

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра економіки та митної справи

(повна назва кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Цифрові маркетинги як інструмент інтеграції підприємств у  
глобальну економіку»**

**Виконав**

студент 4 курсу, групи БТЕ-1912  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Антонов В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Сидорук І.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя  
2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Факультет: бізнес-технологій та економіки

Кафедра: економіки та митної справи

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

Галузь знань: 29 міжнародні відносини

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри, к.держ.упр.,  
доцент

\_\_\_\_\_ Андрій СОКОЛОВ

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Антонова Владислава Максимовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Цифрові маркетплейси як інструмент інтеграції підприємств у глобальну економіку»

керівник роботи Сидорук Ірина Сергіївна, к.е.н., доцент.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2026 року №216

2. Термін подання здобувачем роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані та аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні та маркетингові публікації дослідницьких агенцій та платформ, наукові публікації у вітчизняних та зарубіжних фахових виданнях, а також спеціалізовані електронні економічні публікації та Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретичні засади функціонування цифрових маркетплейсів у глобальній економіці; 2) Дослідження розвитку та інтеграційного потенціалу цифрових маркетплейсів; 3) Стратегічні напрями посилення інтеграції малого та середнього бізнесу України у глобальні маркетплейси

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 10 рисунків, 4 таблиці.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Сидорук І.С., доцент кафедри ЕМС	08.04.2026	25.04.2026
2	Сидорук І.С., доцент кафедри ЕМС	06.05.2026	20.05.2026
3	Сидорук І.С., доцент кафедри ЕМС	18.05.2026	31.05.2026
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	01.06.2026	06.06.2026

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	11-14.03.2026	
2	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	14-24.03.2026	
3	Складання плану роботи	24.03.2026	
4	Виконання вступу	22.03. -28.03.2026	
5	Виконання розділу 1	08.04. -25.04.2026	
6	Виконання розділу 2	06.05. -20.05.2026	
7	Виконання розділу 3	18.05. - 31.05.2026	
8	Формулювання загальних висновків	22.05. -04.06.2026	
9	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.06. -06.06.2026	
10	Одержання відгуку та рецензії	01.06. -06.06.2026	
11	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	06.06.2026	

Здобувач

( підпис )

**Антонов В.М.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

( підпис )

**Сидорук І.С.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

КБР: 74 с., 10 рис., 4 табл., 41 джерело.

ЦИФРОВІ МАРКЕТПЛЕЙСИ, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ,  
МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ  
БІЗНЕС, ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ, ЦИФРОВИЙ ЕКСПОРТ,  
ІНТЕГРАЦІЯ У ГЛОБАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

DIGITAL MARKETPLACES, ELECTRONIC COMMERCE,  
INTERNATIONAL BUSINESS, DIGITAL ECONOMY, SMALL AND MEDIUM-  
SIZED BUSINESS, GLOBAL MARKETPLACES, DIGITAL EXPORT,  
INTEGRATION INTO THE GLOBAL ECONOMY

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку цифрових маркетплейсів у системі міжнародної електронної торгівлі.

Предмет дослідження – особливості функціонування цифрових маркетплейсів та їх роль в інтеграції підприємств у глобальну економіку.

Мета роботи – дослідження теоретичних і практичних засад функціонування цифрових маркетплейсів як інструменту інтеграції підприємств у глобальну економіку та розробка рекомендацій щодо посилення інтеграції малого та середнього бізнесу України у глобальні цифрові торговельні платформи.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод – при дослідженні теоретичних засад цифровізації міжнародної торгівлі та функціонування маркетплейсів; статистичний аналіз – при оцінці сучасного стану і тенденцій розвитку глобального та українського ринку маркетплейсів; порівняльний аналіз – при дослідженні особливостей функціонування міжнародних платформ електронної комерції; SWOT-аналіз – при оцінці інтеграційного потенціалу

малого та середнього бізнесу України у глобальні маркетплейси; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Досліджено цифрові маркетплейси як інструмент інтеграції підприємств у глобальну економіку. Розглянуто теоретико-методологічні засади цифровізації міжнародної торгівлі як передумови розвитку глобальних маркетплейсів, економічну сутність, бізнес-моделі та інтеграційний потенціал цифрових маркетплейсів. Проведено аналіз функціонування та розвитку цифрових маркетплейсів у глобальній та національній економіці. Досліджено інтеграційний потенціал цифрових маркетплейсів для малого та середнього бізнесу України. Запропоновано стратегічні напрями посилення інтеграції малого та середнього бізнесу України у глобальні маркетплейси.

This study examines the digital marketplaces as a tool for integrating enterprises into the global economy. The theoretical and methodological foundations of the digitalisation of international trade as a prerequisite for the development of global marketplaces are examined, along with the economic essence, business models, and integration potential of digital marketplaces. An analysis of the functioning and development of digital marketplaces within the global and national economy is conducted. The integration potential of digital marketplaces for small and medium-sized enterprises in Ukraine is explored. Strategic directions for strengthening the integration of Ukrainian small and medium-sized enterprises into global marketplaces are proposed.

## ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу .....	2
Реферат .....	4
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів .....	7
Вступ.....	8
1 Теоретичні засади функціонування цифрових маркетингів у глобальній економіці .....	12
1.1 Цифровізація міжнародної торгівлі як передумова розвитку глобальних маркетингів.....	12
1.2 Економічна сутність, бізнес-моделі та інтеграційний потенціал цифрових маркетингів .....	21
2 Дослідження розвитку та інтеграційного потенціалу цифрових маркетингів .....	31
2.1. Аналіз функціонування та розвитку цифрових маркетингів у глобальній та національній економіці .....	31
2.2. Інтеграційний потенціал цифрових маркетингів для малого та середнього бізнесу України .....	41
3 Стратегічні напрями посилення інтеграції малого та середнього бізнесу України у глобальні маркетинги.....	50
3.1 Напрями державної політики підтримки інтеграції МСП України у глобальні маркетинги.....	50
3.2 Напрями розвитку цифрових навичок МСБ для виходу на глобальні маркетинги .....	59
Висновки .....	68
Перелік джерел посилань .....	70

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Словосполучення
ВВП	Валовий внутрішній продукт
грн.	гривня
дол. США	долар Сполучених Штатів Америки
ІТ	інформаційні технології
км	кілометр
млрд	мільярд
млн	мільйон
МСБ	малий та середній бізнес
МСП	мале та середнє підприємництво
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
трлн	трильйон
B2B	Business-to-Business (модель взаємодії «бізнес для бізнесу»)
B2C	Business-to-Consumer (модель взаємодії «бізнес для споживача»)
C2C	Consumer-to-Consumer (модель взаємодії «споживач для споживача»)
GMV	Gross Merchandise Volume (сукупний обсяг валової вартості товарів)
PPC	Pay Per Click (модель інтернет-реклами «плата за клік»)
SEO	Search Engine Optimization (пошукова оптимізація)
USAID	United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку)

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої цифровізації світової економіки та трансформації міжнародної торгівлі цифрові маркетплейси набувають дедалі більшого значення як інструмент інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси. Розвиток електронної комерції, поширення цифрових платформ, зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій та зміна моделей споживчої поведінки формують нові умови функціонування міжнародного бізнесу. Саме маркетплейси сьогодні забезпечують підприємствам, зокрема малому та середньому бізнесу, можливість виходу на міжнародні ринки без необхідності створення власної складної торговельної інфраструктури, сприяють розширенню експортної діяльності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Проблематика цифровізації міжнародної торгівлі, розвитку електронної комерції та функціонування цифрових маркетплейсів набула значної уваги у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів цифрової трансформації економіки, міжнародної електронної торгівлі та цифрових платформ здійснили такі науковці, як О. Литвиненко, А. Кузнєцова, Г. Чмерук, Н. Резнікова, О. Булатова, Г. Солодковська, М. Сандул, Г. Чміль, Г. Коломієць, Д. Рябовол та інші. У їхніх працях розглядаються питання цифровізації економіки, розвитку міжнародної електронної торгівлі, функціонування маркетплейсів, впливу цифрових платформ на конкурентоспроможність підприємств та трансформацію міжнародного бізнес-середовища.

Водночас сучасні умови функціонування української економіки, пов'язані з воєнними викликами, необхідністю післявоєнного відновлення, посиленням євроінтеграційних процесів та зростанням глобальної конкуренції, зумовлюють потребу в активному розвитку цифрового експорту та пошуку нових інструментів інтеграції підприємств у світову економіку. У цьому контексті

особливої актуальності набуває дослідження потенціалу цифрових маркетплейсів як ефективного каналу виходу українських підприємств на міжнародні ринки, розширення експортних можливостей малого та середнього бізнесу, а також підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах цифрової трансформації. Саме цим зумовлені вибір теми та актуальність кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад функціонування цифрових маркетплейсів як інструменту інтеграції підприємств у глобальну економіку та розробка рекомендацій щодо посилення інтеграції малого та середнього бізнесу України у глобальні цифрові торговельні платформи.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади цифровізації міжнародної торгівлі як основної передумови розвитку глобальних маркетплейсів;
- вивчити економічну сутність, класифікаційні ознаки та особливості сучасних бізнес-моделей цифрових маркетплейсів;
- проаналізувати сучасний стан, динаміку та ключові тенденції функціонування цифрових маркетплейсів у глобальній та національній економіці;
- оцінити інтеграційний потенціал глобальних платформ та стратегічні передумови виходу малого та середнього бізнесу України на міжнародні ринки;
- визначити пріоритетні напрями державної політики та інституційні механізми стимулювання цифрового експорту й інтеграції МСП у глобальні цифрові екосистеми;
- обґрунтувати стратегічні шляхи розвитку цифрових навичок підприємців для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку цифрових маркетплейсів у системі міжнародної електронної торгівлі.

Предмет дослідження – особливості функціонування цифрових маркетплейсів та їх роль в інтеграції підприємств у глобальну економіку.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: абстрактно-логічний метод – при дослідженні теоретичних засад цифровізації міжнародної торгівлі та функціонування маркетплейсів; статистичний аналіз – при оцінці сучасного стану і тенденцій розвитку глобального та українського ринку маркетплейсів; порівняльний аналіз – при дослідженні особливостей функціонування міжнародних платформ електронної комерції; SWOT-аналіз – при оцінці інтеграційного потенціалу малого та середнього бізнесу України у глобальні маркетплейси; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, сформульовані висновки та розроблені рекомендації мають прикладний характер. Запропоновані підходи щодо стимулювання цифрового експорту, впровадження спеціальних податкових режимів для онлайн-експортерів та розвитку національної освітньої екосистеми цифрової грамотності можуть бути використані органами державної влади (зокрема, Міністерством економіки України, Міністерством цифрової трансформації) при коригуванні державних програм економічної модернізації та підтримки МСП. Також розроблена SWOT-матриця виходу на ринки через Amazon, Alibaba та Etsy може бути використана суб'єктами господарювання для оптимізації їхніх стратегій інтернаціоналізації

Інформаційно-довідковою базою є статистичні дані та аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні та маркетингові публікації дослідницьких агенцій та платформ, наукові публікації у вітчизняних та зарубіжних фахових виданнях, а також спеціалізовані електронні економічні публікації та Інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження. Ключові теоретико-методологічні та науково-практичні положення й висновки кваліфікаційної роботи оприлюднені автором і отримали позитивну оцінку на Щорічній науково-практичній

конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2026» (13–17 квітня 2026 р., м. Запоріжжя).

Основні положення і результати дипломної роботи знайшли відображення у 1 публікації апробаційного характеру (тези доповідей).

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 74 сторінки тексту, 10 рисунків, 4 таблиці. Перелік джерел посилань включає 41 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

## 1.1. Цифровізація міжнародної торгівлі як передумова розвитку глобальних маркетплейсів

Стрімкий розвиток науки й техніки зумовлює виникнення та інтенсивне впровадження новітніх інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя, формуючи процес цифровізації. У сучасних умовах економічні системи більшості держав активно шукають дієві механізми використання результатів цифрових перетворень як інструменту забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Глобалізаційні процеси та потреба у розвитку високотехнологічного виробництва зумовлюють необхідність адаптації суб'єктів господарювання до нових умов функціонування, трансформації підходів до ведення бізнесу та модернізації управлінських технологій. Це передбачає комплексну цифровізацію економічних і соціальних процесів, що стає об'єктивною вимогою сучасного розвитку [1].

Результати цифровізації поступово перетворюються на ключове джерело інноваційного оновлення підприємств незалежно від виду їх економічної діяльності. Цифрові зміни трансформують фундаментальні елементи бізнес-моделей і операційних процесів: традиційні канали взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами заміщуються цифровими інструментами; виникають нові способи збору, обробки та накопичення інформації (зокрема завдяки інтернету речей і мобільним обчислювальним пристроям); обсяги даних зростають надзвичайно швидкими темпами [2].

Потенціал цифровізації є універсальним і може ефективно використовуватися в усіх секторах економіки. Нехтування цифровими можливостями створює ризик посилення позицій іноземних розробників і постачальників на українському ринку. Водночас цифрова трансформація

відкриває нові перспективи для бізнесу, що реалізуються через розроблення та впровадження інновацій як у підприємницькому середовищі, так і в системі державного управління. Саме управлінські, виробничі та продуктові інновації виступають провідниками цифрових рішень у діяльність суб'єктів господарювання та механізмом їх інтеграції у цифровий простір глобальної економіки. У науковій літературі поняття цифровізованої економіки трактується як сегмент економічної діяльності, у межах якого суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність на основі активного та системного використання інформаційно-комунікаційних і новітніх цифрових технологій. Йдеться про трансформацію традиційних економічних процесів шляхом впровадження цифрових інструментів, що забезпечують підвищення ефективності управління, швидкість обміну інформацією та оптимізацію бізнес-процесів.

Водночас у більш вузькому трактуванні цифрова економіка розглядається як така, що виникла виключно завдяки розвитку сучасних цифрових технологій і функціонує на основі принципово нових цифрових бізнес-моделей. У межах цього підходу ключовими факторами виробництва виступають цифрові (електронні, віртуальні) дані – як у числовій, так і в текстовій формі, які стають стратегічним ресурсом створення доданої вартості, формування конкурентних переваг і забезпечення економічного зростання [3, с. 34-41].

Цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження окремих технологічних рішень. Вона є комплексним процесом, що формується внаслідок взаємодії цифрових технологій, інновацій та оновлених бізнес-моделей. Ефективність цифрової трансформації значною мірою визначається внутрішніми характеристиками компанії – її організаційною структурою, позицією на ринку, рівнем цифрової зрілості та готовності до змін, а також характером зовнішніх партнерств і коопераційних зв'язків, які сприяють інтеграції підприємства у цифрове середовище [4, с. 5-12].

Серед актуальних тенденцій трансформації світової торгівлі провідне місце посідає цифровізація, яка дедалі глибше впливає на зміст, форми та механізми здійснення міжнародних торговельних операцій. Її проявами є:

- стрімке зростання масштабів цифрової торгівлі та електронної комерції;
- впровадження цифрових рішень у митні процедури та сферу торговельного комплаєнсу;
- посилення уваги до питань торговельної безпеки й захисту конфіденційної інформації;
- розширення використання цифрових валют і технології блокчейн у торговельній діяльності;
- активне застосування інструментів штучного інтелекту у сфері міжнародної торгівлі [5, с. 137-144].

Одним із найбільш відчутних результатів науково-технічного прогресу для світової економіки стала саме цифрова трансформація торгівлі, що супроводжується швидким зростанням обсягів електронної комерції завдяки поширенню інформаційно-комунікаційних технологій. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), електронна комерція є базовим елементом цифрової економіки та охоплює «продаж або придбання товарів чи послуг, що здійснюються через комп'ютерні мережі за допомогою спеціалізованих методів розміщення та отримання замовлень» [6]. Основні компоненти цифрової трансформації торгівлі наведені на рис. 1.1.

