кейси з цифрової трансформації, інтеграція тем digital marketing та e-commerce у програми профтехосвіти
Партнерства з бізнес-асоціаціями та міжнародними донорами	Партнерства з метою створення консультаційних та акселераційних програм

*Джерело: складено автором за [56]

Крім того, доцільним є створення єдиного державного онлайн-порталу підтримки цифровізації МСП, який би містив базу даних інструментів, програм,

грантів, прикладів успішного досвіду тощо.

У сучасних умовах цифрова трансформація малого і середнього бізнесу в Україні не може розглядатися ізольовано від зовнішнього контексту. Глобальні виклики, зумовлені війною, та стратегічний курс на європейську інтеграцію формують нову парадигму модернізації національної економіки, де міжнародне співробітництво стає ключовим фактором формування цифрової спроможності українського підприємництва.

Цифрова економіка дедалі більше визначає архітектуру міжнародного економічного лідерства, і Україна, попри труднощі, демонструє прагнення не лише адаптуватися до цих тенденцій, але й інтегруватися в європейський цифровий простір. Розвиток цифрових технологій у межах МСП розглядається як інструмент не тільки підвищення ефективності, але й стратегічного зближення з ЄС. Зокрема, в умовах війни цифровізація стала фактором адаптації економічної активності до надзвичайних умов, а також чинником підтримки життєдіяльності бізнесу, державних послуг і взаємодії з клієнтами.

У цьому контексті, Європейський Союз виступає як ключовий стратегічний партнер у процесі цифрової модернізації. Інституційна підтримка з боку ЄС охоплює не лише фінансову допомогу, але й трансфер регуляторних практик, гармонізацію стандартів цифрових послуг, інтеграцію у єдиний цифровий ринок, а також участь у проєктах з розвитку інфраструктури та інновацій.

Одним із центральних елементів цифрової інтеграції є створення спільної моделі цифрової трансформації, що базується на принципах гнучкої інтеграції. Такий підхід передбачає реалізацію концепцій секторальної та часткової інтеграції, які дозволяють Україні залучатися до цифрових програм ЄС на тих напрямках, де вона має найвищу готовність або стратегічний інтерес. Особливо актуальними для МСП є сфери цифрової комерції, фінансових послуг, хмарних технологій, CRM-рішень і кібербезпеки.

Зовнішній блок моделі інтенсифікації цифрових трансформацій передбачає використання концепцій наздоганяючого, конвергентного та

імітаційного розвитку. Ці моделі дозволяють враховувати специфіку українського контексту, зокрема відставання у рівні цифрових інфраструктур, що можна компенсувати через імпорту технологій, участь у європейських програмах та налагодження двосторонньої співпраці з країнами-членами ЄС. Секторальна інтеграція є особливо перспективною для таких галузей, як агропромисловий комплекс, машинобудування, легка промисловість та, власне, цифровий сектор.

Важливим напрямом інтеграційного процесу є також поглиблення участі України в політиці «Цифрового десятиліття» ЄС, яка визначає стратегічні орієнтири цифрової трансформації до 2030 року. Це стосується розвитку цифрових навичок, цифрової трансформації бізнесу, цифровізації державних послуг та інфраструктури, формування єдиного простору даних та ринку даних, що є фундаментальними для МСП.

З погляду прикладного виміру, особливе значення має участь України в спільних дослідницьких, інфраструктурних та акселераційних проєктах у межах програм Horizon Europe, Digital Europe, EU4Digital. Для українських підприємців це означає доступ до європейських фінансових інструментів, консультативної підтримки та партнерських мереж, що суттєво підвищує їхню експортну спроможність і інноваційний потенціал.

Водночас внутрішній блок цифрової інтеграції має включати формування цілісної державної політики у сфері цифрової економіки, підвищення ролі державної підтримки, розвиток цифрової інфраструктури, податкові стимули для інноваційної активності, а також інституційне забезпечення участі у міжнародних проєктах. Українська цифрова дипломатія має розвиватися у взаємодії з провідними структурами ЄС, такими як DG CONNECT, ENISA, Digital Single Market Taskforce тощо.

Крім того, ключовою передумовою інтеграції є розвиток людського капіталу. Підвищення цифрової грамотності, розвиток системи безперервної професійної освіти, участь у транснаціональних програмах обміну та стажування мають стати постійним компонентом національної політики щодо МСП.

Усе зазначене вище вимагає розроблення національної стратегії цифрової інтеграції України до ЄС, яка включала б оцінку поточного стану цифрової трансформації, обґрунтування пріоритетних секторів і країн-партнерів, механізми моніторингу, а також адаптацію до нормативно-правових вимог ЄС у сфері цифрових послуг, електронної ідентифікації, кібербезпеки та захисту даних [57, с. 39-44].

Міжнародне співробітництво та євроінтеграція створюють для українського малого і середнього бізнесу не лише зовнішнє середовище сприяння, але й потужний інструмент модернізації, відкриваючи нові шляхи доступу до глобальних ринків, фінансів, технологій і знань. Успішна реалізація інтеграційного потенціалу в цифровій сфері дозволить МСП України не тільки ефективніше конкурувати у глобальній економіці, але й стати важливим елементом цифрової архітектури майбутнього Європейського Союзу.

Таким чином, цифровізація МСП в Україні є стратегічним напрямом розвитку, що потребує комплексної державної підтримки, інституційної модернізації та міжсекторної співпраці. За умов належної реалізації потенціалу, МСП можуть стати не лише драйвером внутрішньої трансформації, а й активними учасниками глобальних ланцюгів створення доданої вартості в цифровій економіці.

3.2 Рекомендації для українських МСП щодо виходу на глобальні маркетплейси

У контексті інтеграції України до глобального економічного простору питання масштабування діяльності українських малих і середніх підприємств (МСП) та їхнього виходу на міжнародні електронні торговельні платформи набуває особливої актуальності. Розширення каналів збуту через цифрові маркетплейси є стратегічним інструментом для диверсифікації ринків, підвищення конкурентоспроможності та нарощення валютних надходжень.

Зважаючи на сучасні виклики, українські компанії, орієнтовані на розвиток

і зростання, активно шукають нові точки входу до іноземних ринків. Перш ніж здійснювати розширення на іноземні маркетплейси, доцільно класифікувати підприємство за рядом параметрів: обсягами доходів, кількістю персоналу, структурою активів та ступенем готовності до масштабування. Це дозволяє більш ефективно вибрати підходящий формат виходу – франчайзинг, створення філій, аутсорсинг, партнерство або робота через маркетплейс [58, С. 210-219].

