



Економіка

УДК 339.138:004.738.5:658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19681114>

Вплив інтернет-платформ на бізнес-моделі підприємств торгівлі

Трубей Оксана Миколаївна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1736-6944>

Прийнято: 02.04.2026 | Опубліковано: 21.04.2026

***Анотація.** У сучасних умовах цифровізації економіки відбувається глибока трансформація торговельної діяльності, зумовлена активним розвитком цифрових платформ та електронної комерції. Зміни охоплюють не лише технологічну складову бізнесу, але і підходи до організації продажу товарів, формування цінності, взаємодії зі споживачами та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Зростання ролі цифрових каналів, посилення глобальної конкуренції і зміна поведінкових моделей споживачів актуалізують необхідність комплексного дослідження процесів платформізації у сфері торгівлі. Метою дослідження є виявлення ключових напрямів трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі у результаті поширення цифрових платформ та обґрунтування сучасних тенденцій розвитку електронної комерції в умовах цифрової економіки. Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до функціонування цифрових платформ; статистичний аналіз – для оцінки*



динаміки поширення e-commerce та змін у структурі обороту підприємств; порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей у рівні цифрової інтеграції залежно від масштабу підприємств; системний підхід – для дослідження трансформації бізнес-моделі як цілісного явища. У процесі дослідження встановлено, що цифрові платформи формують нову логіку функціонування підприємств торгівлі, що проявляється в переході до омніканальних моделей діяльності, активному використанні аналітики даних та інтеграції у платформені екосистеми. Виявлено зростання частки електронних продажів у структурі товарообороту ритейлерів, що свідчить про їх включення у фінансову модель підприємств. Доведено, що масштаб підприємства визначає глибину цифрової трансформації, тоді як розвиток CRM-систем, хмарних технологій і штучного інтелекту забезпечує персоналізацію взаємодії зі споживачами та підвищення ефективності управління. Встановлено зміщення конкурентної боротьби на рівень цифрових екосистем, а також трансформацію споживчої поведінки, що характеризується зростанням частоти покупок, підвищенням чутливості до ціни та посиленням ролі платних каналів залучення трафіку.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство торгівлі, електронна комерція, цифрові платформи, омніканальність, клієнтський досвід, цифрова трансформація.

The impact of internet platforms on the business models of trade enterprises

Oksana Trubei,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-1736-6944>



Abstract. *In the current conditions of the digitalization of the economy, a profound transformation of trade activities is underway due to the rapid development of digital platforms and e-commerce. The changes cover not only the technological component of business, but also approaches to organizing the sale of goods, creating value, interacting with consumers, and ensuring the competitiveness of trade enterprises. The growing role of digital channels, increased global competition, and changing consumer behavior patterns highlight the need for a comprehensive study of platformization processes in trade. The purpose of the study is to identify key areas of transformation in the business models of trade enterprises resulting from the spread of digital platforms and to substantiate current trends in the development of e-commerce in the digital economy. The methodological basis is made up of general scientific and special research methods, in particular: analysis and synthesis - to generalize theoretical approaches to the functioning of digital platforms; statistical analysis - to assess the dynamics of the spread of e-commerce and changes in the structure of enterprise turnover; comparative analysis - to identify differences in the level of digital integration depending on the scale of enterprises; System approach – to study the transformation of the business model as a holistic phenomenon. In the course of the research, it was established that digital platforms constitute a new logic of retail enterprise functioning, manifested in the transition to omnichannel models of activity, the active use of data analytics, and integration into platform ecosystems. An increase in the share of electronic sales in retailers' turnover was observed, indicating their inclusion in enterprises' financial models. It has been proven that the scale of the enterprise determines the depth of digital transformation. At the same time, the development of CRM systems, cloud technologies and artificial intelligence ensures personalized consumer interactions and increased management efficiency. The shift in competition to digital ecosystems was established, as was the transformation of consumer behavior, characterized by an increase in purchase frequency, greater price sensitivity and a greater role of*



paid channels in attracting traffic.

Keywords: *business model, retail enterprise, e-commerce, digital platforms, omnichannel, customer experience, digital transformation.*

