

УДК 339.13.017

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-05)

Бурлаков О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2753-3600

e-mail: burlakovos@pdatu.edu.ua

Волощук Ю.О., доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5629-9502

e-mail: yuliya_kp@ukr.net

Стратегії трансформації маркетплейсів в Україні: виклики, тенденції та міжнародний досвід

Анотація. Метою даного дослідження є аналіз можливостей трансформації українських маркетплейсів із врахуванням зарубіжного досвіду та розробка рекомендацій щодо адаптації ефективних практик для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних платформ електронної комерції. Визначено основні виклики, з якими стикаються українські маркетплейси, зокрема загострення конкуренції, необхідність удосконалення логістичних рішень та адаптація до міжнародних стандартів. Проаналізовано зарубіжний досвід провідних платформ (Amazon, Alibaba, eBay) та виокремлено ключові чинники їхнього успіху, серед яких: технологічні інновації; ефективна логістика та фінансові інструменти. Обґрунтовано можливості інтеграції цих практик в український e-commerce-сектор, включаючи розвиток штучного інтелекту, автоматизацію процесів, впровадження нових фінансових механізмів та вдосконалення логістичної інфраструктури. Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів трансформації українських маркетплейсів, тоді як практичне значення проявляється у формуванні рекомендацій для їхнього розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: маркетплейс; електронна комерція; цифрова трансформація; технологічні інновації; бізнес-модель; конкурентоспроможність; глобальний ринок.

Oleksandr Burlakov, PhD in Economic, Assistant Professor at the Department of Accounting, Taxation and E-business Technology, Higher educational institution «Podillia State University», Ukraine

Yuliia Voloshchuk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Higher educational institution «Podillia State University», Ukraine

Strategies for the Transformation of Marketplaces in Ukraine: Challenges, Trends, and International Experience

Abstract. Introduction. The paper examines the transformation opportunities for Ukrainian marketplaces, considering international experience, and formulates recommendations for adapting effective practices to enhance their competitiveness. Key aspects analyzed include technological innovations, logistics optimization, financial service expansion, and the integration of artificial intelligence.

The methodological and theoretical basis of the article comprises the works of leading foreign and domestic scholars in the fields of e-commerce, the digital economy, and marketplace business modeling. To achieve the research objectives, the following scientific methods were applied: analysis and synthesis (to generalize international experience), structural-functional analysis (to assess marketplace operational mechanisms), comparative analysis (to identify differences between Ukrainian and international platforms), and a systemic approach (to determine transformation pathways for marketplaces in Ukraine). The justification of theoretical conclusions and explanations was carried out using structural and system-functional approaches to analyzing and evaluating marketplace transformation models. The information base of the research includes scientific publications, research reports, monographs, and materials from open-access databases.

Purpose. Systematization of key challenges and opportunities for Ukrainian marketplaces in the context of international experience adaptation.

Results. A conceptual model for transforming Ukrainian marketplaces has been developed based on global best practices, incorporating artificial intelligence integration, business process automation, customer loyalty program development, and the implementation of advanced logistics technologies.

Conclusions. The obtained results can be utilized by Ukrainian marketplaces, entrepreneurs, and regulatory bodies to develop digital transformation strategies, improve the efficiency of online platforms, and enhance the regulatory framework for e-commerce.

¹Стаття надійшла до редакції: 27.03.2025

Received: 27 March 2025

Keywords: *e-commerce; marketplac; digital transformation; artificial intelligence; logistics; financial services; online platforms.*

JEL Classification: *L10; L81.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок електронної комерції в Україні демонструє швидке зростання, особливо в сегменті маркетплейсів, які стають основними платформами для взаємодії між продавцями та споживачами. Водночас українські маркетплейси стикаються з рядом викликів, зокрема із загостренням конкуренції, змінами у споживчих звичках, необхідністю вдосконалення логістичних рішень та адаптації до міжнародних стандартів.