Одним із вагомих факторів успіху є позиціонування продукції. Слід підкреслити важливість унікальної торгової пропозиції (УТП) з урахуванням культурних та локальних особливостей цільових ринків. УТП може ґрунтуватися на натуральності інгредієнтів, традиційних технологіях, екологічності або автентичному дизайні. Розширення комунікаційної цінності бренду також включає впровадження багатокomпонентної упаковки: з інформаційною вставкою про історію компанії, візитівкою та формою зворотного зв'язку. Таким чином формується емоційний зв'язок між споживачем і брендом, що є критично важливим на конкурентних платформах, таких як Etsy, Amazon чи Shopify [59].

Водночас досвід українських компаній свідчить про ефективність адаптаційних стратегій. Наприклад, компанія «Sandora» впровадила модель франчайзингу на східноєвропейських ринках, створивши спільні підприємства та ефективно використавши локальні канали дистрибуції. Це дозволило поетапно закріпити позиції у таких країнах, як Польща, Словаччина, Чехія, а згодом розширити присутність і на інші європейські ринки. Успіх був забезпечений завдяки комплексному підходу: інвестиціям у маркетинг, адаптації упаковки та підвищенню якості товарів [60].

Важливим кроком для українських МСП є також підготовка персоналу до міжнародної діяльності. Йдеться не лише про володіння англійською мовою, але й про вміння вести переговори, презентації, ділове листування, а також про здатність представляти бренд у міжнародному контексті: на виставках, ярмарках, онлайн-подіях. Ефективна презентація не повинна бути формальною, вона має залучати потенційного клієнта, створювати інтерактивний досвід, використовуючи елементи сторітелінгу та гейміфікації.

Серед ключових рекомендацій щодо вибору цільового ринку для масштабування: орієнтація на країни Європейського Союзу, зважаючи на їх високий рівень платоспроможного попиту, розвинену інфраструктуру e-commerce та наявність регуляторної підтримки з боку європейських інституцій. Українські компанії, що вже мають досвід продажу через маркетплейси, можуть скористатися європейськими програмами фінансування, акселерації та консалтингу, зокрема ініціативами EU4Business, EEN, Enterprise Europe Network тощо.

Не менш важливою є гнучкість бізнес-моделі та здатність до швидкого масштабування. Українським компаніям рекомендується створювати MVP-продукти для тестування попиту на нових ринках, використовуючи інструменти lean-методології, в тому числі підходи «build-measure-learn». Це дозволяє зменшити фінансові ризики та адаптувати товарну пропозицію відповідно до запитів споживачів.

Показовими є кейси компаній, які створили впізнавані бренди через роботу на міжнародних маркетплейсах.

Наприклад, бренд Ruslan Baginskiy, що спеціалізується на ексклюзивних головних уборах, досяг значного міжнародного визнання завдяки продуманій бренд-стратегії, високій якості продукції та роботі з лідерами думок. Аналогічно, бренд М-ТАС, орієнтований на тактичне спорядження, активно розширює присутність у країнах ЄС, акцентуючи на функціональності, практичності та патріотичному елементі, що викликає резонанс у європейських споживачів [58, с. 210-219].

Ще одним фактором, який значною мірою впливає на успіх українських компаній у глобальній e-commerce, є здатність зберігати автентичність і водночас адаптуватися до локального контексту. Це передбачає врахування культурних відмінностей, очікувань клієнтів, правових вимог та особливостей платформи. У цьому сенсі формування партнерських зв'язків із локальними компаніями або експертами в галузі електронної торгівлі може значно підвищити ймовірність комерційного успіху.

Ефективна інтеграція українських МСП до глобального e-commerce можлива за умови поєднання якісної підготовки, гнучкої адаптації, активного маркетингового просування та державної підтримки. Маркетплейси відкривають нові горизонти для українського бізнесу, проте вимагають комплексного підходу до розвитку, як на рівні окремого підприємства, так і на рівні інституційної інфраструктури.

Успішна інтеграція українських малих і середніх підприємств до міжнародного ринку електронної комерції значною мірою залежить від здатності адаптуватися до вимог глобальних маркетплейсів. В умовах цифрової економіки ці платформи відкривають нові можливості для розширення каналів збуту, формування глобальної клієнтської бази та підвищення прибутковості. Однак ефективний вихід на міжнародні маркетплейси потребує системного підходу до вибору платформи, створення конкурентного позиціонування та налаштування маркетингової стратегії.

Планування виходу на глобальні маркетплейси має відбуватись в чотириосновні етапи (рисунок 3.2).

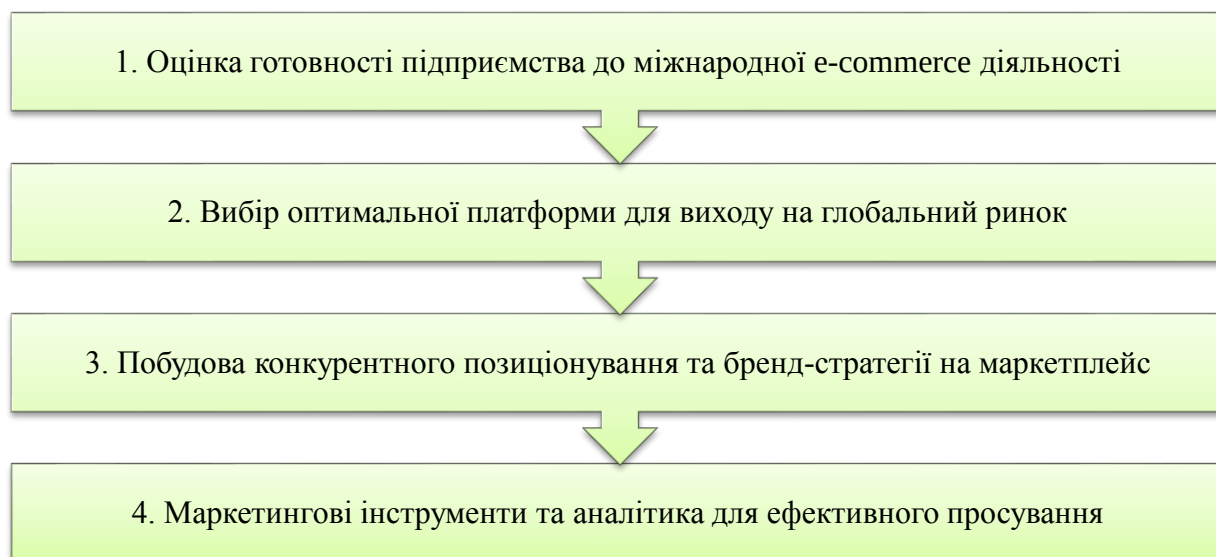


Рис. 3.2 – Етапи планування виходу МСП України на глобальні маркетплейси*

*Джерело: розроблено автором

Перед виходом на глобальні маркетплейси підприємству слід здійснити комплексну оцінку власної готовності. Така оцінка має охоплювати аналіз наявних ресурсів, цифрової інфраструктури, логістичних можливостей, рівня персоналу та відповідності продукції міжнародним стандартам. Важливою складовою є визначення цифрової зрілості компанії – рівня її здатності адаптувати процеси, обслуговування та комунікацію до вимог електронної комерції. У цьому контексті релевантними є такі питання: чи має підприємство стабільний доступ до платіжних систем і каналів доставки, наскільки ефективна система управління запасами, та чи є досвід електронного документообігу. Своєчасна оцінка цих параметрів дозволяє мінімізувати ризики виходу на міжнародні ринки.