Постановка проблеми. Цифровізація економіки є визначальним чинником трансформації сучасних бізнес-процесів, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, зокрема торгівлю. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), поширення інтернету та мобільних сервісів сприяли активному зростанню електронної комерції, яка поступово інтегрується в загальну систему економічних відносин і стає важливим чинником формування доходів підприємств [1]. За таких умов особливого значення набуває розвиток цифрових платформ, зокрема глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba тощо, які формують нову архітектуру ринку. Вони виступають посередниками між продавцями та споживачами, забезпечуючи масштабованість бізнесу, зниження транзакційних витрат і доступ до широкої клієнтської бази [2, с. 257]. Паралельно з цим відбувається активне поширення локальних і регіональних платформ, що адаптують глобальні тенденції до національних особливостей ринків. Функціонування платформ суттєво змінює логіку організації торговельної діяльності. Відбувається перехід від традиційних лінійних моделей до багатосторонніх платформених структур, у межах яких ключову роль відіграють дані, алгоритми та цифрові сервіси [3]. Це зумовлює трансформацію каналів збуту, механізмів взаємодії зі споживачами, підходів до ціноутворення та конкурентної боротьби. У результаті інтернет-платформи змінюють як способи реалізації продукції, так і сутність бізнес-моделі підприємств торгівлі, що актуалізує необхідність комплексного дослідження їх впливу на функціонування та розвиток торговельних підприємств в умовах цифрової економіки.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях цифрової трансформації бізнесу особлива увага приділяється розвитку електронної комерції та еволюції бізнес-моделей підприємств під впливом інтернет-платформ. Зокрема, у праці Х. Ван та ін. встановлено, що використання великих мовних моделей забезпечує більш точне й адаптивне ціноутворення в e-commerce, що розширює можливості управління комерційними процесами [4]. У цьому контексті Й. Гаюла узагальнює, що інтеграція аналізу тональності підвищує ефективність рекомендаційних систем і рівень персоналізації взаємодії зі споживачами [5], тоді як А. Понішевська-Маранда та ін. доводять, що застосування методів машинного навчання забезпечує масштабованість і результативність цифрових сервісів у торгівлі [6]. Подальший розвиток досліджень у цій сфері пов'язаний із формуванням комплексного підходу до трансформації бізнес-моделей. Так, К. Тростянська розробляє інтеграційний підхід до аналізу впливу цифровізації [7, с. 113], тоді як О. Матюшенко та І. Тютюнник акцентують на стрімкому зростанні наукових досліджень у сфері Інтернет-підприємництва, зумовленому активізацією електронної комерції [8, с. 207]. Водночас, С. Огінок та В. Гунка узагальнюють міжнародний досвід, підкреслюючи значення персоналізації, автоматизації та омніканальності як ключових характеристик сучасних бізнес-моделей [9, с. 65]. Дослідження впливу цифровізації на результати діяльності підприємств також демонструють її економічну ефективність. Зокрема, Т. П. Г. Нгуєн та ін. встановлюють позитивний вплив упровадження e-commerce на маркетингову результативність підприємств [10], тоді як О. Балан та ін. обґрунтовують роль цифрових технологій у зниженні трансакційних витрат [11]. У свою чергу, О. Мандич та ін. зазначають, що інноваційні цифрові стратегії забезпечують адаптацію бізнес-моделей до умов цифрової економіки [12, с. 32]. Разом із тим, дослідження організаційних і маркетингових аспектів цифрової



трансформації свідчать про зміну підходів до функціонування підприємств. Так, С. Томашков та Ю. Ясінська підкреслюють значення цифрового забезпечення, Інтернет-платформ та онлайн-каналів збуту для підвищення ефективності e-commerce [2, с. 257], тоді як С. Смерічевський та М. Юрін доводять, що інструменти діджитал-маркетингу сприяють формуванню бренду та підвищенню результативності комунікацій [13]. У цьому ж напрямі О. Чумак та Є. Гримак узагальнюють вплив цифровізації на трансформацію онлайн-торгівлі через впровадження інноваційних технологій [14]. Водночас трансформація бізнес-моделей супроводжується змінами в споживчій поведінці та структурі ринку. Так, Л. Шостак та ін. встановлюють, що розвиток електронної комерції стимулює інновації бізнес-моделей і змінює споживчі звички [15, с. 303], тоді як І. Височин і С. Лях акцентують на формуванні адаптивних бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість і клієнтоцентричність [1]. Завершуючи логіку дослідження, Т. Рябоволик і Н. Пітел підкреслюють значення інтеграції технологій і платформених рішень у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств у цифровій торговельній екосистемі [3]. Узагальнення наведених підходів свідчить про формування цілісної наукової парадигми трансформації бізнес-моделей у сфері торгівлі, що базується на цифрових технологіях, платформеній взаємодії та орієнтації на дані.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених розвитку електронної комерції і цифровізації торговельного бізнесу, низка аспектів трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі під впливом інтернет-платформ залишається недостатньо розкритою. Зокрема, наукові підходи переважно зосереджуються на окремих елементах цифрової трансформації: технологічних інструментах, каналах збуту або маркетингових рішеннях, але без комплексного узагальнення їх впливу на цілісну архітектуру бізнес-моделі. Потребує



подальшого дослідження взаємозв'язок між платформізацією торгівлі та змінами у фінансовій моделі підприємств, зокрема в частині формування доходів, структури витрат і залежності від цифрових каналів трафіку. Недостатньо систематизовано також вплив Інтернет-платформ на поведінкові аспекти споживачів у контексті трансформації маркетингових стратегій і клієнтського досвіду. Особливої уваги потребує питання диференціації рівня цифрової інтеграції залежно від масштабу підприємств, а також визначення меж ефективності використання платформених рішень у різних сегментах торгівлі. Зазначені аспекти зумовлюють необхідність формування системного підходу до аналізу трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах платформізації економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі під впливом інтернет-платформ із визначенням ключових напрямів змін у каналах збуту, поведінці споживачів, маркетингових підходах і структурі створення цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтернет-платформи в сучасних умовах цифровізації економіки виступають основним чинником трансформації каналів продажу підприємств торгівлі, формуючи нову архітектуру взаємодії між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами. Їх розвиток супроводжується переходом від традиційних лінійних моделей реалізації продукції до багатоканальних і платформених моделей, у межах яких цифрові середовища виконують функції інтеграції попиту та пропозиції, оптимізації логістичних процесів і персоналізації комунікації із клієнтами [1]. Функціонування інтернет-платформ забезпечує суттєве зниження трансакційних витрат, розширення географії збуту та підвищення швидкості здійснення комерційних операцій. Це зумовлює поступове зміщення акцентів із фізичних каналів продажу на електронні, а також формування гібридних моделей збуту, що поєднують онлайн- та