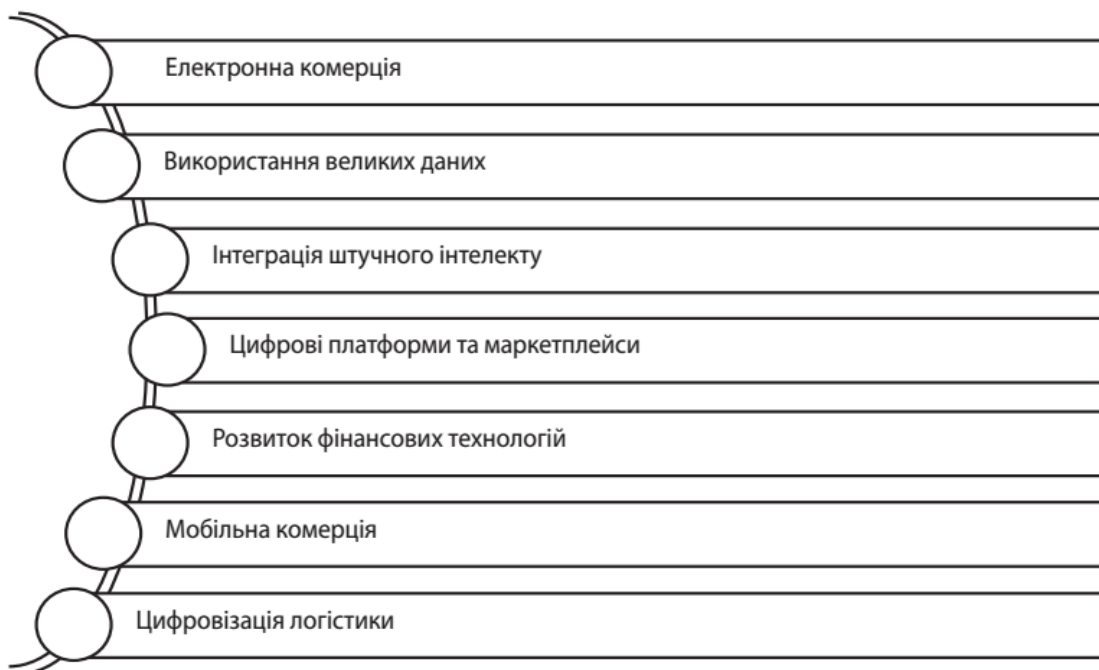


Рисунок 1.1 – Основні компоненти цифрової трансформації торгівлі

Для глибшого розуміння трансформацій, що відбуваються у сфері міжнародного обміну, доцільно порівняти особливості традиційної та цифрової торгівлі. Вони відрізняються за формами взаємодії між учасниками, інструментами торгівлі, швидкістю обслуговування тощо (рисунок 1.2).

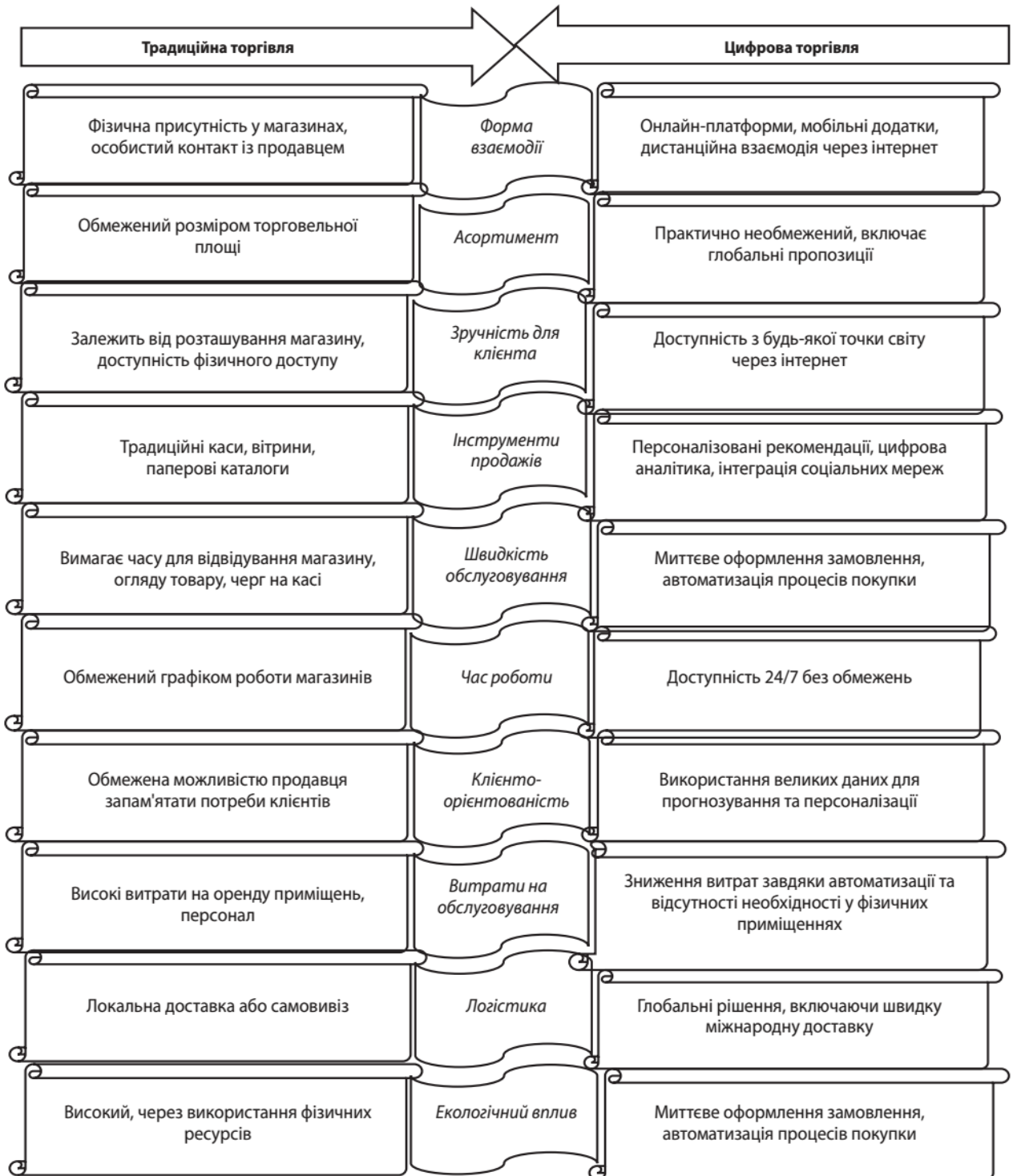


Рисунок 1.2 – Порівняльна характеристика традиційної та цифрової торгівлі [7, с. 181-192]

Сучасний розвиток електронної комерції зумовлює низку суттєвих змін у структурі міжнародних економічних відносин. По-перше, відбувається дематеріалізація окремих товарів, які раніше реалізовувалися виключно у фізичній формі. Насамперед це стосується книг, аудіовізуального контенту, комп'ютерних ігор, музичних записів, що дедалі частіше поширюються в цифровому форматі. По-друге, формуються потужні цифрові потоки, які супроводжують та забезпечують функціонування традиційних транскордонних товарних потоків. Йдеться про обіг цифрової інформації щодо товарів, експортерів та імпортерів, даних для відстеження поставок у глобальних ланцюгах створення вартості, онлайн-процедури замовлення, оплати й отримання продукції, що генерують значні обсяги транснаціональних потоків даних, у тому числі персональних. Окреме значення має цифровізація митних процедур, яка спрощує та пришвидшує міжнародний товарообіг [8, с. 110-116].

Поширення електронної комерції істотно розширює можливості доступу до світових ринків як для виробників, так і для споживачів, знижуючи бар'єри входу та скорочуючи трансакційні витрати. Водночас зростає інтенсивність глобальної конкуренції, що підвищує вимоги до якості, інноваційності та швидкості бізнес-процесів. Крім того, цифровізація торгівлі створює нові виклики для держав, зокрема у сфері податкового адміністрування, регулювання транскордонних операцій та забезпечення належного рівня контролю за цифровими потоками.

Сучасна динаміка розвитку міжнародної торгівлі та глобальних ланцюгів постачання все більшою мірою визначається рівнем упровадження цифрових технологій, які створюють принципово нові можливості для виробників і споживачів. У таких умовах онлайн-маркетплейси набувають особливого значення як дієвий інструмент масштабування бізнесу та виходу на нові ринки збуту. Вони являють собою багатофункціональні цифрові платформи, що надають виробникам, підприємцям і постачальникам послуг можливість створювати власні електронні торговельні простори та пропонувати продукцію споживачам у глобальному вимірі. Завдяки цьому забезпечується доступ до

широкого кола клієнтів: від індивідуальних покупців до представників малого, середнього та великого бізнесу [9, с. 58-65].

Отже, цифровізація міжнародної торгівлі виступає системною передумовою формування та стрімкого розвитку глобальних маркетплейсів. Саме впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація торговельних і митних процедур, розвиток електронних платіжних систем, цифрової логістики та інструментів аналітики даних створили технологічне й інституційне підґрунтя для появи платформених моделей бізнесу. У цифровому середовищі зменшуються транзакційні витрати, спрощується вихід на зовнішні ринки, розширюється коло потенційних контрагентів, що суттєво змінює архітектуру міжнародної торгівлі.

Глобальні маркетплейси стали логічним етапом еволюції електронної комерції та цифрової економіки загалом, оскільки вони поєднують у межах єдиної цифрової екосистеми виробників, продавців, споживачів, логістичних операторів і фінансові інститути. Такий формат організації торговельної діяльності забезпечує масштабованість бізнесу, доступ до глобальної аудиторії та інтеграцію підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості.

Таким чином, цифровізація не лише модернізує традиційні механізми міжнародної торгівлі, а й формує принципово нові інструменти її здійснення, серед яких ключове місце посідають глобальні маркетплейси.

Саме маркетплейси сьогодні виступають ключовими інфраструктурними елементами глобальної торгівлі, забезпечуючи швидке масштабування бізнесу, зниження транзакційних витрат і спрощення доступу до міжнародних ринків. В умовах зростання конкуренції та цифрової трансформації підприємства дедалі частіше обирають платформені канали реалізації продукції як альтернативу традиційним формам збуту. Це зумовлює необхідність наукового осмислення економічної природи цифрових маркетплейсів, визначення їх функціональних характеристик, класифікаційних ознак та особливостей побудови бізнес-моделей.

Одним із найдинамічніших сегментів цифрової економіки є цифрові

маркетплейси – спеціалізовані онлайн-платформи, що акумулюють на єдиному вебресурсі значну кількість постачальників товарів і послуг. За своєю суттю маркетплейс можна розглядати як віртуальний торговельний центр, у межах якого різні продавці отримують можливість презентувати власну продукцію широкій інтернет-аудиторії. Визначальною характеристикою маркетплейсу, що відрізняє його від традиційного інтернет-магазину, є мультивендорна модель: платформа не виступає єдиним продавцем, а забезпечує посередницьку взаємодію між численними вендорами та кінцевими споживачами [10, с. 127–132].

Вагомою конкурентною перевагою цифрових маркетплейсів, яка обумовлює їх привабливість для міжнародного бізнесу, є ефект масштабування (scale effect). У загальноекономічному трактуванні scale effect означає скорочення середніх витрат на одиницю продукції внаслідок зростання обсягів діяльності. Для цифрових платформ масштабування набуває стратегічного значення, оскільки саме воно формує основу їхньої стійкості та довгострокового розвитку.

Популярність маркетплейсів значною мірою пояснюється саме цим ефектом: збільшення кількості продавців забезпечує ширший асортимент для споживачів, тоді як зростання попиту стимулює приєднання нових учасників. У результаті формується самопосилувальна екосистема, що постійно розширюється та зміцнює власні ринкові позиції [11].

Специфіка масштабування в електронній комерції полягає в тому, що зі збільшенням кількості користувачів платформа не лише оптимізує витрати, а й підвищує цінність для кожного нового учасника. Серед ключових проявів цього ефекту для цифрових маркетплейсів доцільно виокремити:

- скорочення середніх транзакційних витрат завдяки автоматизації обробки замовлень, логістики та аналітики;
- зростання привабливості платформи через розширення асортименту й посилення конкуренції між продавцями, що стимулює приплив нових покупців;
- можливість інтеграції додаткових сервісів (логістичних, фінансових,

аналітичних) без пропорційного збільшення витрат, що підвищує загальну цінність пропозиції та знижує бар'єри входу для нових учасників.

Ефективне функціонування цифрового маркетплейсу передбачає реалізацію низки базових функцій:

- організацію взаємодії між продавцями та покупцями через створення зручного цифрового середовища для представлення товарів і послуг;
- забезпечення процесу обміну – оптимізацію комунікації, оформлення замовлень, здійснення платежів і доставки;
- формування нормативно-правових умов для регулювання електронних транзакцій та гарантування прав учасників ринку [12, с. 178–187].

На сучасному етапі маркетплейси дедалі активніше витісняють класичні інтернет-магазини, концентруючи онлайн-торгівлю навколо великих платформ. Така трансформація пояснюється більшою зручністю для споживачів, масштабністю пропозиції та гнучкістю умов для продавців. У підсумку маркетплейси перетворюються на провідних суб'єктів цифрової економіки та важливий інструмент інтеграції бізнесу в міжнародний простір.

Функціонування цифрових маркетплейсів ґрунтується на комплексі організаційних, інформаційних і технологічних механізмів, що забезпечують узгоджену взаємодію продавців, покупців, адміністраторів платформи та сервісних провайдерів. Їх діяльність спрямована на оптимізацію торговельних процесів, створення безпечного середовища та формування довіри між користувачами. Саме системна реалізація цих механізмів забезпечує прозорість, надійність і зручність електронної торгівлі.

Класифікація цифрових маркетплейсів має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє глибше проаналізувати особливості їх функціонування та оцінити потенціал як каналу розвитку міжнародного бізнесу. Систематизація за визначеними критеріями дає змогу встановити ринкову спеціалізацію платформи, її функціональне навантаження та обрати оптимальну стратегію просування продукції відповідно до бізнес-моделі підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях виокремлюють декілька основних

підходів до класифікації цифрових маркетплейсів, ключові з яких узагальнено в таблиці 1.1.

Підходи до класифікації маркетплейсів ґрунтуються на низці критеріїв, серед яких найпоширенішими є організаційна модель платформи (горизонтальна чи вертикальна), характер продукції (матеріальні товари, цифрові продукти або послуги) та специфіка цільової аудиторії (масовий ринок або вузькоспеціалізовані сегменти) [14, с. 58–65]. Така систематизація дозволяє глибше зрозуміти функціональні особливості різних типів платформ і визначити їх конкурентні переваги.

Таблиця 1.1 – Класифікація цифрових маркетплейсів [13, с. 40-45]

Класифікаційна ознака	Вид маркетплейсу	Характеристика
За характером учасників електронної взаємодії	B2C (Business-to-Consumer)	Платформи, що забезпечують взаємодію між підприємствами та кінцевими споживачами
	B2B (Business-to-Business)	Орієнтовані на здійснення транзакцій між юридичними особами
	C2C (Consumer-to-Consumer)	Сервіси для купівлі-продажу між приватними особами
б) За предметною спеціалізацією	Універсальні	Багатопрофільні платформи з широким асортиментом товарів і послуг
	Спеціалізовані (нішеві)	Орієнтовані на окремі товарні категорії або ринкові ніші
За функціональною роллю платформи	Торговельні маркетплейси	Надають повний функціонал для укладання та супроводу електронних угод
	Інформаційні агрегатори	Збирають і систематизують інформацію про товари без здійснення транзакцій
	Сервісні платформи	Пропонують додаткові послуги (логістика, платіжна інтеграція, підтримка)
За ступенем централізації управління	Централізовані	Управління здійснюється єдиним оператором, який координує адміністративні, фінансові та логістичні процеси
	Децентралізовані	Продавці мають вищий рівень автономії, платформа виконує посередницькі функції
За джерелами монетизації	Комісійна модель	Отримання відсотка з кожної здійсненої транзакції
	Абонентська модель	Стягнення плати за підписку для продавців або покупців
	Рекламна модель	Формування доходу за рахунок розміщення реклами
	Комбінована модель	Поєднання кількох джерел доходу одночасно

Маркетплейси виступають не просто каналами збуту, а комплексними цифровими екосистемами, що поєднують функції посередництва, аналітики, регулювання та інфраструктурного забезпечення. Їх розвиток істотно трансформує механізми функціонування сучасних ринків і змінює підходи до організації міжнародної торгівлі.

## **1.2 Економічна сутність, бізнес-моделі та інтеграційний потенціал цифрових маркетплейсів**

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється складності аналітичної оцінки діяльності маркетплейсів, що пояснюється їх двосторонньою (або багатосторонньою) природою. На відміну від класичних бізнес-моделей, такі платформи одночасно взаємодіють із кількома групами користувачів (передусім продавцями та покупцями), що потребує постійного узгодження їхніх інтересів. Відповідно, ефективність маркетплейсу визначається не лише обсягами продажів, а й рівнем активності учасників, інтенсивністю їхньої взаємодії, ступенем довіри до платформи та стабільністю екосистеми в цілому. Це ускладнює вибір адекватних аналітичних інструментів та показників оцінювання результативності.

Окремо підкреслюється, що в умовах цифрової економіки маркетплейси виконують не лише посередницьку функцію, а й стають повноцінними інструментами цифрового маркетингу. Для таких платформ характерні специфічні індикатори ефективності, які відрізняються від традиційних каналів збуту. Серед них: коефіцієнт конверсії, рівень утримання продавців, швидкість реагування на звернення клієнтів, середній чек замовлення та інші показники, що відображають якість функціонування платформи та її здатність формувати лояльну аудиторію [15, с. 32–38].

Маркетплейс доцільно трактувати як інтегровану цифрову систему,

призначену для створення ефективного середовища взаємодії між суб'єктами ринку – продавцями та покупцями. Базовими завданнями таких платформ є налагодження комунікації між сторонами та організація процесу укладення угод. Водночас у процесі цифрової трансформації економіки їх функціональне навантаження суттєво розширюється та набуває інноваційного характеру.