На сучасному етапі розвитку електронної торгівлі існує значна кількість маркетплейсів, що охоплюють різні сегменти споживачів та товарних груп. Серед найбільш популярних платформ для сегменту МСП: Amazon, Etsy, eBay, Alibaba, Shopify. Вибір відповідної платформи має ґрунтуватися на аналізі цільової аудиторії, вимог до продавців, наявності конкурентів у відповідному товарному сегменті, логістичних умовах і комісійних ставках. Зокрема, Etsy спеціалізується на унікальних і хендмейд-товарах, тоді як Amazon має універсальний характер із широким охопленням аудиторії, але вимагає високого рівня підготовки та відповідності стандартам. Вибір платформи має відповідати довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його операційним можливостям.

Конкурентне позиціонування товару чи бренду на маркетплейсі потребує чіткої ідентифікації унікальних переваг пропозиції. У цьому контексті доцільно створити унікальну торгову пропозицію (УТП), яка відрізнятиме продукцію підприємства від аналогів. бренд-стратегія повинна включати візуальну ідентичку (логотип, кольорова гама, стиль оформлення), опис ціннісної пропозиції, а також контентну стратегію — тексти, фотографії, відеоогляди. Важливо також забезпечити локалізацію контенту відповідно до культурних та мовних особливостей ринку. Наявність відгуків, активна робота з клієнтами та

продумана репутаційна політика є критичними для формування довіри на глобальному рівні.

Сучасна діяльність на маркетплейсах неможлива без використання цифрових інструментів маркетингу та аналітики. До найпоширеніших стратегій належать внутрішня реклама на самій платформі (наприклад, Amazon Sponsored Products), пошукова оптимізація (SEO) товарних сторінок, створення релевантного контенту, зовнішнє просування через соціальні мережі, e-mail-маркетинг, інфлюенс-маркетинг та блогінг. Крім того, застосування аналітичних інструментів (Google Analytics, Seller Central, eRank тощо) дозволяє відслідковувати поведінку покупців, оцінювати ефективність кампаній і своєчасно коригувати маркетингові дії.

Для підвищення ефективності просування доцільно застосовувати CRM-системи, що дають змогу управляти клієнтською базою, історією замовлень і індивідуальними пропозиціями.

Планування виходу на глобальні маркетплейси вимагає від українських МСП не лише технологічної, а й організаційної готовності, чіткого позиціонування та активного використання цифрового маркетингу. Комплексний підхід до цих питань є запорукою успішної інтеграції в міжнародний бізнес-простір.

Крім того, основні рекомендації МСП щодо міжнародного масштабування через маркетплейси:

а) адаптація вебресурсів і локалізація. Інтернет-магазини повинні забезпечити зручність використання сайту для локальних споживачів: адаптувати контент мовно й культурно, забезпечити прозоре ціноутворення, вказуючи ціни в місцевій валюті з урахуванням податків;

б) платіжна інфраструктура. Прийняття іноземних платежів залишається ключовим викликом. У той час як PayPal, Stripe або Klarna не повністю інтегровані в українське середовище, зростає роль локалізованих платіжних рішень. Після імплементації директиви PSD2 в Україні міжнародні провайдери можуть легше заходити на ринок. Це відкриває нові перспективи для продавців;

в) оптимізація логістики. Доставка залишається критичним фактором. В Україні зусиллями Укрпошти створено поштові канали з країнами ЄС, зокрема Польщею. Укрзалізниця також виділила спеціальні вагони для поштових перевезень. Для зростання необхідно розвивати співпрацю з операторами ЄС та розширювати прикордонні переходи для вантажів;

г) використання цифрових інструментів маркетингу. Персоналізація реклами, віртуальні помічники, використання соціальних мереж (Instagram Shopping, Facebook Shops), впровадження чат-ботів, технологій AR/VR — усе це формує сучасну конкурентну стратегію. За світовими даними, впровадження персоналізованих рекомендацій підвищує продажі на 10–15%;

д) омніканальність. Поєднання онлайн- і офлайн-каналів забезпечує вищу лояльність клієнтів. Наприклад, замовлення товару онлайн із самовивозом у локальному магазині – практика, що активно використовується в Європі.

Розвиток електронної комерції неможливий без участі держави. Необхідно активізувати нормативно-правову інтеграцію до єдиного цифрового ринку ЄС, включаючи гармонізацію електронного підпису, цифрової ідентифікації, регулювання прав споживачів. Пріоритетними мають стати підтримка логістичної інфраструктури, розвиток міжнародних платіжних каналів та цифрова освіта для підприємців [61, с. 53-60].

Інтеграція українських МСП до глобального ринку через цифрові маркетплейси є не лише можливістю, а й необхідністю в умовах трансформації економіки та викликів війни. Успішні приклади компаній, які змогли масштабуватись на європейський ринок, демонструють, що при правильній стратегії, з урахуванням локальних особливостей, цифрових інструментів і підтримки держави, українські МСП можуть стати повноцінними гравцями на міжнародній арені. Для цього потрібна не лише готовність самих підприємств, а й створення сприятливого інституційного середовища, зокрема на основі стратегій ЄС та співпраці з міжнародними партнерами.

Ефективна інтеграція МСП України до глобального середовища електронної торгівлі вимагає реалізації цілісного підходу, який включає як

мікро-, так і макрорівень впливу. З одного боку, підприємства мають самостійно здійснити інвентаризацію своїх ресурсів, оцінити рівень цифрової готовності, сформувати унікальну товарну пропозицію та налаштувати цифрові канали маркетингу. З іншого – державна політика повинна надати інституційне, освітнє та фінансове підґрунтя для реалізації цих трансформацій.

Особливої уваги заслуговує підвищення цифрової грамотності підприємців і працівників МСП. Як свідчить європейська практика, розвиток цифрових навичок є основою успішної інтеграції до маркетплейсів, оскільки більшість процесів, від створення вітрини до обробки замовлень, здійснюються саме у цифровому середовищі.

Підприємцям слід активно користуватись наявними освітніми ініціативами, брати участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, інкубаційних платформах та спеціалізованих курсах (зокрема, з цифрового маркетингу, логістики, аналітики, UX/UI-дизайну).