офлайн-інструменти [2, с. 260]. За таких умов підприємства торгівлі змушені адаптувати свої бізнес-процеси, впроваджуючи цифрові рішення для управління продажами, аналітики споживчої поведінки та інтеграції із платформеними екосистемами. Водночас інтернет-платформи не лише розширюють можливості реалізації продукції, але і змінюють саму логіку функціонування каналів продажу. Зокрема, відбувається скорочення кількості посередників, посилення ролі прямого доступу до споживача, а також підвищення значення даних як стратегічного ресурсу. Це сприяє формуванню нових конкурентних переваг, заснованих на швидкості обробки інформації, гнучкості цінової політики та здатності оперативно реагувати на зміни попиту.

Емпіричні дані свідчать про стійку тенденцію зростання ролі електронної торгівлі в структурі діяльності підприємств Європейського Союзу, що підтверджує поступову платформізацію каналів збуту та зміцнення позицій електронної торгівлі як важливого елементу формування обороту підприємств. З метою кількісного підтвердження зазначених тенденцій доцільно проаналізувати динаміку поширення електронних продажів та їх внесок у формування обороту підприємств ЄС упродовж 2014–2024 рр. (рис. 1).

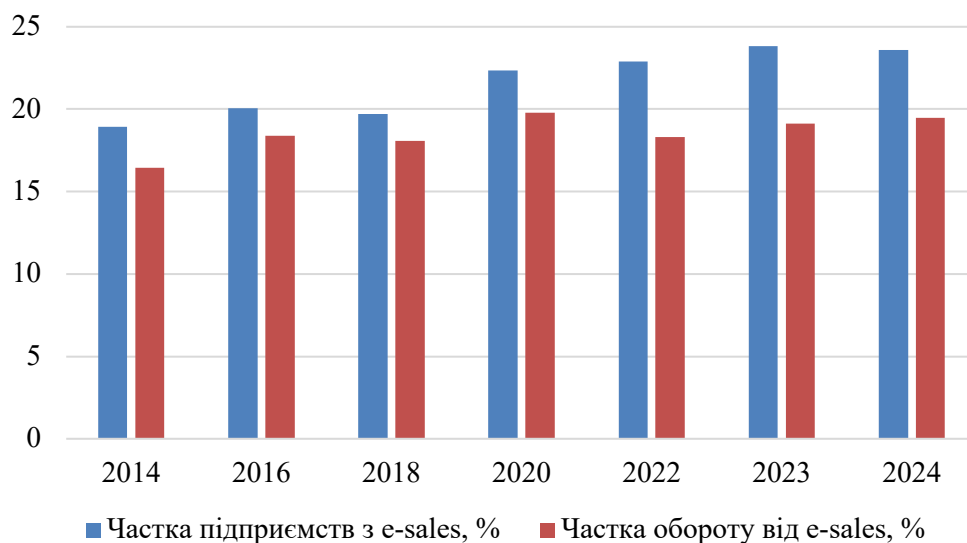


Рис. 1. Динаміка поширення електронної торгівлі та її роль у формуванні обороту підприємств ЄС у 2014–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [16]

Наведені дані свідчать про поступове та стійке зростання частки підприємств, що використовують електронні продажі, з 18,93 % у 2014 р. до 23,59 % у 2024 р. Така динаміка відображає активне впровадження цифрових каналів збуту в практику господарювання та підтверджує тенденцію до розширення платформених форм торгівлі. Водночас, попри збільшення кількості суб'єктів, залучених до e-commerce, частка обороту, сформованого в результаті електронної торгівлі, демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями в межах 16–19 %, що свідчить про поступову, але ще не домінуючу роль онлайн-продажів у загальній структурі доходів підприємств. Зазначене дозволяє констатувати, що електронна торгівля вже не є додатковим каналом реалізації продукції, а інтегрується у фінансову модель підприємств як її органічна складова. Онлайн-продажі формують стабільну частку обороту, забезпечуючи диверсифікацію джерел доходів, підвищення гнучкості збутової політики й адаптивності бізнесу до змін ринкового середовища. Кількісне зростання електронної торгівлі супроводжується



якісними змінами в структурі каналів збуту, що проявляється в перерозподілі ролей між традиційними та цифровими каналами, а також у формуванні омніканальних моделей продажу (табл. 1).

Таблиця 1

Трансформація каналів продажу підприємств торгівлі в ЄС у 2013–2023 рр.