Серед ключових функцій маркетплейсів можна виокремити такі:

– інформаційно-пошукову та аналітичну – реалізується через накопичення й обробку великих масивів даних про товари, ціни та поведінку користувачів, що забезпечує ефективний пошук інформації та формує підґрунтя для аналізу ринкових тенденцій;

– регуляторну – полягає у встановленні правил взаємодії між учасниками, запровадженні механізмів вирішення спорів, визначенні стандартів якості обслуговування та політики повернення товарів, що сприяє підвищенню довіри до платформи;

– ціноутворюючу – маркетплейс створює конкурентне середовище, у якому продавці формують цінові пропозиції з урахуванням попиту, ринкових умов та стратегій інших учасників, забезпечуючи прозорість і динамічність ціноутворення;

– сервісну – передбачає надання додаткових послуг, зокрема логістичних, платіжних, аналітичних і консультаційних рішень, що підтримують бізнес-процеси в різних галузях економіки, таких як енергетика, охорона здоров'я, фармацевтика, хімічна промисловість, електроніка тощо;

– узагальнюючу та систематизуючу – реалізується через формування структурованих електронних каталогів, які дозволяють покупцям здійснювати швидке порівняння товарів за ціною, характеристиками, рейтингами та відгуками з використанням розширених фільтрів [16, с. 391–405].

Економічна природа маркетплейсів визначається їх функціонуванням як багатосторонніх цифрових платформ, що створюють інфраструктуру для взаємодії різних груп економічних агентів. На відміну від традиційних торговельних підприємств, які здійснюють купівлю товару з подальшим

перепродажем, маркетплейс зазвичай не набуває права власності на продукцію, а організовує середовище для укладання угод між продавцями та покупцями. Таким чином, його економічна роль полягає не у виробництві чи класичній дистрибуції, а у зниженні трансакційних витрат, координації попиту і пропозиції та забезпеченні довіри між сторонами обміну.

У теоретичному вимірі маркетплейси можна розглядати крізь призму теорії трансакційних витрат. Вони мінімізують витрати пошуку інформації, укладання контрактів, контролю виконання зобов'язань і вирішення спорів. Завдяки цифровим технологіям платформа акумулює великі масиви даних, структурує пропозиції, стандартизує правила взаємодії та автоматизує значну частину операційних процесів. Це забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів і підвищує швидкість обігу капіталу, що є важливим чинником розвитку сучасних ринків.

Ще одним важливим аспектом є платформена логіка створення вартості. Маркетплейс генерує економічну цінність не стільки через фізичні активи, скільки через цифрову інфраструктуру, алгоритми обробки даних, систему рейтингів і механізми довіри. Дані про поведінку користувачів стають стратегічним ресурсом, що дозволяє оптимізувати пропозицію, персоналізувати маркетинг і прогнозувати попит. Таким чином, інформація виступає ключовим нематеріальним активом платформи.

Суттєвою рисою економічної природи маркетплейсів є їх гібридність. Вони поєднують риси ринку та ієрархії: з одного боку, забезпечують вільну конкуренцію між продавцями; з іншого – встановлюють внутрішні правила, стандарти якості, механізми санкцій та алгоритмічне ранжування пропозицій. У цьому сенсі маркетплейс виконує квазіінституційну функцію, формуючи власне нормативне середовище та здійснюючи координацію економічної діяльності.

Крім того, маркетплейси істотно впливають на структуру витрат суб'єктів господарювання. Для малого й середнього бізнесу вони знижують бар'єри входу на ринок, усуваючи необхідність значних інвестицій у створення власної інфраструктури електронної комерції. Для споживачів – забезпечують

прозорість цін, доступ до великого вибору та можливість порівняння альтернатив. У макроекономічному вимірі це сприяє підвищенню рівня конкуренції, інтеграції національних ринків у глобальний простір та прискоренню міжнародного обміну.

У межах сучасної цифрової економіки маркетплейси трансформувалися в автономний елемент ринкової інфраструктури, який забезпечує інтерактивну взаємодію між продавцями товарів і послуг та кінцевими споживачами. На відміну від класичних посередницьких структур, вони, як правило, не володіють продукцією, а виступають технологічною та організаційною основою для координації попиту і пропозиції в онлайн-просторі.

Ключове економічне призначення маркетплейсу полягає в агрегуванні пропозицій і мінімізації трансакційних витрат завдяки автоматизації пошуку, вибору, оплати й доставки товарів або послуг. Це сприяє зниженню бар'єрів входу на ринок, особливо для малих і середніх підприємств, які не мають можливості створювати власну розгалужену торговельну чи ІТ-інфраструктуру. Такі платформи, як Amazon, Etsy, Rozetka чи Prom.ua, надають виробникам і підприємцям доступ до широкої клієнтської аудиторії без потреби інвестувати у фізичні магазини або утримання спеціалізованих технічних підрозділів.

Водночас маркетплейси виконують важливу інституційну роль, формуючи механізми довіри між учасниками цифрового обміну. Запровадження систем рейтингів, відгуків, гарантій, умов повернення та клієнтської підтримки зменшує ризики інформаційної асиметрії, притаманної електронній комерції. У наукових працях маркетплейси нерідко розглядаються як інституціональна інновація, що формує нову архітектуру ринку на основі цифрової взаємодії та алгоритмічного управління [17, с. 92–104].

Особливого значення маркетплейси набувають у сфері міжнародної торгівлі, де вони істотно змінюють її структуру й механізми функціонування. Використання цифрових технологій і мережевих ефектів дозволяє забезпечити глобальний доступ до споживачів, спростити логістичні процеси, здійснення платежів та комунікацію з клієнтами. Для малого і середнього бізнесу це

відкриває можливість конкурувати на світових ринках без значних капіталовкладень у міжнародну експансію [18].

Серед основних переваг маркетплейсів у міжнародній торгівлі доцільно виокремити:

- розширення географії реалізації продукції завдяки виходу на глобальну аудиторію;
- зниження трансакційних витрат через цифровізацію процесів купівлі-продажу та скорочення потреби у фізичних торговельних точках;
- підвищення рівня безпеки угод завдяки впровадженню захищених платіжних систем;
- підтримку маркетингового просування товарів на міжнародних ринках;
- посилення конкуренції, що стимулює підвищення якості продукції та впровадження інновацій;
- зменшення бар'єрів виходу на нові ринки, що сприяє зростанню експорту та розвитку підприємництва [19, с. 50–52].

Маркетплейси формують цифрову архітектуру міжнародного ринку, створюючи позитивні мережеві ефекти: збільшення кількості продавців і покупців підвищує цінність платформи для кожного учасника. Одночасно вони сприяють скороченню неліквідних активів, підвищують цінову прозорість і можуть посилювати інвестиційну привабливість компаній, що інтегруються в платформену екосистему. Таким чином, маркетплейси не лише полегшують доступ до зовнішніх ринків, а й трансформують саму економічну природу торгівлі, прискорюючи процеси цифровізації та глобалізації [20, с. 418-426].

Ключові переваги функціонування маркетплейсів наведені на рисунку 1.3.

Загалом маркетплейси підвищують інклюзивність міжнародної торгівлі, забезпечують її більшу ефективність і прозорість, а також створюють передумови для інтеграції національних економік у глобальні виробничі ланцюги. В умовах цифрового переходу їх значення постійно зростає, що перетворює їх на ключових акторів сучасної міжнародної економіки [9, с. 58-65].

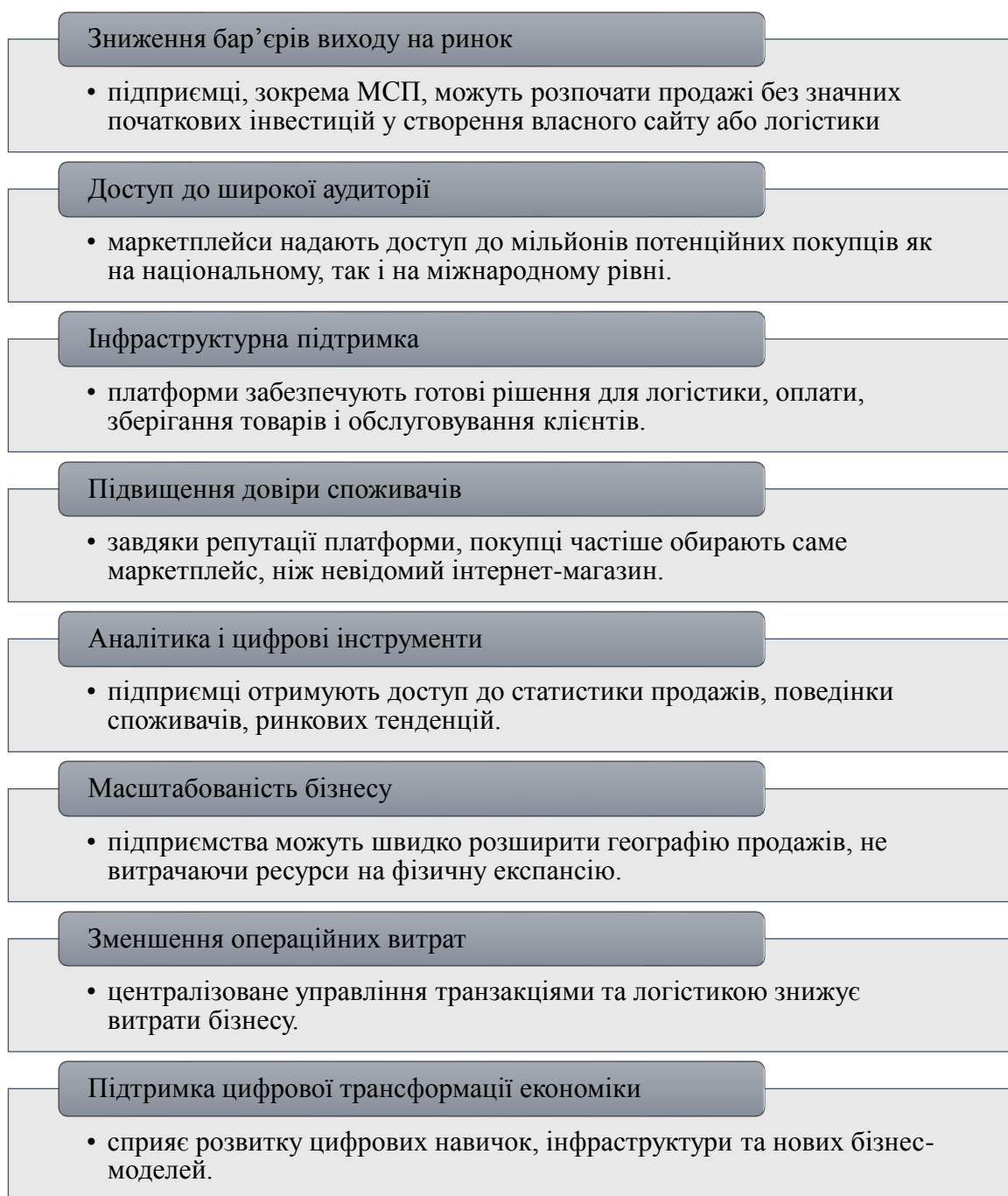


Рисунок 1.3 – Ключові переваги функціонування маркетплейсів [20, с. 418–426]

Розвиток маркетплейсів має суттєве значення як для підприємців, передусім представників малого і середнього бізнесу, так і для економіки загалом. Вони забезпечують демократизацію доступу до ринків, нівелюючи традиційні бар'єри входу. МСП отримують можливість оперативно масштабувати діяльність, використовуючи готову інфраструктуру платформи та

скорочуючи витрати на логістику, маркетинг і впровадження цифрових технологій.

Крім того, маркетплейси виступають ефективним інструментом зростання та інтернаціоналізації бізнесу. Завдяки аналітичним інструментам, цільовому трафіку, програмам лояльності та можливостям виходу на зовнішні ринки підприємці можуть розширювати географію діяльності без відкриття фізичних представництв за кордоном. Це особливо важливо для країн з відкритою економікою, орієнтованих на розвиток експорту, оскільки сприяє інтеграції МСП у глобальні ланцюги постачання.

На макроекономічному рівні маркетплейси стимулюють розвиток цифрового сектору, створюють нові робочі місця у сферах ІТ, логістики, маркетингу, а також активізують інноваційну діяльність. Вони можуть сприяти зростанню податкових надходжень через легалізацію онлайн-торгівлі та підвищення прозорості фінансових операцій. Отже, їх функціонування забезпечує довгострокові конкурентні переваги для національних економік [21].

Цифрові маркетплейси відіграють ключову роль у процесах інтеграції підприємств у глобальну економіку, виступаючи інструментом подолання просторових, інформаційних та інституційних бар'єрів міжнародної діяльності. В умовах цифровізації світового господарства саме платформенні моделі організації торгівлі забезпечують швидкий і відносно недорогий вихід компаній на зовнішні ринки, трансформуючи традиційні механізми інтернаціоналізації бізнесу.

Передусім маркетплейси створюють для підприємств універсальний канал доступу до глобальної споживчої аудиторії. Якщо раніше вихід на міжнародний ринок вимагав значних інвестицій у фізичну інфраструктуру, створення представництв, укладення контрактів із локальними дистриб'юторами, то нині цифрові платформи дозволяють реалізовувати продукцію за кордон через єдиний онлайн-інтерфейс. Розміщення товарів на таких платформах, як Amazon, Alibaba чи Etsy, відкриває доступ до мільйонів потенційних покупців без необхідності формування власної мережі збуту в кожній окремій країні. Таким чином,

маркетплейси виступають каталізатором експортної активності, особливо для малого та середнього бізнесу.

Важливою складовою інтеграційного потенціалу маркетплейсів є стандартизація процедур міжнародної торгівлі. Платформи уніфікують вимоги до опису товарів, умов доставки, повернення та гарантійного обслуговування, що спрощує участь підприємств у транскордонних операціях. Крім того, інтегровані платіжні системи та механізми конвертації валют знижують ризики, пов'язані з міжнародними розрахунками, а логістичні сервіси дозволяють оптимізувати доставку продукції в різні регіони світу. Це формує сприятливе середовище для включення підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Цифрові маркетплейси також сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні. Конкуренція в межах платформи стимулює компанії вдосконалювати якість продукції, оптимізувати ціни, покращувати сервісне обслуговування та впроваджувати інновації. Доступ до аналітичних інструментів – статистики продажів, поведінкових моделей споживачів, динаміки попиту – дає змогу оперативно коригувати стратегію виходу на зовнішні ринки. У результаті підприємства отримують можливість адаптувати пропозицію до вимог конкретних країн та сегментів споживачів.

Окремої уваги заслуговує роль маркетплейсів у формуванні цифрової довіри як передумови міжнародної інтеграції. Системи рейтингів, відгуків, механізми захисту покупців і продавців, алгоритми моніторингу якості створюють інституційне середовище, у якому зменшується рівень інформаційної асиметрії. Для підприємств це означає можливість будувати репутацію на глобальному ринку навіть без тривалої історії діяльності за кордоном. Репутаційний капітал, сформований у межах платформи, стає важливим нематеріальним активом, що підвищує довіру іноземних контрагентів.

Маркетплейси також сприяють диверсифікації ринків збуту. Підприємства можуть одночасно працювати з кількома країнами, мінімізуючи залежність від

внутрішнього попиту чи окремих торговельних партнерів. Це особливо актуально в умовах глобальної економічної нестабільності, коли гнучкість і швидка переорієнтація потоків збуту стають запорукою стійкості бізнесу. Таким чином, платформи виконують функцію інструмента зниження ризиків і підвищення адаптивності компаній до змін міжнародного середовища.

З макроекономічної точки зору, інтеграція підприємств через цифрові маркетплейси сприяє поглибленню участі національних економік у глобальних виробничих і торговельних процесах. Активізація експорту, розвиток електронної комерції, зростання цифрових сервісів і логістичної інфраструктури стимулюють модернізацію економічної системи та формування нових конкурентних переваг країни на світовому ринку.

Отже, цифрові маркетплейси виступають важливим механізмом інтеграції підприємств у глобальну економіку. Вони забезпечують спрощений доступ до міжнародних ринків, стандартизують торговельні процедури, формують довіру між учасниками транскордонних операцій і стимулюють підвищення конкурентоспроможності бізнесу. У результаті маркетплейси стають не лише каналом збуту, а й стратегічним інструментом інтернаціоналізації підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації світового господарства.