Не менш важливо забезпечити рівні можливості доступу до цифрових інструментів незалежно від територіального розташування підприємства. У цьому контексті розвиток регіональної цифрової інфраструктури – ключовий напрям інтеграції малого бізнесу з сільських і віддалених регіонів у глобальні торгові ланцюги. Це має супроводжуватись не лише технічним підключенням, а й організаційною підтримкою, доступом до консультацій, локальними менторськими програмами й фінансуванням.

Комплексна реалізація окреслених заходів дозволить сформувати нову генерацію українських МСП, які будуть здатні не лише адаптуватись до цифрових викликів, а й стати активними агентами інновацій та зростання в європейському економічному просторі.

Розвиток і підтримка цифрових навичок є ключовими для українських підприємців, які прагнуть виходити на глобальні ринки через маркетплейси. Цифрова грамотність, міжнародна цифрова компетентність та підприємницькі навички значно підвищують шанси на успіх у міжнародній електронній комерції.

3.3 Рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей підприємців для виходу на глобальні маркетплейси

У сучасному глобалізованому середовищі цифрові компетентності стають критичним чинником успішної діяльності підприємств на міжнародних ринках. Зокрема, у сфері електронної комерції, де взаємодія між продавцями та покупцями здійснюється переважно в онлайн-середовищі, рівень цифрової підготовки підприємців прямо впливає на здатність виходити на нові ринки, адаптуватися до технічних і комунікаційних вимог, забезпечувати конкурентоспроможність і сталий розвиток бізнесу.

Цифрові компетентності в контексті міжнародної e-commerce охоплюють сукупність знань, навичок і установок, які дозволяють підприємцям ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для реалізації товарів і послуг через глобальні цифрові платформи. Вони включають здатність до створення та оптимізації цифрового контенту, використання цифрових інструментів маркетингу, аналітики, електронного документообігу, цифрових засобів захисту інформації, а також управління відносинами з клієнтами через інтегровані системи CRM.

Основні цифрові компетентності для глобального виходу включають: міжнародну цифрову компетентність та підприємницькі цифрові навички (рисунок 3.3).

Успішна присутність на глобальних маркетплейсах (таких як Amazon, Etsy, eBay) вимагає від підприємця володіння як базовими технічними навичками, так і стратегічним баченням цифрової трансформації бізнесу. Недостатність цифрових знань часто стає ключовим бар'єром для малого та середнього бізнесу в країнах із транзитивною економікою, таких як Україна. Зокрема, підприємці без належної цифрової підготовки не можуть ефективно налаштувати акаунти на маркетплейсах, створити релевантний опис продуктів іноземними мовами, обрати адекватну стратегію ціноутворення чи організувати логістику й електронні платежі відповідно до вимог цільового ринку [62, с. 70-85].



Рис. 3.3 – Основні цифрові компетентності для глобального виходу*

*Джерело: розроблено автором

Підвищення цифрової компетентності також позитивно корелює з інноваційністю підприємства. Чим ширше цифровий інструментарій використовує МСП, тим більша його гнучкість у кризових ситуаціях (наприклад, під час пандемії COVID-19 чи воєнного стану). Саме цифрові навички дозволяють підприємцям оперативно переходити на нові формати обслуговування: від доставки до онлайн-продажів, і таким чином зберігати клієнтську базу та обсяги продажів.

На макрорівні цифрові компетентності підприємців є ключовим чинником реалізації стратегії цифрової трансформації економіки України. Вони є основою для створення інклюзивної, стійкої та конкурентоспроможної бізнес-екосистеми, інтегрованої в Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу. У цьому контексті цифрова грамотність не обмежується лише здатністю працювати з онлайн-інструментами. Йдеться про вміння приймати рішення на основі даних, використовувати штучний інтелект для персоналізації пропозицій, ефективно

взаємодіяти з аудиторією в соціальних мережах, захищати конфіденційні дані споживачів та відповідати міжнародним вимогам електронної безпеки.

Цифрові компетентності також є умовою для адаптації бізнесу до швидких змін цифрового середовища. Темпи розвитку технологій, наприклад, автоматизації маркетингу, big data, AR/VR, вимагають від підприємців постійного оновлення знань. Без цього бізнес ризикує втратити актуальність та конкурентні переваги. У свою чергу, підприємці, які систематично інвестують у розвиток цифрових навичок, демонструють вищі показники ефективності – як щодо частки онлайн-продажів, так і щодо географічної диверсифікації ринку збуту.

Крім економічної складової, цифрові компетентності мають соціальний вимір: вони сприяють зниженню цифрового розриву між містом і селом, між регіонами України, між різними віковими та гендерними групами підприємців. Це особливо актуально у контексті регіонального розвитку та відновлення територій, постраждалих унаслідок збройної агресії.

Цифрових компетентностей у сфері міжнародної електронної комерції є індикатором готовності підприємства до глобальної конкуренції, умовою ефективної цифрової трансформації та каталізатором економічного зростання. У наступних підпунктах будуть проаналізовані напрями формування таких компетентностей, ефективні освітні інструменти та механізми державної підтримки, які можуть бути використані для забезпечення системного розвитку цифрової грамотності серед українських підприємців малого та середнього бізнесу.

Ефективний розвиток цифрових компетентностей підприємців вимагає формування цілісної системи знань і практичних навичок, яка б охоплювала ключові аспекти сучасної електронної торгівлі. Серед основних напрямів, які заслуговують на пріоритетну увагу, можна виокремити роботу з платформами e-commerce, створення та оптимізацію цифрового контенту, а також використання сучасних інструментів маркетингу, аналітики й управління клієнтськими відносинами (рис. 3.4).