Сектор	Онлайн-замовлення, %		Власні e-commerce вебсайти, %	
	2013	2023	2013	2023
Оптова торгівля	35–40	50–55	30–35	45–50
Роздрібна торгівля	20–25	40–45	20–25	40–45

Джерело: побудовано автором за [17]

Дані засвідчують суттєві структурні зрушення у каналах реалізації продукції підприємств торгівлі в ЄС упродовж 2013–2023 рр. Зокрема, спостерігається значне зростання частки онлайн-замовлень як в гуртовій, так і в роздрібній торгівлі, а саме: в оптовому секторі – приблизно з 35–40 % до 50–55 %, у роздрібному – з 20–25 % до 40–45 %. Це свідчить про активну цифровізацію збутових процесів і посилення ролі електронних каналів у взаємодії із клієнтами. Паралельно зростає частка підприємств, що використовують власні e-commerce вебсайти як інструмент реалізації продукції. Так у роздрібній торгівлі цей показник майже подвоївся, а в гуртовій – наблизився до половини суб'єктів господарювання. Така тенденція відображає перехід від залежності від сторонніх платформ до формування власних цифрових екосистем, що забезпечують більший контроль над клієнтськими даними, ціноутворенням і комунікаційною політикою. У цілому виявлені зміни підтверджують трансформацію традиційних каналів збуту в напрямі омніканальних бізнес-моделей, у межах яких інтегруються онлайн- та офлайн-канали, забезпечуючи безперервність клієнтського досвіду та підвищення ефективності продажів. Це свідчить про стратегічну переорієнтацію підприємств торгівлі на цифрові формати взаємодії із ринком



і формування нових конкурентних переваг.

Водночас, інтенсивність інтеграції електронних продажів у бізнес-модель підприємств значною мірою залежить від масштабу їх діяльності, що зумовлює необхідність диференційованого аналізу впливу електронної торгівлі залежно від розміру підприємства (рис. 2).

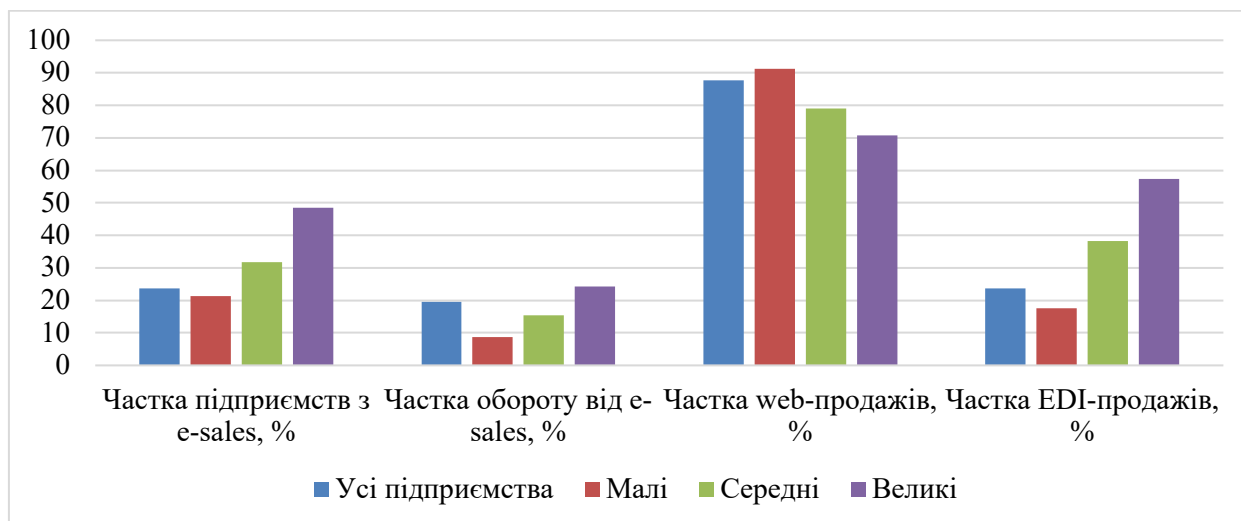


Рис. 2. Вплив масштабу підприємства на інтеграцію електронної торгівлі в бізнес-модель в ЄС, 2024 р.

Джерело: побудовано автором за [16]

Результати аналізу даних, наведених на рисунку 2, свідчать про суттєву диференціацію рівня інтеграції електронних продажів у бізнес-модель підприємств залежно від їх масштабу. Зокрема, із зростанням розміру підприємства підвищується як частка суб'єктів, що використовують електронну торгівлю, так і їх внесок у формування обороту. Якщо серед малих підприємств лише близько п'ятої частини активно застосовує електронні продажі, а їх частка в обороті залишається відносно низькою (8,65 %), то для великих підприємств такі показники є майже вдвічі вищими, що свідчить про глибшу інтеграцію цифрових каналів у їх фінансову модель. Водночас спостерігаються відмінності в структурі електронних продажів. Для малих



підприємств характерною є домінуюча роль web-продажів, що зумовлено відносною простотою їх упровадження та доступністю цифрових платформ. Натомість великі підприємства активніше використовують EDI-технології, які забезпечують автоматизований обмін даними з контрагентами, підвищують ефективність операційної діяльності та інтегруються в складні ланцюги постачання. Таким чином, отримані результати підтверджують, що масштаб підприємства є визначальним чинником глибини цифрової трансформації каналів збуту. Великі компанії формують більш комплексні та технологічно розвинені моделі e-commerce, тоді як малі підприємства переважно використовують базові інструменти онлайн-продажів.

Це зумовлює необхідність подальшого дослідження впливу Інтернет-платформ не лише на канали збуту, але і на загальну структуру бізнес-моделі підприємств, включаючи інструменти взаємодії із клієнтами та конкурентне середовище (табл. 2). Як бачимо, цифрова трансформація роздрібної торгівлі в ЄС має комплексний характер та охоплює як базові, так і більш складні технологічні рішення. Найбільш поширеними залишаються соціальні мережі та вебсайти, які використовують близько двох третин підприємств, що свідчить про їх закріплення як стандартних інструментів взаємодії із клієнтами.