Підсумовуючи, слід наголосити, що маркетплейси є не лише інноваційним каналом комерційної взаємодії, а й системоутворюючим елементом сучасної економічної інфраструктури. Їх економічна природа полягає у створенні технологічно та інституційно організованого середовища для ефективної взаємодії між продавцями і споживачами. Виконуючи трансакційні, комунікаційні, аналітичні та регуляторні функції, маркетплейси стають важливим інструментом розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Переваги їх використання особливо відчутні для малого та середнього бізнесу, який отримує доступ до глобальних ринків і сучасних інструментів електронної комерції. У ширшому вимірі маркетплейси сприяють цифровій

трансформації торгівлі, інтернаціоналізації господарської діяльності та формуванню нової економічної реальності, в якій цифрові технології виступають основою ефективної ринкової взаємодії.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

### 2.1. Аналіз функціонування та розвитку цифрових маркетплейсів у глобальній та національній економіці

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується інтенсивним зростанням ролі цифрових платформ як інституційних посередників у міжнародній торгівлі. Цифрові маркетплейси трансформували механізми організації ринкових взаємодій, забезпечивши масштабованість операцій, зниження трансакційних витрат та прискорення виходу підприємств на зовнішні ринки. У межах платформеної економіки саме маркетплейси стали ключовими вузлами координації попиту й пропозиції, інтегруючи виробників, споживачів, логістичних операторів і фінансові установи в єдині цифрові екосистеми.

Глобальні платформи, зокрема Amazon, Alibaba Group, eBay та Etsy, демонструють стійку динаміку зростання обсягів операцій та кількості залучених продавців, що свідчить про структурні зміни у світовій торгівлі. Частка маркетплейсів у глобальній електронній комерції постійно збільшується, а транскордонні продажі стають одним із найбільш динамічних сегментів цифрової економіки. Це підтверджує, що маркетплейси вже не є лише альтернативним каналом збуту, а перетворилися на системоутворюючий елемент міжнародних товарних потоків.

Статистичні показники розвитку глобальних маркетплейсів підтверджують їхню високу ефективність та стратегічну роль у трансформації міжнародної електронної торгівлі (рис. 2.1). За даними дослідження Digital Commerce 360, сукупний обсяг валової вартості товарів (GMV) 100 найбільших світових онлайн-маркетплейсів у 2024 році перевищив 3,832 трлн дол. США, що майже вдвічі більше порівняно з показниками шестирічної давності. Динаміка зростання свідчить про поступове, але стабільне розширення ринку: у 2020 році

GMV становив 2,67 трлн дол. (+29,5%), у 2021 році – 3,143 трлн дол. (+17,7%), у 2022 році – 3,22 трлн дол. (+2,5%), у 2023 році – 3,485 трлн дол. (+8,2%), а у 2024 році – 3,832 трлн дол. (+10%) [22].

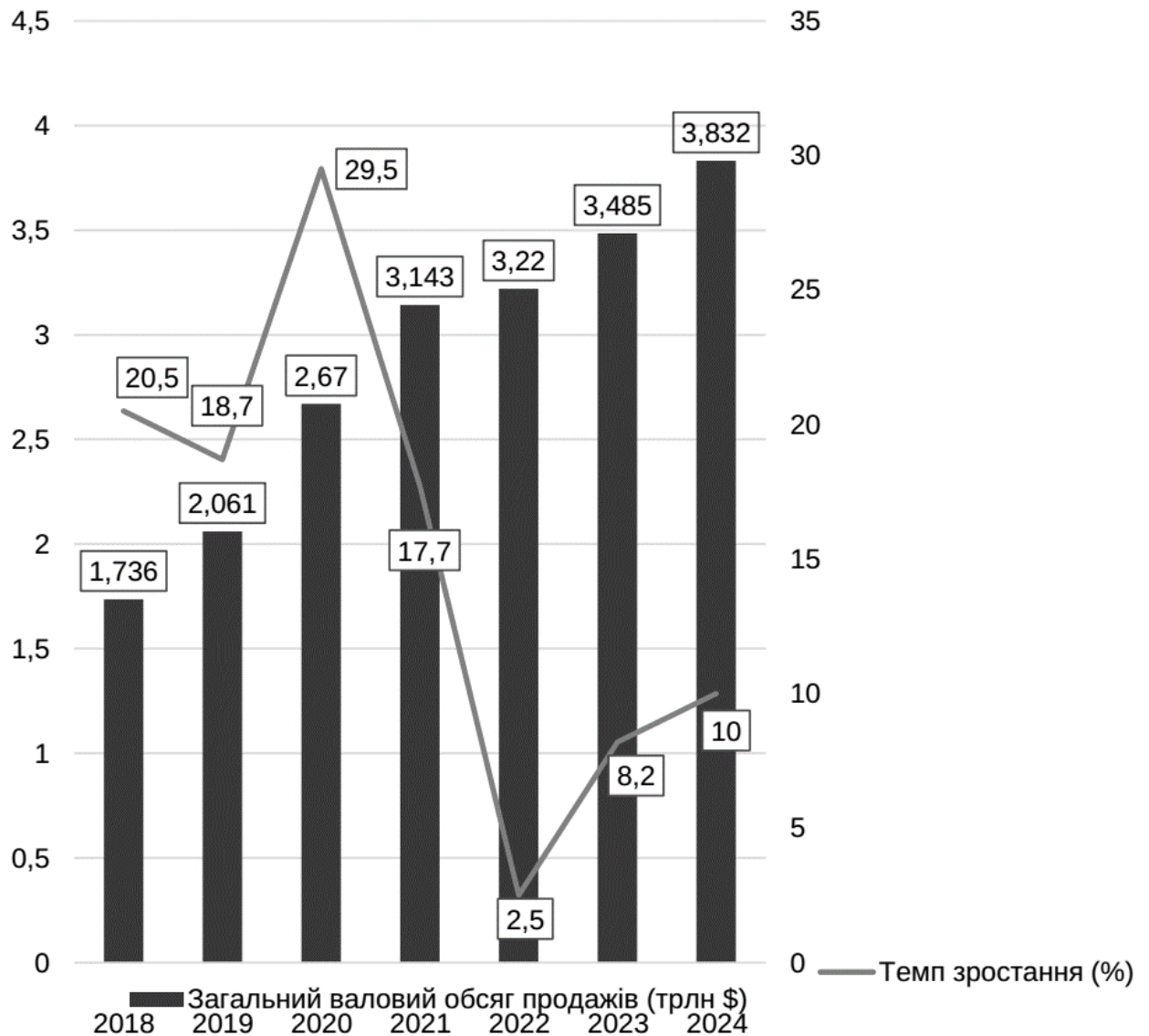


Рисунок 2.1 – Динаміка валових продажів 100 провідних світових маркетплейсів [22]

Така тенденція демонструє, що маркетплейси не лише адаптуються до турбулентних економічних умов, але й виступають рушійною силою формування нової конфігурації глобальної цифрової торгівлі.

Експерти пов'язують зростання ролі маркетплейсів із трансформацією

споживчої поведінки: пріоритет надається швидкості обслуговування, широкому асортименту, прозорості цін та зручності здійснення покупок. У результаті традиційні канали роздрібної торгівлі поступово поступаються місцем багатофункціональним цифровим платформам, які інтегрують торговельні, логістичні та фінансові сервіси в єдиному середовищі.

Аналіз глобального рейтингу свідчить про домінування азійських, насамперед китайських, платформ у структурі світового ринку (рис. 2.2) [22].

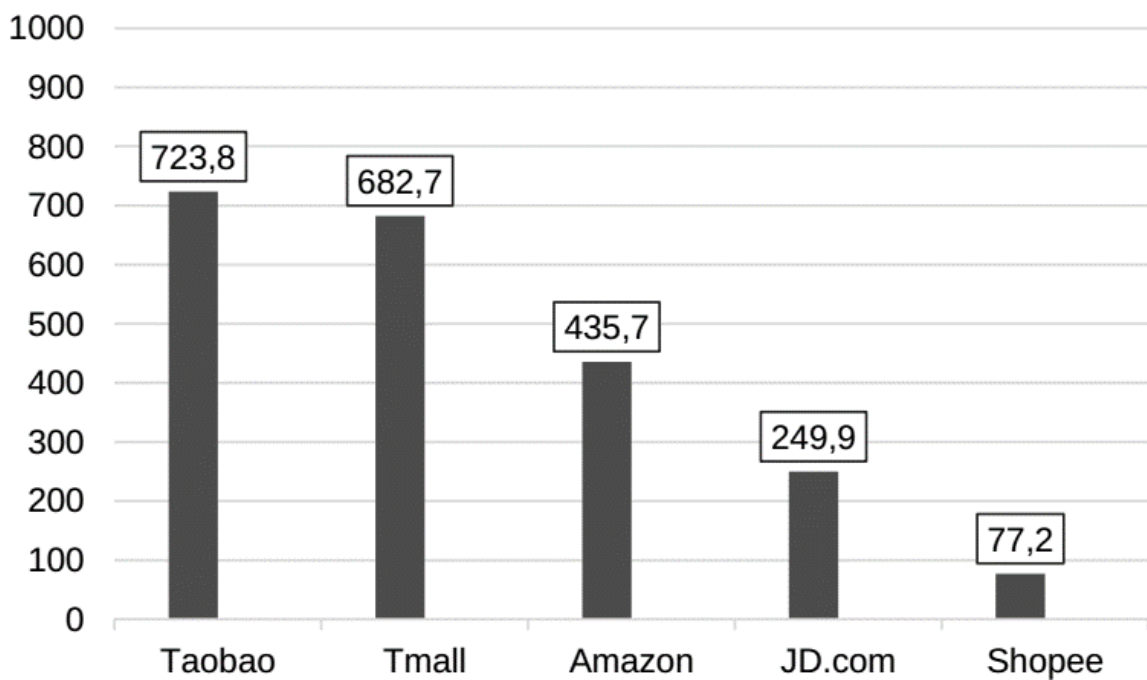


Рисунок 2.2 – Обсяг продажів п'яти найбільших маркетплейсів у світі, дол. США [22]

Лідируючі позиції посідають Таобао із обсягом продажів через сторонні сайти у 2023 році на рівні 723,8 млрд дол. США (з прогнозом зростання до 762,0 млрд дол. у 2024 році) та Tmall, що у 2023 році забезпечив 682,7 млрд дол. продажів із очікуваним показником 714,1 млрд дол. у 2024 році. Обидві платформи входять до структури Alibaba Group. Четверте місце належить JD.com із результатом 249,9 млрд дол. США. Серед західних компаній провідну позицію утримує Amazon, який посідає третє місце з обсягом продажів через сторонні

сайти 435,7 млрд дол. у 2023 році. П'яту позицію займає Shopee із показником 77,2 млрд дол. США. Сукупно три китайські гравці – Taobao, Tmall та JD.com – акумулюють близько 62% загального обсягу продажів ТОП-100 світових маркетплейсів, що свідчить про визначальну роль Китаю у формуванні сучасної архітектури глобальної електронної комерції.

Водночас важливо оцінити, яким чином глобальні тенденції впливають на діяльність малих і середніх підприємств. За результатами дослідження TechNet-Ipsos (2024), проведеного серед малих ритейлерів, 68% опитаних зазначили, що використання маркетплейсів сприяло розширенню клієнтської бази, 65% – зафіксували зростання обсягів реалізації, а 61% підкреслили, що саме присутність на платформах стала ключовим чинником збереження бізнесу в умовах економічної нестабільності. Разом із тим було виявлено низку проблемних аспектів: 56% респондентів вказали на високі комісійні витрати, 49% – на посилення конкурентного тиску, а 43% – на складнощі з організацією логістики та доставки [23].

Отже, отримані результати засвідчують амбівалентний характер впливу цифрових маркетплейсів: з одного боку, вони створюють значні можливості для масштабування діяльності, диверсифікації збуту та підвищення стійкості підприємств, а з іншого – формують нові конкурентні та операційні виклики, що потребують стратегічної адаптації з боку бізнесу.

У структурі світових онлайн-продажів домінуючі позиції традиційно займають категорії електроніки та моди, які формують найбільшу частку валового обороту електронної комерції. За підсумками 2024 року глобальні обсяги реалізації електроніки досягли близько 922,5 млрд дол. США, сегмент одягу та взуття забезпечив приблизно 760,0 млрд дол., тоді як продажі продуктів харчування становили 460,1 млрд дол. (рис. 2.3) [24]. Така структура свідчить про збереження високого попиту на технологічну продукцію та товари повсякденного споживання, які найбільш органічно інтегрувалися в цифрові канали збуту.

У 2024–2025 роках розвиток глобального ринку електронної комерції

характеризується не лише подальшим збільшенням обсягів продажів, але й глибокими структурними зрушеннями у споживчому попиті. Відбувається поступова зміна пріоритетів покупців під впливом цифровізації, інноваційних технологій, зміни моделей поведінки та підвищення ролі екологічної й соціальної відповідальності. Споживач дедалі частіше орієнтується на товари й сервіси, що поєднують функціональність, швидкість доставки, індивідуалізацію пропозиції та відповідність принципам сталого розвитку.

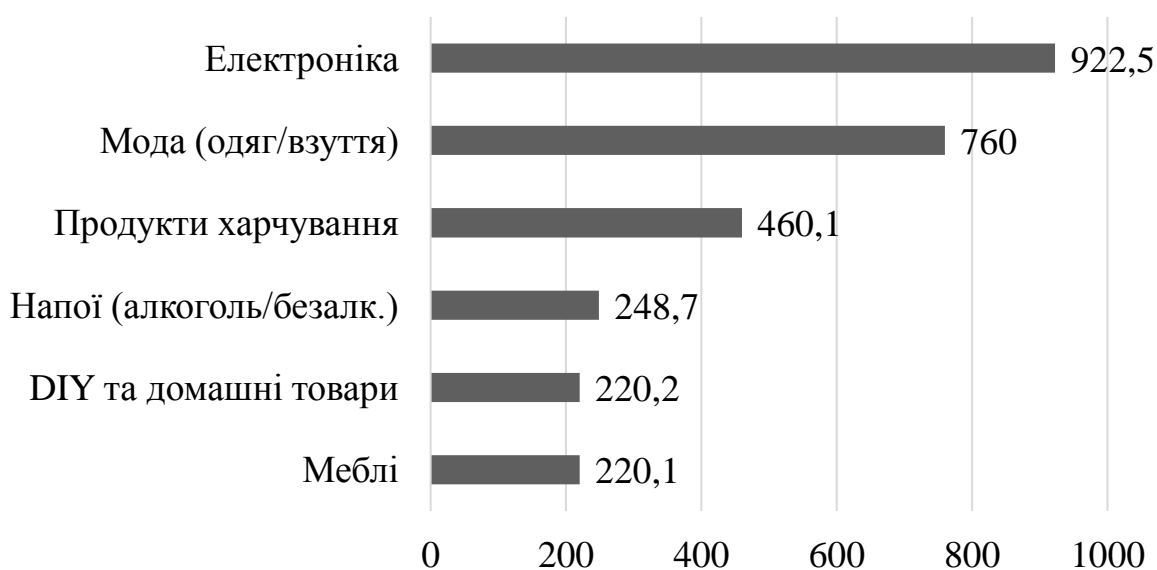


Рисунок 2.3 – Провідні категорії товарів у світовому e-commerce за обсягами 2024 р., млрд дол. США [24]

Адаптація до цифрового середовища супроводжується зростанням попиту на категорії, що відповідають сучасному стилю життя: мобільні пристрої, розумна техніка, товари для здоров'я, екологічна продукція, персоналізовані рішення у сфері моди та харчування. Таким чином, еволюція структури електронної торгівлі відображає не лише технологічні зміни, але й глибшу трансформацію споживчих цінностей, що визначатиме подальші напрями розвитку глобальних маркетплейсів.

В Україні цифрові платформи поступово перетворюються на важливий

канал збуту для малого та середнього бізнесу, забезпечуючи альтернативу традиційним формам торгівлі. Поширення безготівкових розрахунків, розвиток логістичних сервісів, зростання цифрової грамотності населення та адаптація підприємств до онлайн-середовища створили передумови для активного використання маркетплейсів як інструменту масштабування діяльності. Водночас національний сегмент функціонує під впливом низки специфічних чинників – економічної нестабільності, воєнних ризиків, валютних коливань, а також необхідності гармонізації нормативно-правової бази із європейськими стандартами.

Починаючи з 2017 року, в українському сегменті електронної комерції простежується стійка тенденція до еволюції онлайн-ритейлерів, що проявляється у переході від вузькоспеціалізованих вертикальних інтернет-магазинів до форматів маркетплейсів. Така трансформація бізнес-моделі зумовлена прагненням компаній масштабувати діяльність, диверсифікувати джерела доходів і отримувати прибуток переважно за рахунок комісійних відрахувань із продажів сторонніх продавців. Водночас маркетплейсна модель характеризується вищим рівнем довіри з боку споживачів, оскільки передбачає використання вбудованих механізмів захисту платежів, систем рейтингів і перевірки надійності партнерів. Сучасні українські споживачі активно поєднують використання вітчизняних платформ із замовленням товарів через міжнародні маркетплейси, зокрема AliExpress та Amazon [25, с. 98-108].

Порівняльний аналіз рівня поширення онлайн-покупок свідчить, що частка електронної комерції в Україні залишається нижчою, ніж у країнах-лідерах цифрової торгівлі, таких як Китай та США. Зокрема, у Китаї частка онлайн-продажів перевищує 50%, що є результатом високого рівня розвитку цифрової інфраструктури, платіжних сервісів і маркетплейсних екосистем [26, с. 48-56]. Це вказує на наявність значного потенціалу подальшого зростання українського ринку електронної комерції.