Світова практика показує, що трансформація маркетплейсів може відбуватися через впровадження передових технологій (штучний інтелект, блокчейн, доповнена реальність), оптимізацію бізнес-моделей (B2B, C2C, D2C) та розвиток омніканальних стратегій. В Україні такі процеси відбуваються повільніше через обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатню цифрову грамотність підприємців та нестабільність економічного середовища.

Отже, актуальним є питання дослідження можливостей трансформації українських маркетплейсів із врахуванням зарубіжного досвіду. Визначення ефективних підходів та механізмів адаптації іноземних практик дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних платформ, сприятиме їх інтеграції у глобальну цифрову економіку та стимулюватиме розвиток електронної комерції в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансформації маркетплейсів активно досліджується в наукових та аналітичних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, значну увагу науковці приділяють питанням цифрової трансформації бізнесу, впровадженню інноваційних технологій та адаптації маркетплейсів до сучасних ринкових умов.

У працях західних дослідників (Porter M., Kim W. C., Brynjolfsson E.) розглядаються стратегії розвитку електронної комерції, особливо в аспекті конкурентних переваг, цифрових екосистем та омніканальності. Вони наголошують на важливості використання великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та персоналізації в управлінні маркетплейсами. Дослідження McKinsey та Forrester аналітиків підтверджують, що маркетплейси, які активно інтегрують технологічні рішення та адаптують свої бізнес-моделі до змінних умов ринку, досягають значно вищих показників ефективності. [1]

Українські науковці та експерти, зокрема І.В. Федулова [2] та І.В. Макаруч, аналізують питання

розвитку цифрової економіки та електронної комерції в Україні, акцентуючи увагу на необхідності державної підтримки, розбудови відповідної інфраструктури та вдосконалення нормативно-правової бази. [3] Водночас дослідження показують, що більшість українських маркетплейсів зустрічаються з проблемами масштабування, низьким рівнем довіри споживачів та недостатньо розвиненими логістичними мережами. [4]

Окремим напрямом досліджень є адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій. Наприклад, практика міжнародних платформ, таких як Amazon, Alibaba, eBay, демонструє ефективність екосистемного підходу, впровадження фінтех-рішень та гнучкої логістики. [5] Водночас вітчизняні аналітики наголошують на необхідності урахування локальних особливостей, включаючи регуляторні бар'єри, рівень цифровізації населення та специфіку платіжних систем. [6]

Отже, проведені дослідження вказують на значний потенціал трансформації українських маркетплейсів, однак потребують подальшого аналізу щодо механізмів адаптації зарубіжних практик та визначення найефективніших моделей розвитку.

Формулювання цілей дослідження. Основною метою дослідження є аналіз можливостей трансформації українських маркетплейсів із врахуванням зарубіжного досвіду та розробка рекомендацій щодо адаптації ефективних практик для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних платформ електронної комерції.

Об'єктом дослідження є українські маркетплейси та їхні бізнес-моделі в контексті цифрової трансформації та впливу міжнародного досвіду на їхній розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження показників розвитку маркетплейсів в Україні демонструє швидке зростання та адаптацію до змін, що відбуваються на ринку. На 2023 рік обсяг ринку онлайн-комерції в Україні перевищив позначку 6 мільярдів доларів США зі середньорічним темпом збільшення близько 20 відсотків. Прогнозувалося, що до завершення 2024 року цей показник сягне понад 7 мільярдів доларів США [6].

З огляду на стрімке зростання ринку електронної комерції та зміни в поведінці споживачів, маркетплейси в Україні активно адаптуються до нових умов. Це спричиняє появу ключових тенденцій, які визначають подальший розвиток галузі (табл. 1).