Таблиця 2

Цифрові інструменти взаємодії із клієнтами та технологічна база
платформізації роздрібної торгівлі в ЄС

Технологія	Значення	Динаміка та характеристика впровадження	Вплив на бізнес-модель
Соціальні мережі	Близько 65–70 % підприємств	Високий рівень використання як основного каналу комунікації із клієнтами	Посилення клієнтоорієнтованості та цифрового маркетингу
Вебсайти підприємств	Близько 65 % підприємств	Стабільне використання як базового елементу онлайн-присутності	Формування власних цифрових каналів збуту



Технологія	Значення	Динаміка та характеристика впровадження	Вплив на бізнес-модель
Онлайн-замовлення	Близько 40–45 % підприємств	Зростання частки підприємств, що використовують електронну торгівлю	Інтеграція e-commerce у структуру продажів
Хмарні технології	20–25 % у 2014 р.; 35–40 % у 2023 р.	Суттєве зростання рівня впровадження хмарних рішень	Підвищення гнучкості та масштабованості діяльності
Штучний інтелект	5–7 % у 2020 р.; 10–15 % у 2024 р.	Поступове поширення технологій штучного інтелекту	Автоматизація процесів і розвиток аналітичних можливостей
CRM-системи	Близько 30 % у початковий період; близько 35 % в останні роки	Помірне, але стабільне зростання використання	Персоналізація взаємодії і підвищення лояльності клієнтів

Джерело: побудовано автором за [17]

Водночас спостерігається поступове, але стійке зростання використання більш технологічно складних рішень, зокрема хмарних технологій і штучного інтелекту (ШІ). Розширення застосування хмарних обчислень (cloud computing) забезпечує підвищення гнучкості бізнес-процесів і доступ до масштабованих ІТ-рішень, тоді як упровадження ШІ сприяє автоматизації маркетингових, аналітичних та операційних функцій. Паралельно зростає роль CRM-систем, які забезпечують персоналізацію взаємодії зі споживачами та формують довгострокову клієнтську цінність. У сукупності це свідчить про формування інтегрованої цифрової інфраструктури підприємств торгівлі, в межах якої Інтернет-платформи виконують як функцію каналу збуту, так і виступають ядром бізнес-моделі. Ця трансформація супроводжується посиленням конкуренції у цифровому середовищі та виходом підприємств на глобальні ринки, що зумовлює необхідність аналізу особливостей формування конкурентного середовища платформеної торгівлі.

З метою оцінювання масштабів і ключових тенденцій розвитку глобального конкурентного середовища платформеної торгівлі доцільно



узагальнити дані щодо провідних маркетплейсів світу та прогнозних темпів зростання електронної комерції (табл. 3).

Таблиця 3

Глобальне конкурентне середовище світової платформеної торгівлі

Показник	Характеристика
Найбільші маркетплейси світу за обсягами товарообороту у 2024 р., млрд дол. США	Таobao – 541,9; Douyin – 509,0; Kuaishou – 193,1; eBay – 72,4; AliExpress – 63,9; Temu – 53,9
Географічна концентрація лідерів	Домінування китайських платформ (Таobao, Douyin, Kuaishou) у глобальній структурі e-commerce
Прогноз зростання ринку e-commerce у 2024–2029 рр., %	Китай – 62 %; США – 59 %; світ без Китаю і США – 53 %; Європа – 51 %
Характер конкуренції	Посилення глобальної конкуренції між платформами, зростання ролі технологій та екосистем
Бар'єри входу на ринок	Високі технологічні вимоги, необхідність масштабування та доступу до даних
Ключові чинники конкурентоспроможності	Дані, логістична інфраструктура, цифрові сервіси, клієнтський досвід

Джерело: побудовано автором за [18; 19; 20]

Систематизація даних свідчить, що глобальне конкурентне середовище платформеної торгівлі характеризується високим рівнем концентрації і домінуванням великих цифрових екосистем, насамперед китайських платформ, які формують значну частку світового електронного товарообороту. Їх масштаб діяльності значно перевищує показники інших учасників ринку, що забезпечує їм стійкі конкурентні переваги. Прогнозні темпи зростання електронної комерції у різних регіонах світу підтверджують збереження високої динаміки розвитку цифрової торгівлі, причому найбільш інтенсивне зростання очікується в Китаї і США, які виступають ключовими центрами платформеної економіки. Водночас ринки Європи та інших регіонів також демонструють значний потенціал розширення, що створює умови для подальшої глобалізації торговельних процесів. За таких умов конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише



ціновими параметрами, але і здатністю інтегруватися в платформені екосистеми, використовувати аналітику даних, забезпечувати ефективну логістику та високий рівень клієнтського сервісу. Це свідчить про перехід від традиційної конкуренції між окремими підприємствами до конкуренції між платформами та їх екосистемами, що суттєво змінює умови функціонування бізнесу у сфері торгівлі.