До початку повномасштабної війни у 2022 році обсяги електронної комерції в Україні демонстрували динамічне зростання. Сукупний обсяг онлайн-

продажів, включаючи як класичні інтернет-магазини, так і маркетплейси, перевищив 4 млрд дол. США, що відповідало приблизно 2,6% валового внутрішнього продукту. Ринкові очікування на той момент передбачали подальше розширення цифрової торгівлі. Однак початок воєнних дій спричинив різке скорочення ділової активності: протягом перших тижнів середній рівень відвідуваності онлайн-магазинів знизився до 82%, а доходи суб'єктів електронної комерції скоротилися більш ніж на 90% [27].

Попри глибокий спад, у 2023 році було зафіксовано поступове відновлення ринку: доходи досягли близько 52% довоєнного рівня. Характерною рисою цього періоду стало зростання середнього чека онлайн-покупок до 1172 грн, що на 38% перевищує показник попереднього року. Структура електронної торгівлі при цьому зазнала певних змін: найбільшу частку зайняли категорії продуктів харчування (35,7%), електроніки (25,8%) та товарів сегмента моди (19,9%) [28, с. 177-186].

Упродовж 2023 року онлайн-покупки здійснили майже 10 млн українців, причому для 1,5 млн користувачів це був перший досвід електронної комерції [29]. Така динаміка свідчить про розширення споживчої бази цифрової торгівлі та зростання довіри до онлайн-каналів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів роздрібно́ї та онлайн-торгівлі в Україні [29]

Рік	Обсяг роздрібно́ї торгівлі (млрд грн)	Зміна (річна динаміка), %	Онлайн-продажі (млрд грн)	Зміна (річна динаміка), %
2021	1,443	20	129	20
2022	1,396	-3	151	17
2023	1,819	30	182	21

Аналіз показників за 2021-2023 роки демонструє, що, незважаючи на загальні коливання роздрібно́ї торгівлі в Україні, сегмент онлайн-продажів виявився більш стійким і адаптивним до кризових умов. Навіть після падіння у 2022 році вже у 2023 році електронна торгівля зросла на 21%, підтвердивши свою роль каталізатора відновлення економічної активності. Це також свідчить про

посилення конкуренції між онлайн- та офлайн-каналами збуту, в межах якої цифрові платформи стають більш доступним і ефективним інструментом розвитку, передусім для малого та середнього бізнесу.

Сьогодні в Україні існує низка сформованих лідерів серед маркетплейсів, які відіграють важливу роль у розвитку електронної комерції загалом. Узагальнена інформація щодо провідних маркетплейсів України наведена на рисунку 2.4 [30, с. 119].

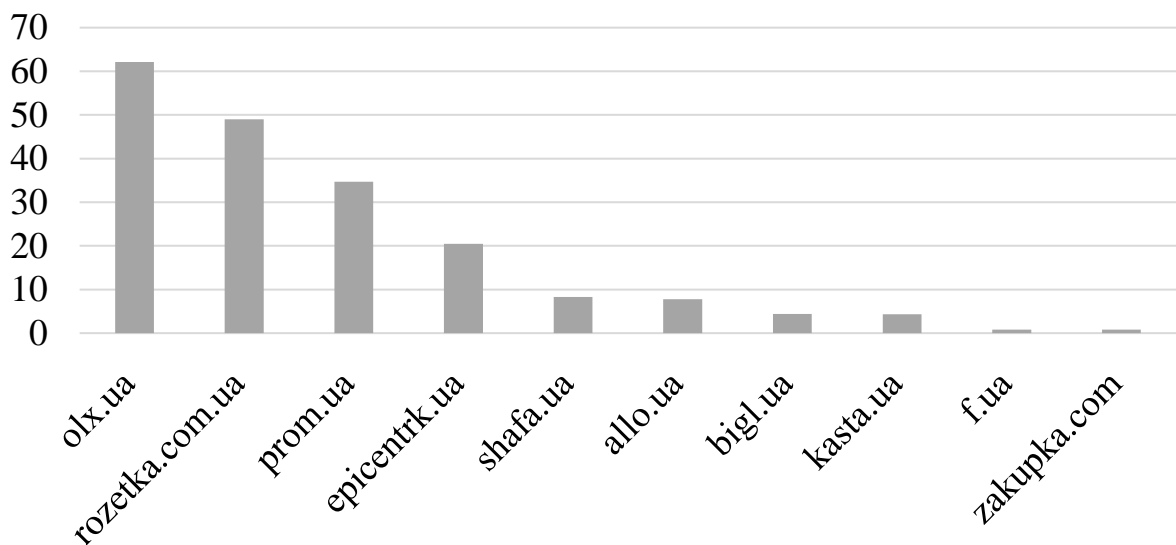


Рисунок 2.4 – Найбільші маркетплейси України за кількістю відвідувань у серпні 2024 р., млн [30, с. 119]

Відповідно до даних платформи AfterShip, структура розподілу продавців на українському ринку електронної комерції має виразну ієрархічну форму, що відповідає моделі «воронки» (рис. 2.5).

Переважає більшість суб'єктів господарювання (понад 55%) здійснює в середньому менш ніж 100 продажів на місяць, формуючи найбільш чисельну групу, яка налічує понад 40 тис. продавців.

У сегментах із місячними обсягами продажів від 1 до 10 млн залишаються лише окремі найбільші платформи, які фактично формують олігополістичну структуру ринку. Це вказує на значний рівень концентрації у верхньому сегменті електронної комерції та підтверджує тенденцію до домінування декількох

ключових маркетплейсів, що акумулюють основну частку торговельного обороту.

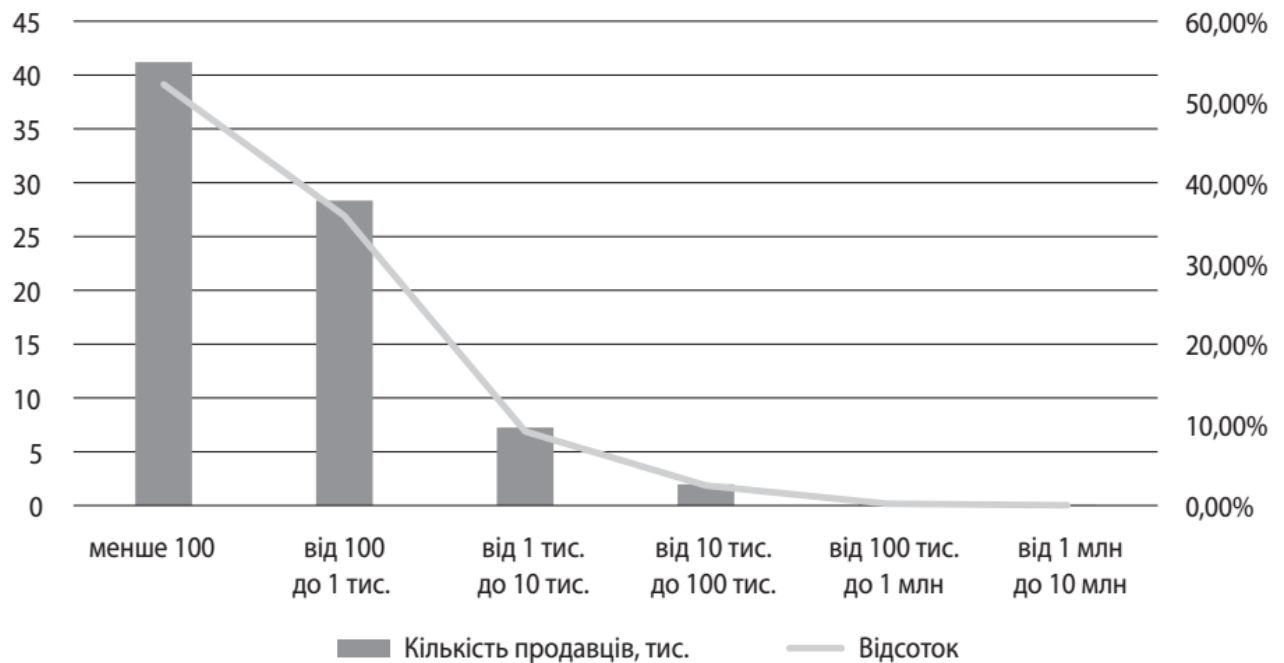


Рисунок 2.5 – Розподіл груп продавців у рамках електронної комерції України за кількістю продажів на місяць [30, с. 119]

Важливою тенденцією розвитку національного сегмента маркетплейсів є активне поширення сервісів відтермінованих платежів, зокрема таких рішень, як RozetkaPay або «Пром-оплата», що передбачають можливість здійснення покупок із розстрочкою або відкладеним платежем. Запровадження подібних фінансових інструментів розширює споживчий попит, підвищує доступність товарів для населення та стимулює оборот у сегменті онлайн-торгівлі, особливо в умовах обмеженої платоспроможності споживачів. Фактично, механізми «купуй зараз – плати пізніше» стають елементом конкурентної боротьби платформ за лояльність клієнтів.

Паралельно спостерігається зростання витрат бізнесу на цифрове просування. Підвищення вартості залучення клієнта свідчить про загострення конкуренції в рекламному середовищі маркетплейсів: середня ціна кліку у

доларовому еквіваленті зроста на 33%, що вказує на зростаючий попит на рекламні інструменти всередині платформ [31]. У таких умовах продавці змушені збільшувати інвестиції у маркетингові активності, зокрема в SEO-оптимізацію, контент-маркетинг, брендovanі вітрини та інші інструменти підвищення видимості товарів, аби зберегти конкурентні позиції та забезпечити стабільний обсяг продажів.

Аналіз сучасного стану та динаміки розвитку маркетплейсів в Україні дає підстави виокремити низку стійких тенденцій, що характеризують трансформацію національного сегмента електронної комерції. Насамперед слід відзначити адаптаційний характер розвитку ринку в умовах воєнних викликів. Провідні платформи продемонстрували здатність оперативно перебудовувати логістичні ланцюги, змінювати структуру постачань та оптимізувати операційні процеси, що забезпечило відносну стабільність функціонування електронної торгівлі навіть в умовах високої невизначеності. Одночасно спостерігається тенденція до укрупнення ринкових гравців і концентрації значної частки обороту в межах кількох домінуючих платформ, що свідчить про поступове формування олігополістичної структури ринку.

Важливою тенденцією є трансформація маркетплейсів у багатофункціональні цифрові екосистеми. Платформи інтегрують логістичні сервіси, внутрішні фінансові інструменти, аналітичні модулі та рекламні кабінети для продавців, що забезпечує комплексний супровід бізнес-процесів у межах єдиного цифрового середовища. Така екосистемність підвищує ефективність діяльності продавців, знижує транзакційні витрати та спрощує вихід малого і середнього бізнесу на онлайн-ринок, водночас посилюючи залежність підприємців від внутрішніх алгоритмів платформ і їхньої політики.

Окремої уваги заслуговує посилення ролі маркетплейсів як інфраструктурної основи розвитку МСП. Платформи виконують функцію цифрових посередників, що забезпечують доступ до широкої аудиторії споживачів без необхідності створення власної технологічної інфраструктури. Разом із цим загострюється внутрішня конкуренція, що проявляється у зростанні

витрат на цифровий маркетинг, SEO-оптимізацію та просування товарів, а також у підвищенні значущості рейтингових механізмів і систем відгуків. Паралельно розширюється використання фінансових сервісів, зокрема інструментів відтермінованої оплати, що стимулює споживчий попит і підтримує товарообіг у періоди зниження купівельної спроможності [32, с. 64-78].

Таким чином, розвиток маркетплейсів в Україні характеризується поєднанням процесів концентрації, екосистемної інтеграції та інституціоналізації цифрової інфраструктури електронної комерції. Зазначені тенденції свідчать про поступовий перехід від моделі окремих торговельних платформ до комплексної платформенної архітектури, що визначає нові умови функціонування національного бізнесу в цифровій економіці.

## **2.2. Інтеграційний потенціал цифрових маркетплейсів для малого та середнього бізнесу України**

В умовах глибоких структурних зрушень в економіці України, зумовлених як глобальною цифровізацією, так і внутрішніми викликами воєнного періоду, цифрові маркетплейси набувають стратегічного значення для функціонування та розвитку малого і середнього бізнесу. Вони виконують не лише роль каналів збуту, а й формують комплексну цифрову інфраструктуру, що охоплює інструменти онлайн-продажів, логістичного супроводу, приймання платежів і клієнтської комунікації. Відносна простота входу на платформу, гнучкість умов співпраці та можливість оперативного масштабування діяльності роблять маркетплейс-модель однією з найбільш доступних і адаптивних для українських МСП, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та розширити географію діяльності, зокрема шляхом інтеграції у міжнародні ринки.

Інтеграційний потенціал глобальних маркетплейсів для малого та середнього підприємництва (МСП) зумовлений їх здатністю трансформувати

традиційні механізми виходу на зовнішні ринки та знижувати структурні бар'єри міжнародної діяльності. У сучасних умовах цифровізації світового господарства платформенні моделі організації торгівлі забезпечують швидкий і відносно маловитратний доступ підприємств до глобальної споживчої аудиторії, істотно спрощуючи процес інтернаціоналізації бізнесу.

Передусім глобальні маркетплейси формують універсальний канал доступу до міжнародних ринків. Якщо раніше експортна експансія потребувала створення фізичних представництв, укладання контрактів із локальними дистриб'юторами та значних інвестицій у збутову інфраструктуру, то нині розміщення продукції на цифровій платформі дозволяє здійснювати продажі через єдиний онлайн-інтерфейс. Таким чином, маркетплейси виступають каталізатором експортної активності МСП, розширюючи географію реалізації продукції та зменшуючи залежність від внутрішнього попиту.

Важливою складовою інтеграційного потенціалу є зниження трансакційних витрат і стандартизація процедур міжнародної торгівлі. Платформи уніфікують вимоги до опису товарів, умов доставки, повернення та гарантійного обслуговування, забезпечують інтегровані платіжні рішення та логістичну підтримку. Це сприяє спрощенню транскордонних операцій, підвищенню прозорості фінансових розрахунків і формуванню сприятливого середовища для включення підприємств у глобальні ланцюги створення вартості

Суттєвого значення набуває формування цифрової довіри як інституційної передумови міжнародної інтеграції. Системи рейтингів, відгуків, механізми захисту покупців і продавців, алгоритмічний моніторинг якості зменшують інформаційну асиметрію та ризики недобросовісної поведінки. У межах платформи підприємства можуть формувати репутаційний капітал, який виступає важливим нематеріальним активом і підвищує довіру іноземних контрагентів навіть за відсутності тривалої історії діяльності на конкретному ринку.

Глобальні маркетплейси також стимулюють підвищення конкурентоспроможності МСП. Конкуренція в межах платформи спонукає

підприємства вдосконалювати якість продукції, оптимізувати цінову політику, покращувати сервіс і впроваджувати інновації. Доступ до аналітичних інструментів (статистики продажів, поведінкових моделей споживачів, динаміки попиту) дозволяє оперативно коригувати експортну стратегію та адаптувати пропозицію до вимог окремих країн і сегментів ринку.

Окремої уваги заслуговує екосистемний характер глобальних платформ. Міжнародні маркетплейси формують комплексні цифрові екосистеми, що охоплюють логістичні сервіси, фінансові інструменти, рекламні платформи, хмарні рішення та інші допоміжні послуги. Такий підхід забезпечує бізнесу доступ до маркетингових дашбордів, інструментів управління запасами та інтелектуальних систем аналізу даних, що мінімізує ризики сезонності попиту й зовнішніх економічних коливань. Інтеграція в подібні екосистеми сприяє не лише зростанню обсягів продажу, а й підвищенню операційної ефективності підприємств.

На макроекономічному рівні активна участь МСП у глобальних маркетплейсах поглиблює інтеграцію національної економіки у світові виробничі та торговельні процеси. Розвиток електронної комерції, цифрових сервісів і логістичної інфраструктури стимулює модернізацію економічної системи, формування нових конкурентних переваг і зміцнення позицій країни у міжнародному поділі праці. У цьому контексті маркетплейси виступають не лише каналом збуту, а стратегічним інструментом інтернаціоналізації підприємницької діяльності [33, с. 9-14].

Цифровізація каналів торгівлі створює для українських підприємств додаткові можливості для розвитку експорту. За наявними аналітичними даними, у 2020 році обсяг ринку електронної комерції в Україні зріс на 41% та досяг 4 млрд дол. США, тоді як обсяг електронного експорту становив 450 млн дол. США, з яких близько третини припадало на ринок США [34]. Це свідчить про поступове формування стійкого сегмента е-експорту та зростання ролі цифрових каналів у міжнародній торгівлі. Відповідно до дослідження Mastercard SME Index (2022), 28% українських МСП вже здійснюють продажі за кордон, а

ще 21% планують вихід на зовнішні ринки у найближчій перспективі [35], що підтверджує наявність значного інтеграційного потенціалу.