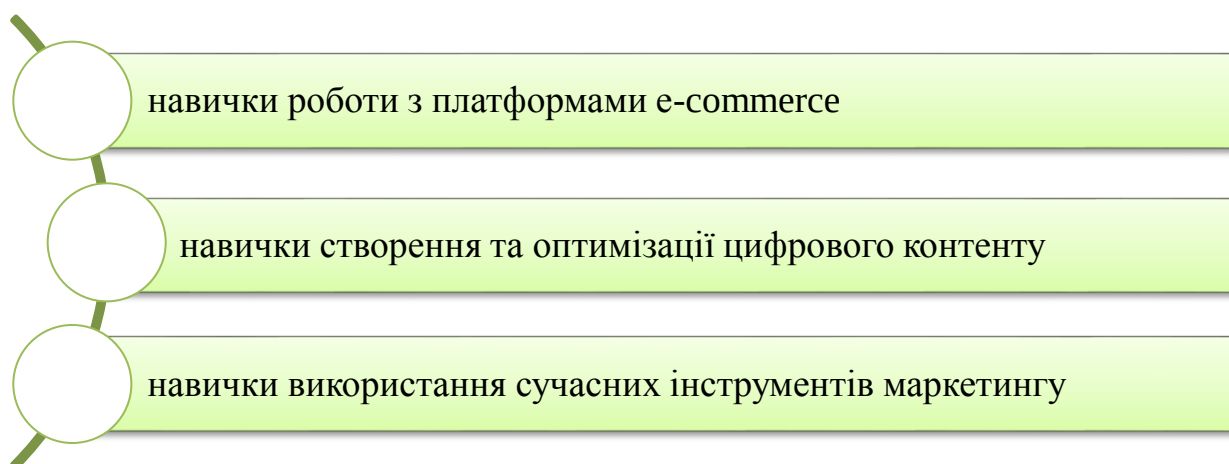


Рис. 3.4 – Пріоритетні напрями розвитку цифрових компетентностей підприємців*

*Джерело: розроблено автором

Одним із найважливіших елементів цифрової підготовки є освоєння інтерфейсів глобальних маркетплейсів. Платформи, як-от Amazon, Etsy, eBay, Shopify, мають власні системи реєстрації, верифікації, адміністрування товарних позицій, обліку замовлень, формування цін, опрацювання зворотного зв'язку та аналітики. Навички роботи з цими інструментами дають змогу підприємцям оптимально використовувати можливості онлайн-продажів, формувати релевантну комерційну пропозицію та забезпечувати ефективну взаємодію з аудиторією в різних країнах. З огляду на зростаючу популярність нішевих маркетплейсів, доцільно також вивчати специфіку локальних платформ (наприклад, Allegro у Польщі чи Cdiscount у Франції).

Іншим стратегічним напрямом розвитку цифрових навичок є оптимізація контенту. Якісний візуальний і текстовий контент має критичне значення для успішного позиціонування товарів у цифровому середовищі. Підприємці повинні розуміти принципи SEO (пошукової оптимізації), що включає роботу з ключовими словами, метаописами, заголовками, URL-структурами та внутрішніми посиланнями. Оптимізація забезпечує кращу видимість у пошукових системах і підвищує шанси на залучення трафіку. Крім того,

важливими є знання з візуального дизайну: фото- та відеоконтент має бути не лише привабливим, а й технічно якісним, адаптованим до стандартів платформи та орієнтованим на цільову аудиторію. Локалізація (переклад і культурна адаптація описів, оглядів і відгуків) є важливим чинником побудови довіри споживачів на зарубіжних ринках.

Третім ключовим напрямом цифрових навичок є ефективне використання цифрових інструментів маркетингу, аналітики й управління клієнтською базою. Сучасний підприємець повинен володіти методами сегментації аудиторії, побудови воронки продажів, створення рекламних кампаній у соціальних мережах (Facebook Ads, Instagram, TikTok), e-mail маркетингу, ремаркетингу. Також необхідно освоїти базові функції CRM-систем (наприклад, HubSpot, Zoho CRM, Bitrix24), які дозволяють відстежувати історію замовлень, керувати комунікацією з клієнтами, формувати аналітичні звіти. Аналітика – ще один невід’ємний інструмент: Google Analytics, Facebook Pixel, Amazon Seller Central надають цінну інформацію про поведінку користувачів, що дозволяє приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

Слід відзначити, що розвиток цифрових навичок підприємців не обмежується лише технічною обізнаністю. Це комплексна система, що охоплює стратегічне мислення, розуміння специфіки платформ, креативне оформлення контенту, управління взаємодією з клієнтами та використання даних для підвищення ефективності. Впровадження таких знань у діяльність МСП дозволяє сформувати конкурентоспроможний бізнес-модель на глобальному рівні та сприяє активному залученню українських підприємств до міжнародних торговельних потоків.

Розвиток цифрових навичок серед підприємців малого та середнього бізнесу (МСП) потребує системного підходу до формування освітніх моделей і доступу до релевантного контенту. Ефективне навчання у цифровій сфері має відповідати динамічним змінам глобального ринку та відображати актуальні потреби підприємств у різних секторах економіки. З огляду на це, особливого значення набувають сучасні форми навчання, що дозволяють гнучко інтегрувати

освітній процес у підприємницьку діяльність.

Однією з найперспективніших форм розвитку цифрових компетентностей є онлайн-навчання. Курси, вебінари, відеолекції та інтерактивні програми, розміщені на освітніх платформах (Prometheus, Coursera, Udemy, EdX тощо), забезпечують доступ до знань незалежно від місця проживання чи попереднього досвіду. Такі курси охоплюють широкий спектр тем — від основ роботи з маркетплейсами до спеціалізованих курсів із SEO, SMM, email-маркетингу, аналітики тощо. Значною перевагою є можливість самостійного темпу навчання та практична орієнтація матеріалів, що дозволяє негайно інтегрувати здобуті навички у поточну бізнес-практику.

Іншим ефективним інструментом є мікронавчання – короткі модулі або блоки, які дозволяють швидко опанувати конкретну тему або інструмент. Наприклад, 10-хвилинні відеоінструкції з налаштування кабінету продавця на Amazon чи використання інструментів Google Analytics є особливо ефективними для підприємців, які мають обмежений час на навчання, але потребують швидкого вирішення практичних задач. Такий формат активно використовується як у відкритих навчальних середовищах, так і в рамках корпоративного навчання, що надається через спеціалізовані платформи (LinkedIn Learning, Skillshare).

Важливу роль відіграють офлайн-заходи – тренінги, акселераційні програми, воркшопи, організовані бізнес-асоціаціями, торгово-промисловими палатами, донорськими організаціями або державними структурами. Вони сприяють не лише набуттю знань, але й формуванню ділових зв'язків, обміну досвідом, розбудові бізнес-мереж.

Програми, реалізовані в межах ініціатив EU4Business, GIZ, USAID, а також «Дія.Бізнес», вже мають позитивний вплив на зростання цифрової спроможності підприємців у регіонах України. Окремі програми передбачають менторську підтримку, що дозволяє адаптувати навчання до конкретних умов функціонування МСП.

Слід також відзначити розвиток відкритих освітніх ресурсів – тематичних YouTube-каналів, спеціалізованих телеграм-каналів, подкастів і блогів, які сприяють неформальному навчанню. Популяризація бізнес-кейсів, практичних інструкцій, історій успіху українських підприємців на міжнародних платформах сприяє формуванню позитивної моделі поведінки, зменшенню бар'єрів виходу на маркетплейси та підвищенню впевненості у власних можливостях.