З огляду на зазначені глобальні тенденції доцільно проаналізувати особливості формування та розвитку платформеної економіки в Україні, що дозволяє виявити специфіку адаптації національного ринку до умов цифрової трансформації (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика цифрових платформ в Україні в контексті розвитку платформеної економіки

Платформа	Тип платформи	Масштаб діяльності (показники)	Бізнес-модель	Основні характеристики платформи
Rozetka	B2C маркетплейс, екосистема	Близько 45 млрд грн обороту; близько 45 млн відвідувань на місяць	Комісійна модель і власні продажі	Найбільший універсальний маркетплейс; понад 60 млн товарів; розвинена логістика та впізнаваний бренд
Prom.ua	B2C/B2B маркетплейс, SaaS-платформа	Близько 44 млрд грн обороту; десятки мільйонів відвідувань	Підписка та комісійна модель	Платформа для створення інтернет-магазинів; орієнтація на МСП; частина екосистеми EVO
OLX	C2C/B2C платформа оголошень	Один із найбільших за аудиторією сайтів України	Freemium-модель і платні оголошення	Простота використання; масовий сегмент користувачів; використовується як канал продажу малого бізнесу
Epicentr (marketplace)	Омні-канальний маркетплейс	Значна онлайн-аудиторія в поєднанні з	Комісійна модель і власні	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів; розвинена логістика;



Платформа	Тип платформи	Масштаб діяльності (показники)	Бізнес-модель	Основні характеристики платформи
		мережею гіпермаркетів	продажі	високий рівень довіри до бренду
Allo	Маркетплейс, омні-канальний ритейлер	Значна кількість користувачів; входить до провідних платформ	Комісійна модель і власні продажі	Спеціалізація на електроніці; трансформація в платформену модель
Kasta	Нішевий маркетплейс (fashion)	Значна аудиторія в сегменті fashion	Комісійна модель	Спеціалізація на модній продукції; використання flash-sale моделі
Bigl.ua	Маркетплейс (екосистема EVO)	Значна кількість продавців і товарів	Комісійна модель	Орієнтація на масовий сегмент; інтеграція з екосистемою Prom
MAUDAU	e-grocery, FMCG маркетплейс	Динамічне зростання сегмента	Власні продажі та партнерська модель	Спеціалізація на продуктах і напоях; розвиток нішевого онлайн-сегмента

Джерело: побудовано за [21; 22; 23]

Аналіз представлених даних дозволяє констатувати, що ринок електронної торгівлі України перебуває на етапі інституціоналізації платформної моделі (platform-based economy), у межах якої відбувається трансформація традиційного ритейлу в багатосторонні цифрові екосистеми (multi-sided platforms).

У структурі ринку виокремлюються три функціонально-рівневі групи платформ. Ядро ринку формують універсальні маркетплейси, такі як Rozetka, Prom.ua та OLX, які характеризуються високим рівнем реалізації мережових ефектів (network effects), значною концентрацією користувачів і транзакцій, а також здатністю до масштабування без пропорційного зростання витрат. Зазначені платформи виконують функцію ринкової інфраструктури, забезпечуючи взаємодію між продавцями та споживачами, а також акумулюючи та монетизуючи дані про поведінку користувачів. Поряд із цим



формується сегмент гібридних (омніканальних) і нішевих платформ, зокрема Epicentr, Allo та Kasta, бізнес-моделі яких базуються на інтеграції фізичної інфраструктури та цифрових каналів відповідно до концепції omnichannel platform ecosystems. У цьому випадку конкурентні переваги формуються не лише за рахунок мережових ефектів, але і через контроль ланцюгів створення цінності (value chain control), розвиток логістичної інфраструктури й управління клієнтським досвідом. Спостерігається активізація нових платформних акторів, таких як MAUDAU та Temu, які репрезентують нову хвилю платформізації, орієнтовану на mobile-first архітектуру, використання підходів, заснованих на даних, і цінову конкуренцію на основі глобальних ланцюгів постачання. Їх розвиток посилює конкуренцію та стимулює дифузію інновацій у межах національного ринку.

Таким чином, платформізація торгівлі в Україні характеризується переходом від фрагментованої моделі електронної комерції до системно інтегрованої платформної економіки, в якій цифрові платформи виступають ключовими інституційними посередниками, забезпечуючи координацію економічної взаємодії, зниження транзакційних витрат і формування нових механізмів створення цінності на основі даних (data-driven value creation).

З метою оцінювання змін у споживчій поведінці та трансформації маркетингових підходів у сфері електронної комерції доцільно проаналізувати ключові тенденції розвитку e-commerce в Україні у 2025 р., що представлено у табл. 5.

Таблиця 5

Вплив Інтернет-платформ на поведінку споживачів і маркетингову модель електронної комерції в Україні у 2025 р.