Таблиця 1 Основні тенденції розвитку маркетплейсів в Україні

№	Тенденція	Опис
1.	Зростання довіри до онлайн-покупок	Українці все більше віддають перевагу онлайн-шопінгу завдяки зручності та безпеці транзакцій.
2.	Розширення цифрової інфраструктури	Покращення інтернет-покриття та доступність цифрових технологій залучають нових користувачів.
3.	Вдосконалення логістичних систем	Оптимізація доставки та розширення мережі пунктів видачі замовлень підвищують ефективність сервісу.
4.	Розвиток мобільної комерції	Збільшення використання смартфонів стимулює адаптацію платформ під мобільні пристрої.
5.	Інтеграція з соціальними мережами	Соціальні платформи стають важливим каналом для просування товарів та взаємодії з клієнтами.
6.	Підвищення конкуренції	Ріст кількості маркетплейсів стимулює впровадження нових стратегій і покращення сервісу.

Джерело: побудовано авторами на основі [5, 7]

Попри позитивні тенденції розвитку маркетплейсів в Україні, галузь також зустрічається з низкою викликів, які впливають на її подальше зростання (табл. 2).

Таблиця 2 Виклики, що постають перед маркетплейсами в Україні

№	Виклики	Опис
1.	Безпека даних	Захист персональних даних користувачів і фінансової інформації є ключовим для підтримки довіри клієнтів.
2.	Регулювання та законодавство	Необхідність адаптації до змін у законодавстві та дотримання нормативних вимог впливає на операційну діяльність.
3.	Технічні виклики	Підтримка стабільності та швидкодії платформ, особливо під час пікових навантажень, потребує значних інвестицій.
4.	Конкуренція з міжнародними гравцями	Глобальні платформи, такі як Amazon і AliExpress, створюють значний конкурентний тиск на українські маркетплейси.
5.	Логістичні труднощі	Війна та інші фактори впливають на своєчасність і вартість доставки товарів по Україні.
6.	Зміни в купівельній поведінці	Економічна нестабільність змушує споживачів змінювати свої пріоритети та скорочувати витрати.

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Електронна комерція в Україні продовжує динамічно розвиватися, змінюючи структуру онлайн-торгівлі та розподіл ринкових сегментів. На основі актуальних даних було проведемо аналіз трьох

основних моделей електронної комерції: B2C (Business-to-Consumer), B2B (Business-to-Business) та C2C (Consumer-to-Consumer).