Застосування ігрових технологій (gamification), навчальних симуляцій і VR-модулів також знаходить дедалі ширше застосування в цифровій освіті. Такі методи дозволяють моделювати бізнес-ситуації, відпрацьовувати практичні навички у безпечному середовищі та підвищувати рівень мотивації учасників навчального процесу. Це особливо корисно для тренінгів із клієнтського сервісу, продажів, логістики та кризового менеджменту в умовах цифрової комерції.

Освітні програми мають бути адаптовані до різних груп: для студентів – ширші програми, для практиків – вузькоспеціалізовані курси з цифрового маркетингу та доступу до фінансування.

Роль освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей, стрімко зростає. На національному та міжнародному рівнях реалізується низка програм, що покликані надати українським підприємцям доступ до знань, практичних інструментів і методик, необхідних для ефективної роботи в онлайн-середовищі та на глобальних маркетплейсах.

У таблиці 3.2 представлено ключові ініціативи, які наразі діють в Україні або мають глобальне охоплення, але активно використовуються українськими МСП.

Зокрема, державна ініціатива «Дія.Бізнес» виступає потужним інструментом навчальної та консультаційної підтримки, орієнтованої на цифрову трансформацію підприємництва. EU4Business: SME Web Academy є прикладом комплексної програми міжнародної технічної допомоги, що надає підприємцям знання з електронної комерції, фінансів та маркетингу відповідно до стандартів ЄС.

Таблиця 3.2 – Основні освітні ініціативи для розвитку цифрових компетентностей МСП*

Освітня ініціатива (програма)	Короткий зміст	Значення для виходу МСП на глобальні ринки	Організатори або виконавці
Дія.Бізнес	Освітній хаб, що пропонує онлайн-курси, консультації, тренінги для підприємців	Підвищення базових цифрових навичок, орієнтація на ведення бізнесу онлайн, розвиток підприємництва	Міністерство цифрової трансформації України, Дія, партнери
EU4Business: SME Web Academy	Онлайн-курси з фінансів, маркетингу, електронної комерції, цифрових технологій	Підготовка підприємств до експорту через цифрові канали, адаптація до європейських стандартів	Європейський Союз, GIZ, EBRD
USAID Competitive Economy Program	Навчальні модулі, акселератори, фінансова й технічна підтримка бізнесу	Формування знань з глобального позиціонування, цифрового маркетингу, участі в маркетингових кампаніях	USAID, експертні організації
Google for Startups / Digital Workshop	Цифрові навички, SMM, SEO, Google Ads, аналітика для малого бізнесу	Опанування онлайн-інструментів для просування на глобальних ринках, підвищення видимості	Google Україна, партнери
Prometheus / Coursera (з сертифікацією)	Курси з e-commerce, цифрового маркетингу, управління продажами онлайн	Формування компетентностей для відкриття магазинів на платформах Etsy, Amazon, Shopify	Освітні платформи, університети, донори

*Джерело: розроблено автором

Окрему увагу слід приділити програмам USAID та Google for Startups, які орієнтуються на розвиток прикладних цифрових навичок: просування через онлайн-платформи, аналітику, SEO та SMM. Також варто відзначити наявність

відкритих курсів на платформах Coursera та Prometheus, які дозволяють підприємцям самостійно вивчати найновіші тенденції у сфері e-commerce, маркетингу й логістики, адаптуючи здобуті знання до специфіки власного бізнесу.

Представлені у таблиці програми не лише формують цифрові навички, а й слугують каналом передачі європейських і глобальних практик у національний бізнес-сегмент. Їх значення полягає також у створенні спільноти підприємців, зацікавлених у масштабуванні свого бізнесу за межі внутрішнього ринку. Відтак, розвиток цифрових компетентностей українських МСП за допомогою таких ініціатив є критично важливим чинником для їхнього сталого росту в умовах глобальної цифрової економіки.

Формування цифрових компетентностей у підприємців має спиратися на поєднання різноманітних освітніх інструментів, які відповідають сучасним запитам ринку та специфіці МСП. Гнучкі освітні траєкторії, доступ до якісного контенту, практична орієнтація навчання та підтримка з боку держави й міжнародних партнерів є запорукою створення цифрово зрілої бізнес-екосистеми в Україні.

Для успішного виходу українських підприємців на глобальні ринки через маркетплейси необхідно розвивати цифрову грамотність, міжнародні цифрові компетентності, підприємницькі навички та активно використовувати соціальні мережі й сучасні освітні програми. Це створює основу для конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу на світовому рівні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи узагальнено стратегічні підходи та рекомендації щодо розширення участі малих і середніх підприємств України в міжнародній електронній торгівлі через цифрові маркетплейси. Розглянуто ключові напрями державної політики, орієнтовані на розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інноваційної активності та формування сприятливого інституційного

середовища для цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що комплексні інструменти державної підтримки — від цифрових сервісів для підприємців до програм експортного сприяння та інтеграції у європейські ініціативи — є критично важливими для посилення конкурентоспроможності українських МСП у глобальному електронному просторі.

Обґрунтовано орієнтири, які мають бути враховані підприємствами під час виходу на міжнародні маркетплейси. Показано, що успішність інтеграції визначається рівнем цифрової готовності підприємства, здатністю адаптувати бізнес-процеси до вимог міжнародних платформ, створювати привабливе позиціонування та застосовувати інструменти цифрового маркетингу. Підкреслено, що ефективність просування продукції значною мірою залежить від використання аналітичних інструментів, автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами, SEO-оптимізації контенту та розвитку власної брендової стратегії.

Виокремлено стратегічні напрями формування цифрових навичок: від роботи з платформами електронної комерції й аналітичними системами до застосування інструментів CRM, онлайн-маркетингу та інтеграції даних у процес управлінських рішень. Показано, що освітні ініціативи, інкубаційні програми, державні й міжнародні проєкти підтримки сприяють підвищенню цифрової зрілості бізнесу та його здатності до масштабування на зовнішніх ринках.

Реалізація державних заходів, поєднання стратегічного бачення підприємств та розвиток цифрових умінь створюють умови для ефективної інтеграції українських компаній у світові ланцюги електронної торгівлі та посилення ролі України у глобальній цифровій економіці.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що еволюція цифрової економіки стала фундаментом для формування сучасних моделей електронної торгівлі, зокрема маркетплейсів. Поява нових інформаційних технологій, розвиток глобальної мережевої інфраструктури, автоматизація процесів обробки даних та поширення мобільного інтернету визначили умови, за яких маркетплейси змогли стати ключовими інструментами трансформації міжнародних торговельних відносин.

2. Дослідження сутності та класифікації маркетплейсів дозволило ідентифікувати їх економічну природу, що базується на ефекті платформи, мережових екстерналіях і здатності оптимізувати транзакційні процеси. Маркетплейси різняться за моделями взаємодії учасників, предметною спеціалізацією та формами монетизації, однак усі вони виконують функцію концентрації попиту й пропозиції, забезпечуючи підвищення прозорості та конкурентності на ринку.