Показник	Значення / тенденція	Характеристика змін	Вплив на бізнес-модель
Зростання кількості покупок у категорії	+36 %	Активізація попиту на базові товари	Посилення ролі онлайн-каналів у забезпеченні повсякденного споживання



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Показник	Значення / тенденція	Характеристика змін	Вплив на бізнес-модель
продуктів			
Зростання трафіку	+25 %	Збільшення відвідуваності онлайн-платформ	Розширення цифрової аудиторії і каналів взаємодії
Зростання доходу (грн)	+45 %	Номінальне зростання обороту	Підвищення ролі e-commerce у формуванні доходів
Зростання доходу (USD)	+37 %	Реальне зростання з урахуванням валютних коливань	Підтвердження стійкого розвитку ринку
Кількість користувачів	Нестабільна або має тенденцію до зниження	Насичення ринку та міграційні процеси	Перехід до інтенсивної моделі зростання
Частота покупок	Зростає	Збільшення регулярності онлайн-замовлень	Формування поведінки постійного онлайн-споживання
Середній чек	Зростає	Підвищення вартості замовлення	Оптимізація доходів через збільшення обсягу покупки
Чутливість до ціни	Зростає	Підвищення уваги до вартості товарів	Необхідність гнучкої цінової політики
Попит на дешевші товари	Зростає	Орієнтація споживачів на економію	Розширення асортименту бюджетних товарів
Платний пошук (Paid search)	Ключовий чинник	Основний канал залучення трафіку	Зростання витрат на перформанс-маркетинг
Органічний пошук (Organic search)	Знижується	Зменшення ролі безкоштовного трафіку	Переорієнтація на платні канали
Прямий трафік (Direct)	Знижується	Зниження частки прямих заходів	Посилення залежності від платформ
Платні соціальні мережі (Paid social)	Зростає	Активізація реклами в соцмережах	Розвиток таргетованого маркетингу
Органічні соціальні мережі (Organic social)	Зростає	Підвищення ролі контенту та взаємодії	Формування лояльності та бренду

Джерело: побудовано автором за [24; 25]

Наведені дані свідчать про суттєві зміни в поведінці споживачів і трансформацію маркетингової моделі електронної торгівлі в Україні. Зокрема,



спостерігається інтенсивне зростання обсягів продажів і трафіку, що підтверджує підвищення ролі онлайн-каналів у задоволенні споживчих потреб. Водночас стабілізація або зменшення кількості користувачів свідчить про поступове насичення ринку, що зумовлює перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку e-commerce. Поведінкові характеристики споживачів також зазнають змін, наприклад, зростає частота покупок, середній чек і водночас підвищується чутливість до ціни, що відображає адаптацію домогосподарств до економічних умов. Це сприяє формуванню нової моделі споживання, орієнтованої на поєднання зручності онлайн-сервісів і раціоналізації витрат. Маркетинговий складник e-commerce демонструє зміщення акцентів у бік платних каналів просування, які стають основними чинниками залучення клієнтів. Зниження ролі органічного та прямого трафіку свідчить про зростання залежності підприємств від платформених алгоритмів і рекламних інструментів. У сукупності це підтверджує, що Інтернет-платформи суттєво трансформують не лише канали збуту, але і споживчу поведінку та маркетингові підходи підприємств, формуючи нову логіку функціонування e-commerce у національному та глобальному вимірах.

З огляду на виявлені тенденції доцільним є узагальнення напрямів впливу інтернет-платформ на трансформацію бізнес-моделі підприємств торгівлі (табл. 6).

Таблиця 6

Вплив Інтернет-платформ на трансформацію бізнес-моделі підприємств торгівлі

Елемент бізнес-моделі	Традиційна модель	Трансформована модель під впливом платформ	Ключові зміни
Канали збуту	Фізичні магазини, обмежена онлайн-присутність	Оmnіканальні продажі, маркетплейси, власні онлайн-платформи	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів
Взаємодія з клієнтами	Одностороння комунікація	Персоналізована, інтерактивна взаємодія через цифрові канали	Зростання ролі клієнтського досвіду
Формування	Орієнтація на	Орієнтація на сервіс і	Перехід до сервісної



Елемент бізнес-моделі	Традиційна модель	Трансформована модель під впливом платформ	Ключові зміни
цінності	продукт	клієнтський досвід	моделі
Джерела доходів	Основний дохід від продажу товарів	Диверсифіковані доходи (онлайн-продажі, платформи, підписки, сервіси)	Розширення фінансової моделі
Управління даними	Обмежене використання даних	Активне використання big data й аналітики	Data-driven управління
Логістика	Традиційні ланцюги постачання	Інтегровані логістичні системи, швидка доставка	Оптимізація й автоматизація процесів
Маркетинг	Масовий маркетинг	Таргетований, персоналізований цифровий маркетинг	Зростання ролі цифрових каналів
Конкуренція	Між окремими підприємствами	Між платформами та їх екосистемами	Посилення глобальної конкуренції

Джерело: власна розробка автора

Отже, трансформація бізнес-моделей підприємств торгівлі під впливом Інтернет-платформ має системний характер та охоплює ключові елементи бізнесу: канали збуту, логістику, формування цінності й управління даними. Важливим напрямом є перехід до омніканальних моделей і впровадження підходів, заснованих на даних, що підвищують адаптивність підприємств до ринкових змін. Водночас конкуренція зміщується від локального до глобального рівня, де визначальним стає ступінь інтеграції у цифрові екосистеми. Узагальнення підтверджує, що Інтернет-платформи виступають стратегічним чинником трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі.

Висновки. Інтернет-платформи формують системну трансформацію бізнес-моделей підприємств торгівлі, що охоплює канали збуту, маркетинг, логістику та механізми формування доходів. Електронна торгівля інтегрується у фінансову модель підприємств, а структура реалізації зміщується в напрямі омніканальності з посиленням ролі власних e-commerce рішень. Глибина цифрової трансформації визначається масштабом підприємства та рівнем використання сучасних технологій, зокрема CRM, хмарних сервісів і підходів,



заснованих на даних, що забезпечує підвищення ефективності управління та персоналізацію взаємодії зі споживачами.

