

# ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

УДК 339.138(477)

DOI: 10.31617/2.2022(43)02

**Ольга КАВУН-МОШКОВСЬКА**

к. е. н., доцент, доцент кафедри  
торгівельного підприємництва та логістики  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
*o.kavun-moshkovska@knute.edu.ua*

**Olha KAVUN-MOSHKOVSKA**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Trade Business and Logistics  
State University of Trade and Economics,  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-4282-5663

**Марина КОТОВА**

к. е. н., доцент кафедри торговельного  
підприємництва та логістики  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
*m.kotova@knute.edu.ua*

**Marina KOTOVA**

PhD (Economics),  
Associate Professor at the Department  
of Trade Business and Logistics  
State University of Trade and Economics,  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-6684-1177

**Аліна НЕЧИПОРУК**

к. е. н., доцент кафедри торговельного  
підприємництва та логістики  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
*a.nechyporuk@knute.edu.ua*

**Alina NECHYPORUK**

PhD (Economics),  
Associate Professor at the Department  
of Trade Business and Logistics  
State University of Trade and Economics,  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
ORCID: 0000-0003-4392-7220

## МАРКЕТПЛЕЙСИ В УКРАЇНІ: 2022 РІК

**Вступ.** Активним учасником ринку світової електронної торгівлі протягом останніх років виступають маркетплейси, концепція роботи яких знаходить підтримку у споживачів, продавців і посередників (операторів торговельних майданчиків), забезпечуючи високі конкурентні позиції.

**Проблема.** Війна в Україні суттєво ускладнює функціонування маркетплейсів.

**Метою** дослідження є деталізація класифікації маркетплейсів та виявлення особливостей і перспектив їх розвитку в Україні в умовах воєнного стану.

## MARKETPLACES IN UKRAINE: 2022

**Introduction.** In recent years, marketplaces have been an active participant in the global e-tailing market, the concept of which is supported by consumers, sellers and intermediaries (operators of trading platforms), ensuring a high competitive position.

**Problem.** The war in Ukraine significantly complicates the functioning of marketplaces.

The aim of the study – to provide an extended classification of marketplaces, to identify the peculiarities of their development in Ukraine under martial law.

© Ольга Кавун-Мошковська, Марина Котова, Аліна Нечипорук, 2022

Внесок авторів: Кавун-Мошковська О. – 38 %, Котова М. – 37 %, Нечипорук А. – 25 %.  
Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Kavun-Moshkovska O., Kotova M., Nechyporuk A. Marketplejsy v Ukraini: 2022 rik. *Mizhnarodnyj naukovopraktychnyj zhurnal "Tovary i rynky"*. 2022. № 3 (43). S. 19-36. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(43\)02](https://doi.org/10.31617/2.2022(43)02)

**Методи.** Застосовано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, групування і порівняння.

**Результати дослідження.** Запропоновано визначення маркетплейсу, розроблено класифікацію маркетплейсів за дев'ятьма ознаками, розглянуто конкурентні позиції онлайн-платформ у світовій електронній торгівлі й особливості функціонування маркетплейсів в Україні в умовах воєнного стану з урахуванням ризиків, які його супроводжують, а також запропоновано сценарії подальших змін песимістичного, реалістичного й оптимістичного характеру.

**Висновки.** Маркетплейси доцільно розглядати з погляду технології процесу продажу товарів і надання послуг та однієї з бізнес-моделей електронної торгівлі.

Для класифікації маркетплейсів запропоновано такі ознаки: географія здійснення діяльності, тип учасників, вид торгівлі, ініціатор створення, форма організації діяльності, обмеження доступу, спеціалізація, спосіб монетизації або фінансової взаємодії учасників, організація опрацювання замовлення та доставки товарів кінцевому споживачу.

В умовах воєнного стану сфера електронної торгівлі України зазнала негативних змін і відчуває на собі прояв різноманітних ризиків.

Запропоновано сучасні технології й інструменти впровадження маркетингу партнерських відносин для учасників маркетплейсу.

*Ключові слова:* маркетплейс, воєнний стан, ризик, маркетинг партнерських відносин, електронна торгівля, електронна комерція.

**Methods.** The methods of analysis and synthesis, logical generalization, grouping and comparison are applied.

**Results.** The definition of a marketplace is proposed, a classification of marketplaces according to nine features is developed. The competitive positions of online platforms in global e-trade and the peculiarities of the functioning of marketplaces in Ukraine under martial law, taking into account the risks that accompany it, are considered. As well as scenarios of further changes of the pessimistic, realistic and optimistic character are given.