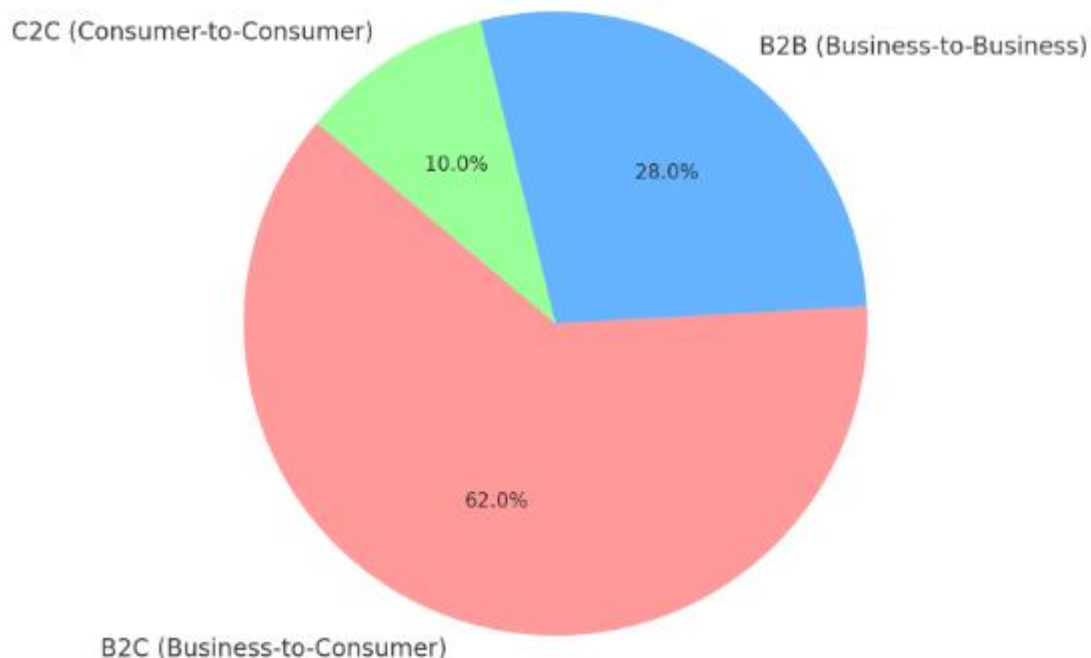


Рисунок 1 - Структура ринку електронної комерції в Україні у 2024 році

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Результати аналізу свідчать про домінування B2C-моделі, яка охоплює 62% ринку, що доводить високий попит серед роздрібних споживачів. Водночас сегмент B2B займає 28%, що вказує на активний розвиток бізнесового напрямку. C2C-сектор, представлений платформами для торгівлі між споживачами, зберігає стабільну частку 10 відсотків.

З огляду на зростаючу роль маркетплейсів у структурі електронної комерції України, важливо проаналізувати частку основних маркетплейсів (рис. 2). Це дозволить оцінити їхній вплив на загальний розвиток онлайн-торгівлі та визначити ключові тенденції конкурентного середовища.

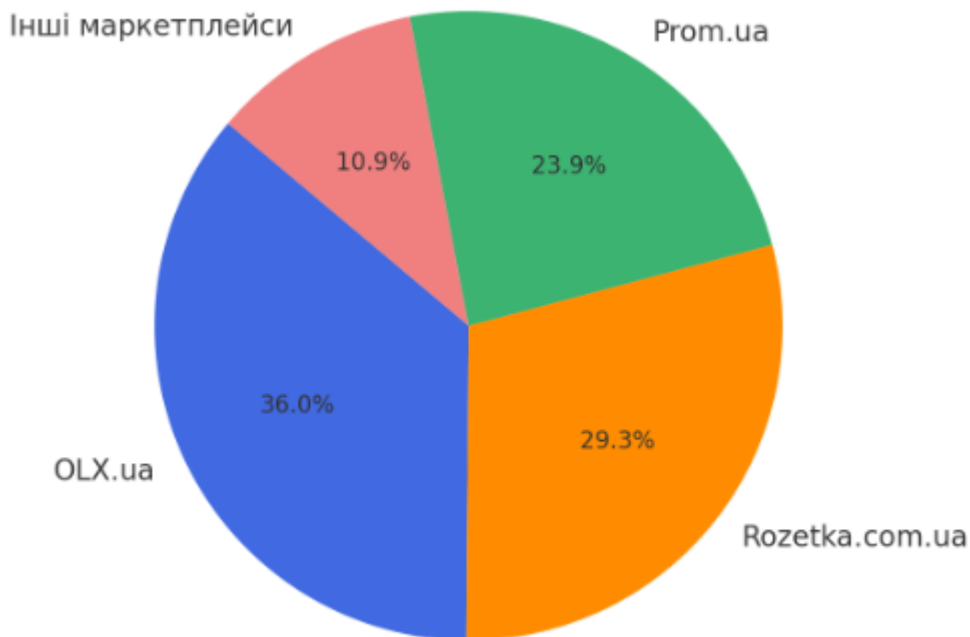


Рисунок 2 - Частки основних учасників у структурі C2C та B2C, 2024 рік

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Маркетплейси стали основною рушійною силою електронної комерції та, зокрема, електронної торгівлі в Україні. Великі гравці, такі як OLX.ua, Rozetka.com.ua та Prom.ua, продовжують зміцнювати свої позиції, але водночас зростає роль нішевих платформ. Подальший розвиток маркетплейсів залежатиме від впровадження технологій, покращення сервісу та адаптації до змін у поведінці споживачів.

Розглянувши сучасний стан та основні тенденції розвитку маркетплейсів в Україні, варто звернути увагу на досвід провідних міжнародних платформ. Такі гіганти, як Amazon, Alibaba та eBay, вже давно сформували ефективні бізнес-моделі, що забезпечили їм домінуючі позиції на глобальному ринку [11]. Аналіз їхніх стратегій дозволить виявити ключові фактори успіху, які можуть бути корисними для подальшого розвитку українських маркетплейсів.