Особливого значення набувають міжнародні маркетплейси, які забезпечують доступ до глобальної аудиторії споживачів без потреби у значних стартових інвестиціях. Такі платформи, як Amazon, eBay, Alibaba, а також нішеві та регіональні майданчики (Etsy, Joom, Kaufland) створюють для українських підприємців умови для диверсифікації ринків збуту, підвищення валютної виручки та зниження залежності від внутрішнього попиту. Для окремих сегментів, зокрема ІТ-послуг, крафтового виробництва, одягу, аксесуарів, міжнародні платформи стали ефективним каналом масштабування бізнесу. Додатковим стимулом виступають програми лояльності та тимчасові знижки комісій: зокрема, встановлення нульової комісії для українських продавців на європейських майданчиках Amazon підвищило привабливість виходу МСП на зовнішні ринки [36].

Маркетплейси дедалі активніше інтегруються в експортну стратегію українського малого та середнього бізнесу, поєднуючи комерційну функцію з елементами інституційної підтримки. Окремі платформи ініціювали спеціальні програми сприяння українським продавцям. Зокрема, Amazon Web Services підтримувала ініціативи, спрямовані на зниження витрат українських підприємців при виході на нові ринки. Платформа Joom з березня 2022 року скасувала комісію для українських продавців та реалізувала масштабну промокампанію українських товарів у країнах Європи та США. У свою чергу, Etsy списала українським продавцям заборгованість за розміщення товарів (близько 4 млн дол. США) та долучилася до реалізації грантової програми USAID/Etsy Start, що передбачає навчання, фінансову підтримку (гранти у розмірі 1000 дол. США від USAID та 100 дол. США кредитів від Etsy) і логістичні бонуси для 500 українських підприємців [37]. Такі заходи не лише знижують фінансові бар'єри входу, а й сприяють підвищенню цифрових компетенцій МСП.

Важливою складовою розвитку інтеграційного потенціалу є також

підтримка з боку державних і квазідержавних інституцій. Зокрема, національний поштовий оператор Укрпошта започаткував безкоштовний освітній проєкт «Школа E-Export», у межах якого проводяться регулярні вебінари щодо організації продажів через міжнародні платформи, зокрема Etsy, eBay, Amazon, Shopify та Joom [38]. Подібні ініціативи сприяють формуванню практичних навичок електронної торгівлі та розширюють доступ МСП до глобальних каналів збуту.

У контексті зростання ролі цифрових каналів міжнародної торгівлі та активізації інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості особливої актуальності набуває оцінка стратегічних передумов виходу МСБ на міжнародні маркетплейси. Попри значний інтеграційний потенціал глобальних платформ, процес інтернаціоналізації через цифрові канали супроводжується низкою внутрішніх і зовнішніх викликів.

Для формування обґрунтованої стратегії виходу на міжнародні маркетплейси доцільним є застосування інструментарію SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони українського малого та середнього бізнесу, а також визначити ключові можливості й загрози зовнішнього середовища (таблиця 2.2). Такий підхід сприяє комплексній оцінці конкурентного потенціалу МСБ України та формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їхньої міжнародної цифрової експансії.

SWOT-аналіз виходу малого та середнього бізнесу України на міжнародні маркетплейси дозволяє здійснити комплексну оцінку стратегічних позицій підприємств у процесі цифрової інтернаціоналізації. Його результати свідчать про наявність суттєвого потенціалу для розширення участі українських МСБ у глобальній електронній комерції, водночас окреслюючи низку структурних обмежень і зовнішніх ризиків, які потребують системного управління.

Сильні сторони українського МСБ значною мірою пов'язані з гнучкістю організаційної структури та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. На відміну від великих корпорацій, малі та середні підприємства

оперативніше змінюють асортимент, канали просування та цінову політику, що є критично важливим у середовищі міжнародних маркетплейсів із високою динамікою попиту. Додатковою конкурентною перевагою виступає відносно нижча собівартість окремих видів продукції, зумовлена специфікою структури витрат, а також наявністю локальних виробничих ресурсів. Це дозволяє формувати конкурентну ціну на платформах із глобальною конкуренцією, зокрема на таких, як Amazon чи eBay.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз виходу підприємств України на глобальні маркетплейси\*

Сильні сторони (Strengths)	Висока адаптивність і гнучкість МСБ до змін ринкового середовища Конкурентоспроможна собівартість продукції (завдяки відносно нижчим виробничим витратам) Наявність нішевих товарів (handmade, крафтове виробництво, IT-продукти) Розвинений людський капітал у сфері IT та цифрового маркетингу Досвід роботи в умовах кризової економіки (стійкість до ризиків)
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежені фінансові ресурси для масштабування та маркетингового просування Недостатній досвід міжнародної електронної комерції Недосконалість знань щодо міжнародних стандартів сертифікації Недостатній рівень цифрових компетенцій серед підприємців Обмежена впізнаваність українських брендів на глобальному ринку Логістичні труднощі та залежність від зовнішніх перевізників
Можливості (Opportunities)	Доступ до глобальної аудиторії споживачів без створення фізичної інфраструктури за кордоном Інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості Використання логістичних та фінансових сервісів маркетплейсів Диверсифікація ринків збуту та зниження залежності від внутрішнього попиту Розвиток цифрових екосистем та аналітичних інструментів для оптимізації продажів
Загрози (Threats)	Висока конкуренція з боку глобальних брендів та виробників з Азії Посилення регуляторних вимог (митних, податкових, сертифікаційних) Валютні ризики та нестабільність міжнародних ринків Репутаційні ризики через негативні відгуки або порушення правил платформи Геополітичні ризики та вплив воєнних факторів

\*Джерело: складено автором

Важливим елементом сильних сторін є людський капітал, насамперед у сфері IT, цифрового маркетингу та дизайну. Україна має сформований пул

фахівців із цифрових технологій, що створює передумови для ефективного використання інструментів аналітики, SEO-оптимізації, таргетованої реклами та управління репутацією на маркетплейсах. Крім того, окремі сегменти українського МСБ (handmade, крафтове виробництво, креативні індустрії) мають унікальну продуктову пропозицію, яка добре корелює з нішевими платформами, зокрема Etsy. Досвід функціонування в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів також сформував у підприємств підвищений рівень стійкості та здатності до антикризового управління.

Разом із тим слабкі сторони знижують швидкість та ефективність інтеграції у глобальні цифрові ринки. Насамперед ідеться про обмежені фінансові ресурси, які стримують масштабування виробництва, інвестиції в бренд-менеджмент і професійне просування товарів на платформах. У міжнародному середовищі, де алгоритми ранжування враховують обсяг продажів, швидкість доставки та маркетингову активність, фінансова обмеженість може призводити до втрати конкурентних позицій.

Додатковою проблемою є недостатній досвід системної роботи на міжнародних маркетплейсах. Це проявляється у складнощах з оптимізацією карток товарів, управлінням рейтингами, дотриманням правил платформ і стандартів захисту прав споживачів. Значна частина МСБ не має достатньої експертизи щодо процедур сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС чи США, що ускладнює вихід на регульовані ринки. Логістичні бар'єри, зокрема витрати на міжнародну доставку, строки транспортування та залежність від зовнішніх перевізників, також формують додаткові обмеження, особливо в умовах воєнного часу.

Можливості, які відкриваються перед українським МСБ, мають стратегічний характер. Глобальні маркетплейси, включаючи платформи групи Alibaba Group, забезпечують доступ до мільйонів потенційних споживачів без необхідності створення фізичної інфраструктури за кордоном. Це принципово знижує бар'єри входу на зовнішні ринки та сприяє диверсифікації географії експорту. В умовах зменшення внутрішнього попиту така диверсифікація є

інструментом стабілізації доходів підприємств.

Іншою можливістю є інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості через участь у платформених екосистемах. Маркетплейси надають доступ до логістичних сервісів, фінансових інструментів, аналітичних панелей і рекламних механізмів, що дозволяє підвищити операційну ефективність та якість управлінських рішень. Крім того, активна присутність на міжнародних платформах сприяє формуванню позитивного іміджу країни-виробника та зміцненню бренду «Made in Ukraine» на глобальному рівні.

Водночас загрози мають як ринковий, так і інституційний характер. Найбільш очевидною є висока конкуренція з боку великих міжнародних компаній і виробників із країн із масштабним виробництвом та мінімальними витратами. У межах однієї платформи українські підприємства конкурують із тисячами продавців, що посилює ціновий тиск і знижує маржинальність.

Посилення регуляторних вимог, включаючи податкові правила, митні процедури та стандарти безпеки продукції, може створювати додаткові бар'єри для малих підприємств. Валютні коливання та нестабільність світових ринків формують фінансові ризики, які складно прогнозувати та хеджувати за умов обмеженого доступу до фінансових інструментів. Значущими залишаються і репутаційні ризики: негативні відгуки або порушення правил маркетплейсу можуть призвести до блокування облікового запису, що фактично означає втрату каналу збуту.

Особливої уваги заслуговують геополітичні фактори, пов'язані з воєнною агресією проти України. Порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурні обмеження та підвищені страхові витрати впливають на конкурентоспроможність експорту. Водночас саме цифрові платформи частково компенсують ці ризики, забезпечуючи альтернативні канали виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, результати SWOT-аналізу засвідчують, що вихід українського МСБ на міжнародні маркетплейси є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку, який поєднує високий інтеграційний потенціал із

необхідністю подолання структурних обмежень. Ефективна реалізація цієї стратегії потребує поєднання внутрішньої модернізації підприємств (підвищення цифрових компетенцій, стандартизації процесів, розвитку брендингу) та формування сприятливого інституційного середовища з боку держави. Лише за умови системної координації зусиль на мікро- та макрорівнях цифрова інтернаціоналізація МСБ може стати вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її повноцінної інтеграції у світовий економічний простір.

### **3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ**

#### **3.1 Напрями державної політики підтримки інтеграції МСП України у глобальні маркетплейси**

У сучасних умовах трансформації світової торгівлі у напрямі цифровізації державна політика відіграє визначальну роль у формуванні сприятливого середовища для інтеграції малого та середнього бізнесу у глобальні маркетплейси. Якщо на мікрорівні конкурентоспроможність підприємств забезпечується розвитком цифрових та підприємницьких компетенцій, то на макрорівні ключовим чинником виступає інституційна архітектура, яка регулює умови здійснення електронної комерції, цифрового експорту та транскордонної торгівлі.

Цифровий експорт характеризується специфічними особливостями, що відрізняють його від традиційних форм міжнародної торгівлі: використання платформених екосистем, алгоритмічне регулювання взаємодії учасників, електронні форми контрахтування, дистанційні платіжні механізми, а також висока швидкість здійснення операцій. Відповідно, нормативно-правова база, податкове та митне регулювання, а також інфраструктурна підтримка мають бути адаптовані до цих нових реалій.

Для України, яка перебуває в процесі структурної трансформації економіки та посилення євроінтеграційного курсу, формування цілісної політики стимулювання цифрового експорту є не лише інструментом підтримки МСБ, а й стратегічним елементом економічної модернізації. Ефективна державна політика повинна забезпечувати зниження адміністративних бар'єрів, передбачуваність регуляторного середовища, доступ до цифрової інфраструктури та підтримку міжнародної кооперації [39, с. 210-219].

У цьому контексті доцільно виокремити три ключові напрями державного впливу: формування сприятливої нормативно-правової бази підтримки цифрової

торгівлі; інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури та експортної підтримки; сприяння міжнародній кооперації та стимулювання експорту цифрових товарів і послуг.

Формування ефективного нормативно-правового середовища є фундаментальною умовою розвитку цифрового експорту. У випадку електронної комерції регуляторна політика має враховувати специфіку транскордонних онлайн-операцій, використання глобальних маркетплейсів та цифрових платіжних систем. Невідповідність національного законодавства сучасним вимогам цифрової економіки може створювати додаткові витрати для МСБ і стримувати їхню міжнародну експансію.

Першим ключовим напрямом удосконалення нормативної бази є оптимізація податкового регулювання для підприємств, що здійснюють експорт через маркетплейси. Особливості цифрової торгівлі передбачають велику кількість дрібних транзакцій, роботу з іноземними валютами та використання послуг міжнародних платіжних операторів. У зв'язку з цим доцільним є спрощення процедур податкової звітності для МСБ, які здійснюють електронний експорт, а також запровадження чітких і прозорих правил оподаткування транскордонних онлайн-продажів.

Запровадження спеціальних податкових режимів або пільг для суб'єктів цифрового експорту може стати ефективним інструментом стимулювання участі МСБ у глобальних маркетплейсах. Йдеться про можливість тимчасового зниження податкового навантаження для підприємств, що здійснюють перші експортні операції через онлайн-платформи, або компенсацію частини витрат на сертифікацію та маркетингове просування за кордоном. Такий підхід сприятиме зниженню бар'єрів входу на міжнародні ринки та активізації експортної діяльності.

Другим важливим напрямом є гармонізація законодавства у сфері електронної комерції з європейськими стандартами. З огляду на стратегічний курс України на євроінтеграцію, адаптація національної нормативної бази до вимог ЄС у сфері захисту прав споживачів, електронних контрактів, захисту

персональних даних та електронної ідентифікації є необхідною умовою забезпечення довіри до українських підприємств на міжнародних ринках. Узгодження стандартів сприятиме спрощенню взаємодії з європейськими контрагентами та зменшенню регуляторних ризиків.

Окремої уваги потребує вдосконалення митного регулювання електронної торгівлі. Сучасна e-commerce характеризується високою швидкістю обігу товарів та значною кількістю малих відправлень. У таких умовах традиційні процедури митного оформлення можуть створювати затримки та підвищувати витрати підприємств. Доцільним є подальша цифровізація митних процедур, впровадження електронного декларування для малих експортних відправлень, автоматизація перевірок та використання ризик-орієнтованих підходів до контролю.

Спрощення процедур митного оформлення для e-commerce дозволить скоротити часові витрати на експорт, зменшити адміністративне навантаження та підвищити конкурентоспроможність українських продавців на глобальних платформах. Крім того, інтеграція інформаційних систем митних органів із цифровими платформами може забезпечити автоматичний обмін даними, що сприятиме підвищенню прозорості та зниженню корупційних ризиків.

Важливою складовою нормативно-правової підтримки є забезпечення стабільності та передбачуваності регуляторного середовища. Часті зміни податкових правил або митних процедур створюють невизначеність для підприємств і знижують їхню готовність до довгострокових інвестицій у цифровий експорт. Тому формування державної політики має базуватися на принципах прозорості, відкритого діалогу з бізнесом та стратегічного планування.

У підсумку формування сприятливої нормативно-правової бази підтримки цифрової торгівлі має стати системним процесом, спрямованим на зниження регуляторних бар'єрів, стимулювання інновацій та забезпечення інтеграції українських МСБ у глобальні ланцюги створення вартості. Комплексне удосконалення податкового, митного та правового середовища створить умови

для активізації цифрового експорту, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій України в міжнародній економічній системі.

Ефективність державної політики стимулювання цифрового експорту значною мірою залежить не лише від якості нормативно-правового середовища, але й від рівня розвитку цифрової інфраструктури та інституційної підтримки експортерів. У сучасній глобальній економіці інфраструктура виступає базовим ресурсом конкурентоспроможності, оскільки саме вона визначає можливості підприємств здійснювати транскордонні операції швидко, безпечно та з мінімальними трансакційними витратами.

Цифровий експорт передбачає наявність доступу до високошвидкісного інтернету, стабільних телекомунікаційних мереж, сучасних електронних платіжних систем, цифрових сервісів митного оформлення, а також ефективної логістичної інфраструктури. Відсутність хоча б одного з цих елементів формує системні обмеження для участі МСБ у міжнародних маркетплейсах і глобальних ланцюгах створення вартості.

Одним із пріоритетних напрямів державної політики має стати розширення доступу до високошвидкісного інтернету в регіонах. Нерівномірність цифрового розвитку територій створює дисбаланси у можливостях підприємств різних областей України. Підприємці з великих міст мають значно кращі умови для інтеграції у цифрові платформи порівняно з бізнесом у малих містах та сільських громадах. Тому державні інвестиції у розвиток широкопasmового інтернету, підтримка програм цифрової трансформації територіальних громад та стимулювання операторів телекомунікацій до розширення покриття є необхідними умовами формування рівних стартових можливостей для МСБ.

Забезпечення доступності якісної цифрової інфраструктури сприятиме активізації підприємницької діяльності у регіонах, диверсифікації джерел доходів місцевих громад та зниженню регіональних соціально-економічних диспропорцій. В умовах післявоєнного відновлення України цей аспект набуває особливого значення, оскільки цифровий експорт може стати одним із драйверів відновлення економічної активності у постраждалих регіонах.

Наступним важливим напрямом є створення національних онлайн-платформ для навчання цифровому експорту. Попри зростання популярності електронної комерції, значна частина МСБ не володіє достатніми знаннями щодо алгоритмів роботи міжнародних маркетплейсів, правил транскордонного оподаткування, особливостей сертифікації продукції, логістики та захисту інтелектуальної власності. У цьому контексті держава може ініціювати створення єдиної цифрової освітньої екосистеми, яка б поєднувала онлайн-курси, вебінари, практичні інструкції, кейси успішного експорту та інтерактивні консультації.