**Conclusions.** Marketplaces should be considered from the point of view of the technology of the selling goods and providing services process and as one of the business models of e-commerce.

For the classification of marketplaces, it is proposed to use the following features: geography of activity, type of participants, type of trade, initiator of creation, form of activity organization, access restrictions, specialization, method of monetization or financial interaction of participants, organization of order processing and goods delivery to the end consumer.

In the conditions of martial law, the sphere of electronic trade of Ukraine has undergone negative changes, it is experiencing the manifestation of various of risks.

Modern technologies and tools for implementing marketing of partnership relations for marketplace participants are offered.

*Keywords:* marketplace, martial law, risk, marketing of partnership relations, e-commerce.

JEL Classification: F19, L81, M13, M30

**Вступ.** Розвиток мережі Інтернет і сучасних інформаційних технологій, поява й активне застосування мобільних пристроїв (ноутбуки, планшети, смартфони) сприяли розширенню можливостей взаємодії в режимі онлайн між продавцями і споживачами товарів та послуг завдяки швидкості, простоті й індивідуальному характеру обслуговування. Результатом стали суттєві структурні зміни у складі роздрібно-торговельної мережі, технології процесу продажу товарів та надання послуг, зумовивши активну діяльність онлайн-торговців і поширення ними нових бізнес-моделей, однією з яких є маркетплейси (*e-marketplaces*). Концепція роботи маркетплейсів забезпечує зручність і надає вигоди для всіх сторін: споживачів, продавців і посередників (операторів торговельних майданчиків), тому вона стала надзвичайно

популярною протягом останніх кількох років. Це підтверджують і результати опитування, проведеного компанією *Mirakl*, постачальником технологій для торговельних майданчиків: дві третини покупців у світі віддають перевагу маркетплейсам у порівнянні з інтернет-магазинами [1].

**Проблема.** Оголошення воєнного стану в Україні й негативні для економіки країни загалом наслідки ведення бойових дій, загроза подальшої окупації території, пошкодження і втрата торговельної, складської та транспортної інфраструктури, падіння купівельної спроможності споживачів, зменшення чисельності працівників на підприємствах внаслідок звільнення, отримання статусу біженців або тимчасових внутрішніх переселенців, банкрутство виробників, постачальників товарів і логістичних операторів формують нову реальність здійснення підприємницької діяльності та функціонування маркетплейсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що у працях вітчизняних науковців переважає розгляд стану, особливостей і перспектив розвитку електронної комерції та торгівлі в Україні [2; 3], місця електронної комерції в глобальній торговельній системі [4]. Серед закордонних дослідників, які приділяли увагу проблематиці електронного бізнесу, електронної комерції та торгівлі, слід зазначити К. Abrams [5], J. Abraham [6], J. Clement [7], К. Merton [8], Т. Herpin [9].

Окремо варто виділити вітчизняних науковців, як-от Ю. С. Боцман, М. О. Глуміліна, Т. Забаштанська, О. І. Іванова, І. О. Ковшова, С. А. Назаренко, І. В. Ніколаєнко, Н. С. Носань, О. П. Просович, Г. Л. Чміль, О. В. Фреюк, праці яких присвячені розгляду сутності та підходів до класифікації маркетплейсів [10–12], їхнього розвитку під впливом цифровізації [13; 14], поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України [15; 16].

*Метою* дослідження є деталізація класифікації маркетплейсів та виявлення особливостей і перспектив їхнього розвитку в Україні в умовах воєнного стану.

**Методи.** Застосовано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, групування і порівняння. Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних учених та закордонних дослідників, відкриті джерела статистичної інформації.

**Результати дослідження.** Суттєво ускладнює розуміння сутності маркетплейсу те, що це поняття юридично не закріплено на законодавчому рівні в Україні. В Законі України "Про електронну комерцію" відсутні розділи та статті, які були б присвячені розгляду цього поняття.

Підходи до визначення сутності маркетплейсу та його ключових характеристик в авторів різняться. Пропонуємо розглядати маркетплейс з погляду технології процесу продажу товарів та надання послуг, а також однієї з бізнес-моделей електронної торгівлі.

Маркетплейс – це платформа, що дає змогу дистанційно здійснювати отримання інформації, пошук пропозицій, придбання, продаж товарів і послуг, інші торговельні та фінансові операції з використанням телекомунікаційних мереж та інформаційних технологій.

Маркетплейс – бізнес-модель електронної торгівлі, яка забезпечує формування єдиного інформаційного простору для продавців і покупців, сприяючи реалізації їхніх економічних інтересів (отримання інформації, ведення переговорів, здійснення бізнес-транзакцій).