Аналіз успішних моделей зарубіжних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba та eBay,

дозволяє виділити загальні та ключові фактори (табл. 3), що сприяли їхньому успіху на глобальному ринку.

Загальні фактори успіху міжнародних маркетплейсів:

- Інноваційні бізнес-моделі: впровадження нових підходів до електронної комерції, що відрізняють платформу від конкурентів.

- Розширення асортименту: надання широкого вибору товарів і послуг для задоволення потреб різних категорій споживачів.

- Технологічні інновації: використання передових технологій для покращення користувацького досвіду та оптимізації процесів.

- Ефективна логістика: створення надійних систем зберігання та доставки товарів для забезпечення швидкого обслуговування клієнтів.

- Глобальна експансія: вихід на міжнародні ринки та адаптація до локальних умов і потреб споживачів.

Таблиця 3 Ключові фактори успіху провідних світових маркетплейсів

Маркетплейс	Ключові фактори успіху
Amazon	Розвинена логістична інфраструктура, використання штучного інтелекту, персоналізовані рекомендації.
Alibaba	Фокус на B2B-сектор, розвиток екосистеми, включення фінансових послуг і хмарних обчислень.
eBay	Глобальна платформа для C2C та B2C, аукціонна модель продажів, можливість міжнародної торгівлі.

Джерело: розробка авторів

Досвід цих маркетплейсів демонструє, що поєднання технологічних інновацій, ефективної логістики та орієнтації на потреби клієнтів є ключовими складовими успіху в сфері електронної комерції.

Аналіз успішних моделей зарубіжних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba та eBay, дозволяє виокремити ключові фактори їхнього розвитку, зокрема впровадження технологічних інновацій, ефективне використання фінансових інструментів і вдосконалення логістичних процесів.

Українські маркетплейси можуть використати цей досвід для оптимізації власних бізнес-моделей, адаптуючи перевірені рішення до локальних умов. Далі розглянемо можливості інтеграції найкращих міжнародних практик у розвиток українського e-commerce-сектору.

Адаптація цих практик допоможе підвищити конкурентоспроможність вітчизняного e-commerce-сектору та покращити його клієнтоорієнтованість (табл. 4).

Таблиця 4 Стратегії інтеграції зарубіжного досвіду в українські маркетплейси

Аспекти	Зарубіжний досвід	Стратегії для України
Технологічні інновації	Використання AI для персоналізації пропозицій (Amazon, Alibaba)	Інтеграція AI-алгоритмів для аналізу поведінки покупців та автоматизації рекомендацій
	Голосові помічники та чат-боти (Amazon Alexa)	Впровадження чат-ботів на основі AI для комунікації з клієнтами
	Big Data та аналітика для прогнозування попиту (Alibaba)	Оптимізація асортименту та персоналізація реклами
Фінансові інструменти	Програми лояльності та підписки (Amazon Prime)	Розробка підписних моделей та бонусних систем
	Інтеграція різних платіжних систем і криптовалют (eBay, Alibaba)	Розширення можливостей оплати, включаючи криптовалюту та цифрові гаманці
	BNPL (Buy Now, Pay Later) – відстрочені платежі (Amazon, Klarna)	Впровадження розстрочки та кредитних програм для покупців
Логістичні рішення	Власна логістична мережа та партнерства з перевізниками (Amazon Logistics, Cainiao)	Співпраця з українськими логістичними операторами та розвиток власної доставки
	Глобальні fulfillment-центри для прискореної доставки	Розширення мережі регіональних складів для скорочення часу доставки

Джерело: розробка авторів

Інтеграція міжнародного досвіду може суттєво покращити ефективність українських маркетплейсів. Впровадження технологічних рішень, інноваційних фінансових інструментів і сучасних логістичних моделей дозволить не лише покращити якість обслуговування, а й посилити позиції українських e-commerce-платформ на внутрішньому та міжнародному ринках.