Такі платформи можуть функціонувати у форматі державно-приватного партнерства із залученням профільних асоціацій, університетів, експертів з міжнародної торгівлі та представників маркетплейсів. Важливо, щоб навчальний контент був орієнтований не лише на початковий рівень, але й на поглиблені аспекти масштабування бізнесу, аналітику продажів, управління цифровими ризиками та побудову бренду на глобальних платформах.

Цифровізація митних і логістичних процедур є ще одним стратегічним напрямом інвестицій. Сучасна електронна комерція потребує швидких та прозорих процедур обробки експортних відправлень. Автоматизація процесів електронного декларування, інтеграція інформаційних систем митних органів із логістичними операторами, застосування технологій електронного документообігу та використання систем управління ризиками дозволяють суттєво скоротити час проходження митного контролю [40, с. 39-44].

Особливої актуальності набуває розвиток електронного обміну даними між митними органами, поштовими операторами та маркетплейсами. Така інтеграція забезпечує оперативну передачу інформації про відправлення, мінімізує помилки у декларуванні та сприяє підвищенню рівня прозорості транскордонних операцій. У результаті зменшуються витрати бізнесу та підвищується довіра міжнародних партнерів до української системи митного адміністрування.

Паралельно з митною цифровізацією важливим є розвиток сучасної

логістичної інфраструктури: автоматизованих сортувальних центрів, складів тимчасового зберігання, fulfillment-центрів, а також оптимізація міжнародних транспортних маршрутів. Ефективна логістика безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українських продавців, адже швидкість та надійність доставки є ключовими факторами вибору постачальника на маркетплейсах.

Окремий блок державної політики має бути спрямований на розвиток електронних сервісів підтримки експортерів. Йдеться про створення інтегрованих цифрових кабінетів експортера, які забезпечують доступ до консультацій, аналітичної інформації щодо зовнішніх ринків, інструментів пошуку партнерів, даних про тарифні та нетарифні обмеження, а також можливостей участі у міжнародних виставках та програмах підтримки.

Цифрові сервіси можуть також включати інструменти самодіагностики готовності підприємства до експорту, калькулятори експортних витрат, шаблони контрактів та рекомендації щодо адаптації продукції до вимог конкретних ринків. Такий підхід знижує інформаційні бар'єри та підвищує рівень підготовленості МСБ до виходу на міжнародні платформи.

Важливою складовою інфраструктурної підтримки є забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Зростання цифрових операцій супроводжується підвищенням ризиків кібератак, витоку конфіденційної інформації та шахрайства. Державна політика має передбачати створення механізмів консультування підприємств щодо цифрової безпеки, розроблення рекомендацій з управління кіберризиками та стимулювання впровадження сучасних стандартів захисту інформації.

Комплексні інвестиції у цифрову інфраструктуру та експортну підтримку створюють мультиплікативний ефект для економіки. Вони не лише підвищують конкурентоспроможність окремих підприємств, але й формують сприятливе середовище для розвитку інновацій, залучення інвестицій та розширення участі України у глобальних ланцюгах створення вартості.

Умови функціонування глобальної цифрової економіки визначаються не лише внутрішніми інституційними реформами, а й активною інтеграцією

національних суб'єктів господарювання у міжнародні мережі співпраці. Для України розвиток міжнародної кооперації у сфері цифрового експорту є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності МСБ, розширення географії експорту та закріплення позицій у глобальних ланцюгах створення вартості.

Цифрові платформи фактично формують нову архітектуру світової торгівлі, де доступ до ринку визначається не лише виробничими можливостями підприємства, а й умовами інтеграції до екосистеми маркетплейсу, рівнем довіри, відповідністю стандартам якості та безпеки даних. У цьому контексті державна політика має бути спрямована на формування сприятливих зовнішніх умов для українських підприємств, які прагнуть масштабувати свою діяльність у цифровому середовищі.

Першим напрямом є укладання партнерських угод із глобальними маркетплейсами. Такі угоди можуть передбачати спрощені процедури реєстрації українських продавців, консультаційну підтримку, участь у спеціалізованих програмах розвитку експортерів, а також інтеграцію національних сервісів підтримки бізнесу з інфраструктурою міжнародних платформ. Держава, виступаючи інституційним посередником, може забезпечити підвищення довіри до українських постачальників та зменшити бар'єри входу для МСБ.

Співпраця з глобальними платформами дозволяє також організовувати спільні освітні ініціативи, тематичні програми просування українських товарів, а також маркетингові кампанії, спрямовані на формування позитивного іміджу України як надійного цифрового партнера. Особливо актуальним це є для секторів креативної економіки, ІТ-послуг, цифрового контенту та нішевих виробників із високою доданою вартістю.

Другим важливим напрямом є реалізація грантових програм для підтримки виходу МСБ на міжнародні платформи. Вихід на глобальні маркетплейси потребує початкових інвестицій у сертифікацію продукції, локалізацію контенту, маркетингове просування, логістичну адаптацію та цифрову аналітику. Для багатьох малих підприємств саме ці витрати стають критичним

бар'єром.

Запровадження державних або змішаних (державно-приватних) грантових програм може передбачати часткову компенсацію витрат на реєстрацію торговельних марок за кордоном, переклад та адаптацію описів товарів, участь у міжнародних онлайн-виставках, підключення до платіжних систем та використання професійних сервісів аналітики маркетплейсів. Важливо, щоб такі програми були прозорими, конкурсними та орієнтованими на підприємства з високим потенціалом масштабування.

Окрему увагу слід приділити розвитку механізмів страхування експортних ризиків. Цифровий експорт, попри спрощені канали виходу на ринок, не позбавлений ризиків неплатежів, логістичних затримок, зміни регуляторних вимог або обмежень доступу до окремих ринків. Для МСБ такі ризики можуть мати критичний характер і стримувати активність у міжнародному середовищі.

Розвиток інструментів страхування експортних кредитів, гарантій виконання контрактів та компенсації комерційних ризиків створює додатковий рівень безпеки для підприємців. Держава може розширювати можливості експортно-кредитних механізмів, адаптуючи їх до специфіки цифрових операцій, які характеризуються великою кількістю невеликих транзакцій і короткими циклами обігу товарів.

Суттєвим елементом міжнародної кооперації є посилення захисту інтелектуальної власності та безпеки даних у цифровому середовищі. У глобальній економіці саме нематеріальні активи (бренд, дизайн, програмні рішення, цифровий контент) стають ключовими джерелами конкурентних переваг. Недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності знижує мотивацію підприємств до інноваційної діяльності та обмежує їхню присутність на міжнародних ринках.

Державна політика має передбачати вдосконалення процедур реєстрації та захисту торговельних марок, патентів і авторських прав, а також розвиток механізмів міжнародного співробітництва у сфері боротьби з контрафактною продукцією та цифровим піратством. Важливим є також забезпечення

відповідності національного законодавства міжнародним стандартам захисту персональних даних, що є критичною умовою довіри з боку іноземних партнерів і споживачів.

Підтримка експорту цифрових послуг (зокрема IT-рішень, програмного забезпечення, креативного контенту, консалтингових та освітніх послуг) потребує окремого акценту в державній політиці. Ці сектори характеризуються високою доданою вартістю та значним потенціалом масштабування без істотних логістичних витрат. Сприяння участі українських компаній у міжнародних цифрових екосистемах, галузевих асоціаціях, професійних мережах та міжнародних тендерах може суттєво посилити позиції України у світовому розподілі праці.

Крім того, розвиток міжнародної кооперації має передбачати участь України у багатосторонніх ініціативах з регулювання цифрової торгівлі, формуванні стандартів електронної комерції та транскордонного обміну даними. Активна позиція держави у міжнародних організаціях сприятиме врахуванню національних інтересів у процесі розроблення нових правил глобальної цифрової економіки.

У стратегічному вимірі міжнародна кооперація дозволяє не лише розширити доступ українських підприємств до ринків збуту, але й інтегрувати їх у глобальні інноваційні екосистеми. Співпраця з іноземними партнерами стимулює трансфер технологій, обмін управлінськими практиками, підвищення стандартів якості та розвиток людського капіталу.

Таким чином, реалізація заходів щодо сприяння міжнародній кооперації та підтримки експорту цифрових товарів і послуг створює комплексний ефект для національної економіки. Вона підвищує експортну диверсифікацію, зміцнює валютні надходження, стимулює інноваційну активність та формує позитивний імідж України як активного учасника глобальної цифрової економіки. У поєднанні з удосконаленням нормативно-правового середовища та розвитком цифрової інфраструктури це забезпечить стійке зростання конкурентоспроможності національного МСБ та його ефективну інтеграцію у

світові ланцюги створення вартості.

Отже, формування ефективної державної політики стимулювання цифрового експорту має комплексний характер і поєднує регуляторні, інфраструктурні та міжнародні інструменти впливу. Ці інструменти створять взаємодоповнюючу систему державних заходів, спрямованих на зниження бар'єрів входу МСБ на глобальні маркетплейси.

Розвиток державної політики стимулювання цифрового експорту сприятиме посиленню інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, диверсифікації експортної структури та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. У стратегічній перспективі цифровий експорт може стати одним із ключових драйверів економічного зростання та структурної модернізації України в умовах глобальної цифрової трансформації.

### **3.2 Напрями розвитку цифрових навичок МСБ для виходу на глобальні маркетплейси**

Умови функціонування сучасної світової економіки визначаються стрімким розвитком цифрових технологій та трансформацією традиційних моделей міжнародної торгівлі у напрямі платформенної взаємодії. Глобальні маркетплейси стають ключовими інфраструктурними елементами цифрової економіки, забезпечуючи підприємствам доступ до міжнародних ринків без необхідності створення фізичної присутності за кордоном. Для малого та середнього бізнесу України вихід на такі платформи є не лише інструментом диверсифікації збуту, а й стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Разом із тим ефективна присутність на глобальних маркетплейсах вимагає від підприємств якісно нового рівня цифрової зрілості та підприємницької

спроможності. Конкурендне середовище на міжнародних платформах характеризується високою інтенсивністю, алгоритмізованістю та залежністю від показників ефективності, що формуються на основі аналізу великих масивів даних. За таких умов успішність МСБ визначається не лише характеристиками продукції, а й здатністю працювати з цифровими інструментами, управляти даними, оптимізувати бізнес-процеси та формувати довгострокову стратегію розвитку в цифровому середовищі [41, с. 70-85].

Для українських підприємств розвиток цифрових і підприємницьких навичок має стати системним процесом, спрямованим на подолання структурних обмежень. Йдеться про необхідність підвищення рівня цифрової грамотності, формування компетенцій у сфері маркетингової аналітики, стратегічного управління експортом, адаптації до міжнародних стандартів та ефективного використання інструментів автоматизації. Водночас важливо забезпечити поєднання індивідуальних зусиль підприємств із розвитком партнерських освітніх та бізнес-екосистем, що створюють сприятливе середовище для формування відповідних компетенцій.

Розвиток цифрової грамотності власників і працівників малого та середнього бізнесу є базовою передумовою ефективної інтеграції українських підприємств у глобальні маркетплейси. У сучасній платформеній економіці конкурентна перевага формується не лише за рахунок якості продукції або цінової політики, а насамперед через здатність підприємства працювати з цифровими інструментами, аналізувати дані та адаптувати бізнес-процеси до алгоритмічної логіки міжнародних платформ. Саме тому впровадження системних програм навчання цифровій грамотності має розглядатися як стратегічний інструмент підвищення експортної спроможності МСБ України.

Основні напрями розвитку цифрових навичок МСБ України для виходу на глобальні маркетплейси наведено на рисунку 3.1.

Першочерговим завданням є формування у підприємців розуміння специфіки функціонування глобальних B2C- і B2B-маркетплейсів.

### **Формування розуміння специфіки функціонування глобальних маркетплейсів (B2B та B2C):**

- відмінності бізнес-моделей B2B і B2C;
- особливості алгоритмів ранжування товарів;
- вимоги до продавців на міжнародних платформах;
- специфіка роботи на платформах типу Amazon, eBay та Alibaba Group.

### **Опанування інструментів електронної комерції:**

- SEO-оптимізація товарних карток;
- налаштування та управління PPC-рекламою;
- створення якісного цифрового контенту (фото, відео, описи);
- проведення А/В-тестування маркетингових рішень.

### **Розвиток навичок маркетингової аналітики та роботи з даними:**

- аналіз ключових показників ефективності (KPI);
- оцінка конверсії та рентабельності рекламних кампаній;
- прогнозування попиту та управління асортиментом;
- моніторинг конкурентного середовища.

### **Формування компетенцій управління цифровою репутацією та клієнтським досвідом:**

- робота з відгуками та рейтингами;
- управління клієнтськими зверненнями;
- побудова сервісної політики;
- запобігання репутаційним ризикам.

### **Освоєння правових і регуляторних аспектів міжнародної електронної торгівлі:**

- базові вимоги щодо захисту персональних даних;
- митні процедури та сертифікація продукції;
- правила електронної комерції на зовнішніх ринках;
- податкові особливості цифрового експорту.

Рисунок 3.1 – Основні напрями розвитку цифрових навичок МСБ України для виходу на глобальні маркетплейси\*

\*Джерело: складено автором

Механізми просування товарів на таких платформах, як Amazon чи eBay, суттєво відрізняються від традиційних каналів збуту. Алгоритми ранжування враховують релевантність ключових слів, історію продажів, показники клієнтської задоволеності, швидкість виконання замовлень та ефективність

рекламних кампаній. Натомість у B2B-сегменті, зокрема на платформах екосистеми Alibaba Group, важливу роль відіграють довгострокові контракти, репутаційні показники та відповідність міжнародним стандартам сертифікації. Відтак навчальні програми повинні містити окремі модулі, присвячені відмінностям між B2B- і B2C-моделями, їхнім бізнес-процесам та інструментам просування.

Другим ключовим напрямом є розвиток практичних навичок роботи з інструментами електронної комерції. Йдеться про опанування таких компонентів, як SEO-оптимізація товарних карток, управління контентом, налаштування платної реклами (PPC), використання аналітичних панелей платформи, а також A/B-тестування маркетингових рішень. Для більшості українських МСБ проблема полягає не у відсутності доступу до інструментів, а в недостатньому рівні їх професійного застосування. Навчальні програми повинні мати прикладний характер, передбачати аналіз реальних кейсів, симуляційні вправи та практичну роботу з тестовими акаунтами.

Особливої уваги потребує формування аналітичної культури управління. Міжнародні маркетплейси генерують значний обсяг даних щодо поведінки споживачів, динаміки попиту, ефективності рекламних кампаній та структури продажів. Однак без відповідних компетенцій ці дані не трансформуються у стратегічні рішення. Тому навчальні програми мають включати блоки з інтерпретації ключових показників ефективності (конверсія, середній чек, рентабельність рекламних витрат, рівень повторних покупок), прогнозування попиту та оцінювання конкурентного середовища. Формування навичок роботи з аналітичними інструментами дозволить підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортиментної політики та масштабування діяльності.

Ще одним компонентом програм цифрової грамотності є навчання управлінню цифровою репутацією та клієнтським досвідом. У середовищі глобальних маркетплейсів рейтинг продавця безпосередньо впливає на його видимість і довіру споживачів. Негативні відгуки або порушення стандартів

обслуговування можуть призвести до зниження позицій у пошуковій видачі або навіть блокування акаунта. Отже, підприємства повинні володіти навичками оперативної комунікації з клієнтами, врегулювання спорів, побудови сервісної політики та формування довгострокових відносин із покупцями.

Важливим напрямом є також підготовка МСБ до роботи в умовах міжнародного правового середовища. Освоєння базових принципів захисту персональних даних, правил електронної торгівлі, митного регулювання та вимог до сертифікації продукції має бути невід'ємною складовою навчальних програм. Це сприятиме мінімізації правових ризиків та підвищенню довіри з боку іноземних контрагентів.

Для забезпечення системності підходу доцільно запровадити багаторівневу модель навчання: базовий рівень – цифрова грамотність і загальні принципи електронної комерції; середній рівень – практичне освоєння інструментів маркетплейсів; просунутий рівень – стратегічне управління цифровим експортом і масштабування бізнесу.

Така модель дозволить врахувати різний рівень підготовки підприємців і поступово формувати комплексні компетенції.

Окрему роль у реалізації програм навчання мають відігравати університети, бізнес-школи, торгово-промислові палати та професійні асоціації. Доцільним є створення спеціалізованих сертифікаційних курсів із цифрового експорту, що поєднуюватимуть теоретичну підготовку з практичними модулями. Участь представників міжнародних платформ у таких програмах підвищить їхню прикладну цінність та сприятиме встановленню прямої комунікації між українським бізнесом і глобальними екосистемами.

Крім того, важливо забезпечити доступність навчання для підприємств із різних регіонів України, зокрема через розвиток онлайн-курсів, вебінарів та дистанційних програм підвищення кваліфікації. Це дозволить зменшити територіальні диспропорції та створити рівні можливості для участі МСБ у міжнародній електронній торгівлі.