3. Аналіз переваг використання цифрових маркетплейсів у міжнародному бізнесі засвідчив, що вони сприяють лібералізації торгівлі, спрощують вихід малого й середнього бізнесу на зовнішні ринки, мінімізують комунікаційні та логістичні бар'єри та забезпечують доступ до глобальної аудиторії. Маркетплейси формують нову парадигму діяльності підприємств, де ключовими ресурсами стають дані, цифрові компетенції та швидкість адаптації до динаміки електронного середовища.

4. Дослідження глобальних тенденцій розвитку електронної комерції показало, що ключовими драйверами зростання є мобільна торгівля, автоматизація та алгоритмічні системи управління, використання штучного інтелекту в маркетингу та логістиці, а також формування сталих моделей споживання. На ринку домінують великі міжнародні платформи, які задають

стандарти цифрової взаємодії та визначають траєкторії розвитку світового e-commerce.

5. Аналіз українського ринку показав, що в умовах війни та структурних економічних викликів маркетплейси стали одним із найбільш стійких каналів торгівлі, забезпечивши підприємствам можливість продовжувати діяльність попри логістичні обмеження. Такі платформи, як Rozetka, Prom.ua, Allo, Epicentr, Kasta, відіграють роль локальних екосистем підтримки МСБ, забезпечуючи інфраструктуру для торгівлі, логістики, фінансових операцій і маркетингових інструментів.

6. У процесі дослідження перешкод виходу українських МСБ на глобальні маркетплейси визначено, що ключовими бар'єрами залишаються воєнні ризики, нестабільна логістика, дефіцит фінансування, високий рівень конкуренції, суворі вимоги міжнародних платформ і недостатній рівень цифрових навичок підприємців. Водночас виявлено чинники, що сприяють подоланню цих бар'єрів: міжнародна технічна допомога, розвиток цифрової інфраструктури, наявність попиту на українську продукцію, зростання внутрішньої мотивації підприємців і активізація освітніх програм.

7. Розроблено рекомендації щодо виходу на глобальні маркетплейси. Встановлено, що успішність інтеграції українських підприємств у міжнародну e-commerce екосистему визначається рівнем їх цифрової готовності, здатністю адаптувати бізнес-процеси до вимог світових платформ, якістю брендингу, правильністю позиціонування та вмінням використовувати інструменти цифрового маркетингу й аналітики. Комплексний підхід до управління контентом, репутацією та клієнтською взаємодією є критично важливим для міжнародної конкурентоспроможності.

8. Доведено, що оволодіння інструментами електронної комерції, CRM-системами, аналітичними платформами, соціальними мережами та технологіями автоматизації є ключовою передумовою масштабування МСБ на глобальних ринках. Показано, що освітні програми, тренінги, інкубаційні центри,

акселератори, європейські ініціативи та державні проєкти формують основу для підвищення цифрової зрілості українських підприємств.

9. Встановлено, що державна політика розвитку цифрової економіки, інтеграція України до Європейського цифрового ринку, а також поєднання державної підтримки та приватних ініціатив створюють необхідні умови для ефективної інтеграції МСБ у глобальні ланцюги доданої вартості електронної торгівлі. Саме синергія інституційної підтримки, стратегічного бачення підприємств і розвитку цифрових умінь визначає перспективність позиціонування України у світовій цифровій економіці та формує потенціал для довгострокового зростання експорту через маркетплейси.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Розвиток екосистеми цифрової інклюзії як інноваційної платформи соціального партнерства. *Комунікаційна платформа «Цифрова інклюзія»* URL: <https://nv.ua/ukr/project/cifrova-inklyuziya-v-sociumi-osvitiekonomiciproekt-huavey-ukrajina-50133006.htm> (дата звернення 05.09.2025).
2. Гетманенко, О. О., Фізеші Й. Й. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі у вимірах цифрового розриву. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове.* 2024. Вип. 52. С. 44-49.
3. Когут Ю.І. Трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.
4. Бречко О.В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник ТНЕУ.* 2020. № 4. С. 7-25.
5. Лаба І. Дослідження напрямів діджиталізації в e-commerce. Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства: Збірник тез Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2023. Частина 3. С. 28-33.
6. Грабинський І., Українець Л. Еволюція цифровізації міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство.* 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5350/5294> (дата звернення 05.09.2025).
7. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК.* 2020. № 12. С. 67-73.
8. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князев, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.
9. Кургузенкова Л. А., Федоренко А. І. Цифрові платформи як рушійна сила цифрової трансформації економіки. *Економіка і управління.* 2020. № 1. С.

127-132.

10. Мережеві ефекти - що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031876-network-effects> (дата звернення 05.09.2025).

11. Що таке мережевий ефект? Пояснюємо на прикладі Google, Facebook та Apple *Український спектр* <https://uaspectr.com/2020/11/30/shho-take-merezhevyj-efekt/>

12. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 178-187.

13. Що таке маркетплейси: принципи роботи, види та приклади успішних майданчиків *mc.today* URL: <https://mc.today/uk/shho-take-marketplejsi/>

14. Ніколаєнко І. В., Іванова О. І. Класифікація маркетплейсів за характерними ознаками. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 2. С. 40-45.

15. Просович О. П., Боцман Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897, Вип. 2. С. 32-38.

16. Середа В. В., Єсімов С. С. Класифікація цифрових платформ для надання публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. №2. С. 58-65.

17. Чміль Г. Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. № 1. С. 391-405.:

18. Іванина Р., Синявський А. Маркетплейси – що це таке простими словами. *elit-web.ua*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-marketplejsy> (дата звернення 05.09.2025).

19. Литвин А. Маркетплейс як ключова бізнес-модель цифрової економіки: суть, переваги та перспективи розвитку. *Формування ринкової*

економіки в Україні. 2024. Вип. 52. С. 92-104.

20. Коломієць Г. М., Рябовол Д. А. Розвиток конкуренції маркетплейсів як драйвер відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 115-122.

21. Островський І. А., Можайкіна Н. В. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: проблеми антимонопольного регулювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8384> (дата звернення 05.09.2025).

22. Литвин А. Л. Бізнес-модель маркетплейсу: інструмент цифрової трансформації економіки. Scientific practice: modern and classical research methods: збірник наукових праць «АЛОГОС» з матеріалами VII Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Бостон, 14 лютого 2025 р. Вінниця-Бостон: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», Primedia eLaunch, 2025. 406 с.

23. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 418-426

24. Солодковська Г. В., Сандул М. С., Олефіренко В. В. Особливості функціонування міжнародних маркетплейсів в умовах цифрової трансформації глобальної торгівлі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 11(2). С. 58-65

25. Маркетплейси: Сила торгівлі в цифровому світі. *w3schoolsua.github.io* URL: https://w3schoolsua.github.io/blog/marketplace-the-power-of-commerce_es.html (дата звернення 05.09.2025).

26. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 185-190.

27. Ісаєв Д. Чим відрізняється маркетплейс від інтернет-магазину? *allo.ua* URL: https://allo.ua/ua/chym-vidrizniaietsia-marketpleis-vid-internet-mahazynu_am0-6 (дата звернення 05.09.2025).

28. Маркетплейс: особливості та відмінності від інтернет-магазину.

marketer.ua URL: <https://marketer.ua/ua/marketplace-features-and-differences-from-the-online-store/> (дата звернення 05.09.2025).

29. Bubanja I., Vidas-Bubanja M. Managing trade transactions in the COVID era: the rise of e-commerce. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*. 2024. VOL. 12, NO. 1, p. 20-34 URL: https://www.researchgate.net/publication/363078032_Managing_trade_transactions_in_the_covid_era_The_rise_of_e-commerce (дата звернення 05.09.2025).

30. Global eCommerce Sales Growth From 2021-2027 *yaguara.co* URL: <https://www.yaguara.co/global-ecommerce-sales-growth/> (дата звернення 12.09.2025).

31. Голомб В.В., Оглобліна В.О., Голомб В.В. Міжнародні маркетплейси у цифровій економіці як драйвер розвитку українського експорту та підвищення ефективності бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2025. Випуск 82. С. 279-284

32. Ghavami F. Top Global Online Marketplaces Facts & Statistics *digitalcommerce360.com* URL: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/#:~:text=Taobao%20%28No,0%20billion%C2%A0by%202024> (дата звернення 12.09.2025).

33. 2020 Versus e-commerce market *aegona.com* URL: <https://www.aegona.com/technology/part-1-2020-versus-e-commerce-market#:~:text=Asia,and%2012.7> (дата звернення 12.09.2025).

34. Top Online Shopping Categories *shopify.com* URL: <https://www.shopify.com/blog/top-online-shopping-categories> (дата звернення 12.09.2025).

35. Mobile commerce growth *oberlo.com* URL: <https://www.oberlo.com/statistics/mobile-commerce-sales> (дата звернення 12.09.2025).

36. E-commerce trends 2024: 15 eye-popping insights for the future of online shopping. *the-future-of-commerce.com* URL: <https://www.the-future-of-commerce.com/2023/12/20/e-commerce-trends->

2024/#:~:text=73,channel%20retailers (дата звернення 12.09.2025).

37. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying *McKinsey & Company* URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення 12.09.2025).

38. What do US consumers want from e-commerce deliveries? *McKinsey & Company* URL: <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/what-do-us-consumers-want-from-e-commerce-deliveries> (дата звернення 12.09.2025).

39. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 2(2). С. 35-42.

40. E-commerce report, i.e. what are the characteristic features of the Ukrainian market? *GLOBAL24* URL: https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis/#pll_switcher (дата звернення 12.09.2025).

41. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Структура товарної української електронної комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4626/4665> (дата звернення 12.09.2025).

42. Що відбувається з українським e-commerce під час війни. *promodo.ua* URL: <https://www.promodo.ua/ukrainian-ecommerce-state-during-the-war-research> (дата звернення 12.09.2025).

43. eCommerce market in Ukraine *ECDB* URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> (дата звернення 12.09.2025).

44. Дослідження ринку e-commerce агенції Promodo: що і як купували українці у 2023 році *promodo.ua* URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/promodo-2/> (дата звернення 12.09.2025).

45. Дослідження українського ринку e-commerce *promodo.ua* URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024> (дата звернення 12.09.2025).

46. Ринок електронної комерції в Україні досягнув \$4 млрд. *Soul Partners* URL: <https://soulpartners.com.ua/news/tpost/x2dve03v71-rinok-elektronno-komerts->

v-ukran-dosyagn (дата звернення 12.09.2025).

47. Половина підприємців вважають ІТ-послуги потенційним українським бестселером у світі – дослідження *Mastercard* URL: <https://uaspectr.com/2022/09/27/it-poslugy-potentsijnyj-ukrayinskyj-bestseller-u-sviti/> (дата звернення 12.09.2025).

48. Українські підприємці можуть рік продавати на Amazon без комісії URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57743-ukrainian-entrepreneurs-can-sell-on-amazon-without-commission-for-a-year> (дата звернення 12.09.2025).

49. 500 українських бізнесів отримають підтримку для швидкого старту на Etsy *Укрпошта* URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58173-500-ukrainian-businesses-to-receive-support-for-quick-start-on-etsy> (дата звернення 12.09.2025).

50. E-Export School *Укрпошта* URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/e-export-school> (дата звернення 12.09.2025).

51. Маркулинець А.А. Сучасні правові підходи до тлумачення терміну «електронна комерція»: міжнародний та національний вимір. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №5. С. 298-306.

52. Polish SMEs thrive in export *polandweekly.com* URL: <https://polandweekly.com/2024/09/25/polish-smes-achieve-sales-success-with-growing-appetite-for-export/> (дата звернення 24.09.2025).

53. ITC and e-Residency of Estonia call on e-commerce platforms open up to entrepreneurs in developing countries *intracen.org* URL: <https://www.intracen.org/news-and-events/news/itc-and-e-residency-of-estonia-call-on-e-commerce-platforms-open-up-to> (дата звернення 24.09.2025).

54. This is the state of digitalization in Europe in 2023 – Eurostat report. *World Economic Forum*. 29.09.2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/digitalization-europe-eurostat-report/> (дата звернення 24.09.2025).

55. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79-93.

56. Strilets V., Frolov S., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. 20(4). p. 290-305.
57. Іванцов С.В. Інтенсифікація цифрових трансформацій в Україні у контексті європейської інтеграції. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 39-44
58. Мельник О. Г., Сохан В.-Р. Масштабування українського бізнесу на європейський ринок. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. No 2 (12). С. 210-219.
59. Олександр Колб: чому інвестиція у бренд – найкраща стратегія сьогодні. *promodo.ua* URL: <https://www.promodo.ua/blog/oleksandr-kolb-chomu-investiciya-u-brend-naykrashcha-strategiyasogodni> (дата звернення 24.09.2025).
60. Офіційний сайт. *sandora.ua*. URL: <https://sandora.ua/> (дата звернення 24.09.2025).
61. Мостова А.Д., Шайхутдінова Е.Р. Перспективи розвитку українських інтернет-магазинів на європейському ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 3 (40). с. 53-60.
62. Козуб В. О., Величко К. Ю., Козуб С. О. Особливості формування бізнес-процесів міжнародних компаній в умовах цифрових трансформацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 3(2). С. 70-85.