Висновки. Український ринок електронної комерції активно розвивається, проте для повноцінної інтеграції у глобальну екосистему маркетплейси мають подолати низку викликів і впровадити найкращі міжнародні практики. Аналіз досвіду світових лідерів, таких як Amazon, Alibaba та eBay, демонструє, що успішні моделі базуються на інноваційних технологіях, гнучких фінансових інструментах та ефективних логістичних рішеннях.

Застосування штучного інтелекту, автоматизація процесів, розвиток програм лояльності та інтеграція сучасних платіжних систем сприятимуть покращенню клієнтського досвіду. Удосконалення логістичної інфраструктури, впровадження швидкої доставки та партнерство з міжнародними операторами допоможе розширити географію продажів і вивести українських продавців на глобальний рівень.

Водночас маркетплейси мають адаптуватися до реалій локального ринку, впроваджуючи механізми захисту покупців, покращуючи якість сервісу та розвиваючи довіру до онлайн-платформ. Інвестиції у цифрову трансформацію та вихід на міжнародні ринки дозволять українським маркетплейсам стати конкурентоспроможними гравцями у світовій електронній комерції.

Література:

1. Ольховий С. Вплив євроінтеграційних змін на розвиток електронної комерції в Україні. Економіка і суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5130>
2. Федулова І. В., Макарчук І. В. Розвиток цифрової економіки в Україні // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 24-27.
3. Адамик В., Поріцька А. Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2022. № 4(98). С. 85–92. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1240>
4. UAATEAM. Тренди та виклики українського ринку eCommerce. UAATEAM. Блог. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce>.
5. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-12-03-02/2024-12-03-02>
6. Site2B. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. Site2B. Веб-блог. URL: https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html?utm_source.
7. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
8. Лугова О., Теряник Д., Чебан М. Розвиток електронної комерції: статистика та ключові факти. Modern Economics. 2024. № 44. С. 99–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-16).
9. Мацків Г. В., Райтер Н. І. Особливості управління електронною комерцією в Україні. Вісник Одеського національного університету. 2024. № 30. С. 163–169.
10. Міністерство цифрової трансформації України. Результати діяльності Міністерства цифрової трансформації України за 2024 рік URL: <https://www.linkedin.com/pulse/results-ministry-digital-transformation-ukraine-2024-valeriya-ionan-gwkyf>.
11. OECD. Підвищення стійкості шляхом посилення цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html.

References:

1. Fedulova, I. V., & Makarchuk, I. V. (2023). Development of the digital economy in Ukraine. In *Sustainable development management paradigms and inclusive economic growth: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 24-27). Sumy State University.
2. Olkhovyi, S. (2023). The impact of European integration changes on the development of e-commerce in Ukraine. *Economy and Society*, (48). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5130>
3. Adamik, V., & Poritska, A. (2022). International and domestic initiatives for e-commerce regulation. *Bulletin of Ternopil National Economic University*, 4(98), 85–92. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1240>.
4. UAATEAM. (2025). Trends and challenges of the Ukrainian eCommerce market. *UAATEAM Blog*. <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce>
5. Krylov, D. V. (2024). Development of e-commerce in Ukraine in modern conditions. *Problems of Modern Transformations: Economics and Management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>

6. Site2B. (2025). E-commerce in Ukraine: Figures, facts, and prospects for online trade development. *Site2B Web Blog*. <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html>.
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). *On electronic commerce* Law. № 675-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19_.
8. Luhova, O., Teriannik, D., & Cheban, M. (2024). E-commerce development trends: Statistics and key facts. *Modern Economics*, 44, 99–104. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-16).
9. Matskiv, H. V., & Raiter, N. I. (2024). Peculiarities of e-commerce management in Ukraine. *Visnyk of Odessa National University*, 30, 163–169.
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Results of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/results-ministry-digital-transformation-ukraine-2024-valeriya-ionan-gwkyf>.
11. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License