Ефективний розвиток цифрових і підприємницьких компетенцій малого та

середнього бізнесу потребує координації зусиль різних суб'єктів економічної екосистеми. Формування конкурентоспроможного сектору МСБ у сфері цифрового експорту не може бути забезпечене виключно індивідуальною ініціативою підприємців, оскільки потребує системної освітньої, інституційної та інфраструктурної підтримки.

У цьому контексті доцільно виокремити ключових стейкхолдерів, відповідальних за розвиток цифрових навичок, визначити зміст їхньої участі у навчальному процесі та окреслити очікувані результати такої взаємодії. Узагальнення відповідних напрямів представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Інституційне забезпечення розвитку цифрових навичок МСБ для виходу на глобальні маркетплейси\*

Суб'єкт	Зміст навчання / форма участі	Очікуваний результат
Державні органи (Мінекономіки, профільні агентства з підтримки експорту)	Розробка національних програм цифрової освіти; організація тренінгів із цифрового експорту; створення онлайн-платформ навчання	Підвищення загального рівня цифрової грамотності МСБ; зростання кількості підприємств-експортерів через маркетплейси
Заклади вищої освіти	Запровадження сертифікаційних курсів з e-commerce; інтеграція модулів цифрового маркетингу та аналітики у навчальні програми	Формування системних цифрових компетенцій; підготовка фахівців із міжнародної електронної комерції
Бізнес-школи, хаби, акселератори	Практичні програми з роботи на маркетплейсах; наставництво; аналіз кейсів; інтенсиви з маркетингової аналітики	Підвищення прикладних навичок підприємців; зменшення помилок при виході на глобальні платформи
Міжнародні маркетплейси	Проведення вебінарів, сертифікацій для продавців; надання доступу до аналітичних інструментів; консультаційна підтримка	Краща адаптація МСБ до алгоритмів платформ; підвищення ефективності продажів
Професійні асоціації та торгово-промислові палати	Організація галузевих тренінгів; обмін досвідом; створення професійних спільнот	Формування мережевої взаємодії та обміну практиками цифрового експорту
Самі підприємства (власники та менеджмент МСБ)	Інвестування в підвищення кваліфікації персоналу; впровадження внутрішніх стандартів цифрового управління	Зростання конкурентоспроможності; підвищення ефективності використання маркетплейсів

\*Джерело: складено автором

Ефективний вихід малого та середнього бізнесу України на глобальні маркетплейси потребує не лише індивідуального підвищення цифрової грамотності, але й формування стійкої екосистеми підтримки підприємців. У сучасній платформеній економіці конкурентоспроможність визначається швидкістю адаптації до змін, здатністю інтегрувати нові знання та використовувати міжсекторальні зв'язки. Саме тому розвиток партнерств із освітніми платформами, університетами, бізнес-школами, інкубаторами та акселераторами має розглядатися як стратегічний напрям зміцнення підприємницького потенціалу МСБ.

Основні напрями розвитку партнерств для підтримки МСБ у виході на глобальні маркетплейси наведено на рисунку 3.2.

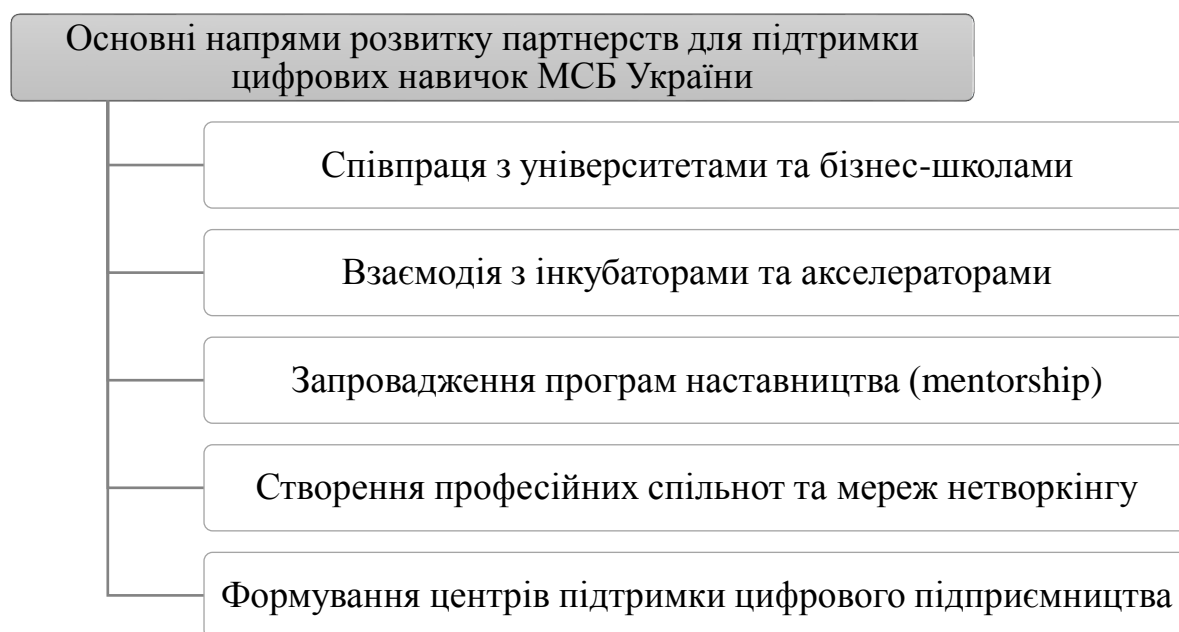


Рисунок 3.2 – Основні напрями розвитку партнерств для підтримки МСБ у виході на глобальні маркетплейси\*

\*Джерело: складено автором

Першим ключовим вектором є співпраця з закладами вищої освіти та спеціалізованими бізнес-школами. Університети можуть виступати центрами трансферу знань у сфері електронної комерції, міжнародного маркетингу та

цифрової аналітики. Інтеграція прикладних модулів із роботи на глобальних маркетплейсах у навчальні програми дозволить поєднати академічну підготовку з практичними навичками. Водночас бізнес-школи здатні забезпечити короткострокові інтенсивні програми, орієнтовані на реальні кейси виходу на міжнародні платформи, моделювання експортних стратегій та розробку індивідуальних планів масштабування бізнесу.

Другим важливим напрямом є розвиток співпраці з інкубаторами та акселераторами підприємництва. Такі структури формують середовище, у якому МСБ отримують не лише знання, але й доступ до менторської підтримки, консультацій із фінансового планування, управління ризиками та оптимізації ланцюгів постачань. Особливої актуальності набуває розвиток компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, що передбачає адаптацію продукту до культурних особливостей цільових ринків, формування конкурентної цінової політики та побудову багатоканальних стратегій просування. У межах таких партнерств доцільно приділяти значну увагу розвитку навичок роботи з аналітикою даних. Сучасні глобальні маркетплейси генерують великі масиви інформації, які можуть бути використані для прогнозування попиту, сегментації споживачів та оптимізації асортименту. Освоєння методів аналізу даних дозволить українським підприємствам підвищити точність управлінських рішень і мінімізувати ризики при виході на нові ринки. Крім того, знання у сфері управління ланцюгами постачань є критично важливими для забезпечення стабільності поставок, скорочення витрат і підвищення рівня сервісу.

Окремого значення набуває впровадження програм наставництва (mentorship). Практичний досвід підприємців, які вже працюють на міжнародних маркетплейсах, є цінним джерелом знань, що не завжди можуть бути отримані в межах формальної освіти. Систематизована менторська підтримка дозволяє уникнути типових помилок, пов'язаних із вибором платформи, налаштуванням рекламних кампаній, організацією логістики та управлінням репутацією. Такий формат взаємодії сприяє формуванню довгострокових партнерських зв'язків і підвищує рівень довіри у підприємницькому середовищі.

Важливим компонентом екосистемного підходу є створення професійних спільнот для обміну досвідом роботи на глобальних маркетплейсах. Платформи для нетворкінгу, тематичні форуми, галузеві асоціації та онлайн-спільноти дозволяють підприємцям ділитися практиками, обговорювати зміни у правилах платформ та спільно реагувати на нові виклики. Такий горизонтальний обмін знаннями сприяє підвищенню загального рівня цифрової зрілості сектору МСБ і формує середовище колективного навчання.

Розвиток партнерств із освітніми та підприємницькими структурами має здійснюватися на засадах довгострокової координації та стратегічного планування. Доцільним є формування регіональних центрів підтримки цифрового експорту, які поєднуюватимуть освітні програми, консультаційні послуги та менторську підтримку. Така модель дозволить забезпечити доступність знань для підприємств різних регіонів України та зменшити територіальні диспропорції у розвитку цифрового підприємництва. У підсумку розвиток партнерств з освітніми платформами та підприємницькими хабами створює передумови для формування комплексної екосистеми підтримки МСБ. Поєднання академічної підготовки, практичної менторської допомоги та професійного нетворкінгу сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню експортної спроможності та ефективній інтеграції українських підприємств у глобальні цифрові екосистеми маркетплейсів.

Таким чином, впровадження комплексних програм навчання цифровій грамотності та інструментам електронної комерції є ключовою умовою формування конкурентоспроможного сектору МСБ у сфері цифрового експорту. Системна підготовка власників і співробітників підприємств дозволить підвищити ефективність використання платформених механізмів, знизити ризики міжнародної діяльності та забезпечити сталу інтеграцію українського бізнесу у глобальні маркетплейси. У довгостроковій перспективі розвиток цифрових компетенцій сприятиме зміцненню позицій національної економіки у світовому цифровому просторі та формуванню нової моделі експортної конкурентоспроможності України.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці стратегічних напрямів використання цифрових маркетплейсів як інструменту інтеграції українських підприємств у глобальну економіку. За підсумками роботи сформульовано такі висновки:

а) визначено, що цифровізація міжнародної торгівлі виступає системною передумовою формування глобальних маркетплейсів, на підставі аналізу трансформації традиційних економічних процесів через впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію митних процедур та розвиток електронних платіжних систем, що дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати та змінити архітектуру світового обміну;

б) доведено, що економічна сутність цифрового маркетплейсу полягає у його функціонуванні як багатосторонньої цифрової екосистеми, тому що такі платформи не просто виступають посередниками, а генерують цінність через цифрову інфраструктуру, алгоритми обробки даних та механізми формування цифрової довіри (рейтинги, відгуки), забезпечуючи ефект масштабування для всіх учасників;

в) виявлено, що сучасний стан світового ринку e-commerce характеризується домінуванням азійських платформ (Alibaba Group) та стабільним зростанням валової вартості товарів (GMV), яка у 2024 році перевищила 3,8 трлн дол. США, на підставі статистичного аналізу, який також підтвердив високу адаптивність українського сегмента маркетплейсів, що у 2023 році продемонстрував зростання онлайн-продажів на 21% попри виклики воєнного стану;

г) оцінено, що інтеграційний потенціал глобальних платформ для українського малого та середнього бізнесу (МСБ) є стратегічно високим, на основі проведеного SWOT-аналізу, який засвідчив, що сильні сторони

підприємств (адаптивність, нішевість продукції «Made in Ukraine») дозволяють компенсувати слабкі сторони (обмеженість фінансових ресурсів) через використання готової логістичної та фінансової інфраструктури Amazon, Etsy чи eBay;

д) визначено, що пріоритетними напрямками державної політики щодо стимулювання цифрового експорту мають стати оптимізація податкового регулювання та цифровізація митних процедур, тому що запровадження спеціальних режимів для онлайн-експортерів та автоматизація декларування малих відправлень дозволять вітчизняним МСП ефективно конкурувати на міжнародних ринках і гармонізувати діяльність із стандартами ЄС;

е) обґрунтовано, що успішна інтеграція підприємств потребує створення комплексної екосистеми розвитку цифрових навичок та партнерств, на підставі того, що ефективна присутність на маркетплейсах вимагає від власників бізнесу опанування аналітичної культури управління, SEO-оптимізації та інструментів цифрового маркетингу через багаторівневу модель навчання із залученням університетів, хабів та програм наставництва

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифрові маркетплейси є важливим механізмом збереження та розвитку експортного потенціалу України в умовах глобальної цифрової трансформації. Синергія проактивної державної політики, розвитку цифрових компетенцій підприємців та використання екосистемних можливостей глобальних платформ забезпечить не лише вихід українського бізнесу на нові ринки збуту, але й створить надійний фундамент для інклюзивного економічного зростання та повноцінної інтеграції України у світові ланцюги створення вартості.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Lytvynenko A., Lytvynenko O. Directions of functioning of international business in the globalized environment. *International professional scientific journal «Internauka»*. Series: *Economic Sciences*. 2022. № 1. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27397/1/1.%20d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8c%d1%8f\\_%d0%9b%d0%b8%d1%82%d0%b2%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be\\_%d0%86%d0%bd%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%b0.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27397/1/1.%20d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8c%d1%8f_%d0%9b%d0%b8%d1%82%d0%b2%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%86%d0%bd%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%b0.pdf) (дата звернення: 25.04.2026).
2. Hodgson C. Can the Digital Revolution Be Environmentally Sustainable? URL: <https://www.theguardian.com/global/blog/2015/nov/13/digital-revolution-environmental-sustainable> (дата звернення: 25.04.2026)
3. Кузнецова А. Я., Чмерук Г. Г. Теоретичні підходи до визначення цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 34-41.
4. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5-12.
5. Шилепницький П. І. Цифровізація світової торгівлі як умова забезпечення її конкурентоспроможності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. Випуск 3. С. 137-144.
6. E-commerce in the times of COVID-19. Paris : OECD, 2020. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137212-t0fjgnerdb&title=E-commerce-in-the-time-of-COVID-19) (дата звернення: 25.04.2026)
7. Пилипенко В. В., Пилипенко Н. М. Цифрова трансформація торгівлі: концептуальні аспекти та ключові виклики. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 181-192.
8. Литвиненко А. О., Литвиненко О. Д. Міжнародна торгівля в умовах

цифровізації глобальної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2022. № 9. С. 110-116.

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

10. Кургузенкова Л. А., Федоренко А. І. Цифрові платформи як рушійна сила цифрової трансформації економіки. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 127-132.

11. Мережеві ефекти - що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031876-network-effects> (дата звернення 25.04.2026).

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

13. 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.

14. 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.

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

17. 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.

18. Островський І. А., Можайкіна Н. В. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: проблеми антимонопольного регулювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8384> (дата звернення 25.04.2026).

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

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

21. Маркетплейс: особливості та відмінності від інтернет-магазину. *marketer.ua* URL: <https://marketer.ua/ua/marketplace-features-and-differences-from-the-online-store/> (дата звернення 25.04.2026).

22. Digital Commerce 360. Top global online marketplaces: GMV projection. *Digital Commerce 360*. 2024. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats> (дата звернення: 10.05.2026).

23. TechNet. TechNet study reveals valuable role of e-commerce marketplaces in supporting small businesses. *TechNet*. 2024. URL: <https://www.technet.org/media/technet-study-reveals-valuable-role-of-e-commercemarketplaces-in-supporting-small-businesses> (дата звернення: 10.05.2026).

24. Top Online Shopping Categories *shopify.com* URL: <https://www.shopify.com/blog/top-online-shopping-categories> (дата звернення 10.05.2026).

25. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3. С. 98–108.

26. Шевченко І. О. Аналіз українського ринку цифрової торгівлі: структура, зміст, інсайти та топрейтинг. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 48-56.
27. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. *RAU*. 31.08.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>
28. Maksymenko I., Akimov A., Bikulov D. Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. Iss. 2. P. 177-186.
29. Ukrainian eCommerce 2023: Market Insights & Trends. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.com/blog/the-state-of-ukrainian-e-commerce-in-2023-market-insights-from-promodosresearch>
30. Коломієць Г. М., Рябовол Д. А. Розвиток конкуренції маркетплейсів як драйвер відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 115-122.
31. Дослідження українського ринку e-commerce. *promodo.ua* URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024> (дата звернення 10.05.2026)
32. Касумов Т. А. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6. С. 64-78.
33. Вальковець А.С. Вплив міжнародних торгових платформ на маркетинг та бізнес-стратегії. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 9-14.
34. 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 10.05.2026).
35. Половина підприємців вважають ІТ-послуги потенційним українським бестселером у світі – дослідження *Mastercard* URL: <https://uaspectr.com/2022/09/27/it-poslugy-potentsijnyj-ukrayinskyj-best-seler-u-sviti/> (дата звернення 10.05.2026).
36. Українські підприємці можуть рік продавати на Amazon без комісії/ *Укрпошта* URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57743-ukrainian-entrepreneurs->

can-sell-on-amazon-without-commission-for-a-year (дата звернення 15.05.2026).

37. 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 15.05.2026).

38. E-Export School *Укрпошта* URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/e-export-school> (дата звернення 15.05.2026).

39. Мельник О. Г., Сохан В.-Р. Масштабування українського бізнесу на європейський ринок. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 210-219.

40. Іванцов С.В. Інтенсифікація цифрових трансформацій в Україні у контексті європейської інтеграції. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 39-44.

41. 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.