Водночас глобалізація платформеної торгівлі змінює характер конкуренції, переносючи її на рівень цифрових екосистем і підсилюючи залежність підприємств від каналів залучення трафіку. На національному рівні це проявляється у формуванні системно інтегрованої платформної економіки, у межах якої цифрові платформи виконують функції інституційних посередників, забезпечуючи координацію ринкової взаємодії та формування вартості на основі даних. Тож сучасні бізнес-моделі у сфері торгівлі формуються на засадах омніканальності, використання даних та інтеграції у платформені середовища, що забезпечує гнучкість та адаптивність бізнесу в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінкою ефективності платформених бізнес-моделей і розробкою інструментів зниження залежності підприємств від цифрових екосистем.

Список використаних джерел

1. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 19.01.2026).
2. Томашков С. Б., Ясінська Ю. А. Проблеми цифрового забезпечення електронної комерції в умовах розширення зовнішньоекономічних зв'язків. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2 (14). С. 256–266. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.256> (дата звернення: 19.01.2026).
3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. *Актуальні питання*



економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416> (дата звернення: 19.01.2026).

4. LLP: LLM-based product pricing in e-commerce / H. Wang et al. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.09347> (дата звернення: 19.01.2026).

5. Gajula Y. Sentiment-aware recommendation systems in e-commerce: a review from a natural language processing perspective. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.03828> (дата звернення: 19.01.2026).

6. Poniszewska-Maranda A., Pakula M., Borowska B. Recommendation systems in e-commerce applications with machine learning methods. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.17287> (дата звернення: 19.01.2026).

7. Тростянська К. М. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації: глобальні тенденції та український контекст. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2 (102). С. 111–119. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.12> (дата звернення: 19.01.2026).

8. Матюшенко О. І., Тютюнник І. В. Світові тенденції розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва: бібліометричний аналіз. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 2 (32). С. 206–220. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-17> (дата звернення: 19.01.2026).

9. Ohinok S., Hunka V. Analysis of global experience in internet trade: a review of a successful e-commerce case. *Economics of Systems Development*. 2025. Vol. 7, no. 1. P. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-9> (дата звернення: 19.01.2026).

10. Nguyen T. P. G., Thai D. T., Le T. H. N. Determinants of e-commerce adoption and its effect on marketing performance among Vietnamese SMEs: An PLS-SEM approach using the TOE framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11, no. 4. Article 100670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100670> (дата звернення: 19.01.2026).



11. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність / О. С. Балан та ін. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493> (дата звернення: 19.01.2026).
12. Мандич О., Макогон В., Здоровий М. Інноваційні стратегії розробки цифрових моделей трансформації бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031> (дата звернення: 19.01.2026).
13. Смерічевський С., Юрін М. Формування успішного бренду інструментами діджитал-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-136> (дата звернення: 19.01.2026).
14. Чумак О., Гримак Є. Цифровізація бізнес-моделі онлайн-торгівлі: тренди і напрями трансформації. *Академічні візії*. 2025. № 49. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2560> (дата звернення: 19.01.2026).
15. Шостак Л., Ліпич Л., Павлова С. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40> (дата звернення: 19.01.2026).
16. E-commerce statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics#E-sales_record_a_slight_increase_over_recent_years (дата звернення 19.01.2026).
17. OECD. Local retail, global trends: how digital, green and skills shifts in the EU are reshaping SMEs in towns and cities. Paris: OECD Publishing. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/55e2edec-en>.
18. The world's biggest online marketplaces. URL: <https://www.statista.com/chart/35064/online-retailers-with-the-biggest-third-party->



sales/ (дата звернення 19.01.2026).

19. Where e-commerce sales are growing fastest. URL: <https://www.statista.com/chart/22729/e-commerce-sales-growth-by-region/> (дата звернення 19.01.2026).

20. E-commerce still has customers to win. URL: <https://www.statista.com/chart/24022/e-commerce-penetration-rates/> (дата звернення 19.01.2026).

21. Маркетплейси в Україні: огляд популярних платформ для онлайн-продажів. <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketpleysi-v-ukrayini-oglyad-populyarnih-platform-dlya-onlayn-prodazhiv> (дата звернення 19.01.2026).

22. ТОП-5 маркетплейсів України. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/top-5-ukrainian-marketplaces/> (дата звернення 19.01.2026).

23. Осіїк Д. Все в одному: огляд найпопулярніших українських маркетплейсів. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/top-5-ukrainian-marketplaces/> (дата звернення 19.01.2026).

24. Симоненко К. Що змінилося в українському e-commerce у першій половині 2025 року – дослідження Promodo. 2025. URL: <https://rau.ua/news/e-commerce-2025-promodo/> (дата звернення 19.01.2026).

25. Симоненко К. Український e-commerce у другій половині 2025 року: основні зміни та ключові тренди в дослідженні Promodo. 2026. URL: <https://www.rau.ua/news/ukrayinskyi-e-commerce-u-drugiyi-polovyni-2025-roku-osnovni-zminy-ta-kliuchovi-trendy-v-doslidzhenni-promodo/> (дата звернення 19.01.2026).