На доповнення характеристики видів маркетплейсів, поданої авторами у попередній праці [10, с. 419-420], пропонується розглядати їх за низкою класифікаційних ознак (рис. 1).

<p><b>Географія здійснення діяльності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• національні;</li> <li>• міжнародні</li> </ul>	<p><b>Тип учасників</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• платформи C2C (<i>customer-to-customer</i>) сегмента;</li> <li>• B2C (<i>business-to-customer</i>);</li> <li>• B2B (<i>business-to-business</i>)</li> </ul>	<p><b>Вид торгівлі</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптова;</li> <li>• роздрібна;</li> <li>• оптово-роздрібна</li> </ul>
<p><b>Ініціатор створення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інтернет-продавець (<i>seller-driven</i>);</li> <li>• покупець (<i>buyer-driven</i>);</li> <li>• посередник (оператор)</li> </ul>	<p><b>Форма організації діяльності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• класичні;</li> <li>• змішані</li> </ul>	<p><b>Обмеження доступу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• закриті;</li> <li>• відкриті</li> </ul>
<p><b>Спеціалізація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• товарні;</li> <li>• маркетплейси послуг;</li> <li>• інформаційні;</li> <li>• фінансові</li> </ul>	<p><b>Спосіб монетизації або фінансової взаємодії учасників</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• абонентська плата;</li> <li>• відсоток від обсягу продажу;</li> <li>• комісійні платежі;</li> <li>• оплата додаткових послуг (інформаційні, рекламні, програма лояльності, аналітичні);</li> <li>• комбінована (змішана)</li> </ul>	<p><b>Організація опрацювання замовлення та доставки товарів кінцевому споживачу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "вітрина";</li> <li>• "вітрина та доставка";</li> <li>• "вітрина та фулфілмент"</li> </ul>

Рис. 1. Види маркетплейсів

Джерело: побудовано на основі [10, с. 419–420] та доповнено.

Дедалі частіше при дослідженні маркетплейсів мова йде про платформи, що працюють у сегменті C2C. Основною відмінністю маркетплейсу від дошки оголошень є наявність активної кнопки заклику до дії (CTA – *Call to Action*). У моделі ж дошки оголошень головною умовою є обов'язкова взаємодія покупця з продавцем шляхом ведення переговорів. Наприклад, ще кілька років тому доволі популярний C2C маркетплейс *Shafa* у професійних колах називали "маркетплейс без CTA" [17]. Паралельно швидкими темпами розвивалася платформа *OLX*, яка давала змогу створювати бізнес-акаунти (що відповідає B2C сегменту), залишаючись при цьому дошкою оголошень з уже згаданої причини.

Наразі в Україні найпопулярнішими C2C маркетплейсами є *Olx.ua*, *Shafa.ua*, кожен з яких має кнопку CTA, надає послуги оплати

товару за допомогою вбудованих платіжних систем, активно співпрацює з поштово-логістичними операторами, що уможлиблює пропонувати доставку більш низької вартості, а в деяких випадках і безкоштовну.

*B2C* – модель взаємодії "бізнес – споживач". Її основною суттєвою відмінністю І. В. Ніколаєнко, О. І. Іванова вважають створення "ієрархії", де сторони не рівні між собою, що виражається у відсутності так званого торгу і поступок продавця, на відміну від моделі *C2C* [12]. Відносини сторін зазвичай регулюються договором з боку продавця та не підлягають оскарженню покупцем. Перевагою таких майданчиків є великий вибір комерційних пропозицій на одному сайті. Це "*one stop shop*" – місце, де споживач може знайти всі товари, які його цікавлять.

Маркетплейс *B2B* у праці [18] визначається як міжорганізаційна інформаційна система, за допомогою якої численні покупці та продавці взаємодіють електронним способом, щоб ідентифікувати, обрати потенційних торговельних партнерів і виконати з ними транзакції.

Це нова модель відносин, заснована на об'єднанні електронних ринків, які надають можливість аутсорсеру вибрати оптимального постачальника для здійснення певної діяльності (або функції, завдання) і контролювати її виконання. При цьому маркетплейси *B2B* виконують дві цінні функції: агрегацію та сприяння. Як агрегатори вони об'єднують групу відокремлених торговельних партнерів у віртуальний ринок. Як помічники – надають програмні засоби та протоколи, які дають змогу трейдерам вести бізнес в електронному вигляді, обмінюватися інформацією, обробляти пропозиції та ставки, укладати угоди, забезпечувати доставку товарів і післяпродажну підтримку [17, с. 244].

Варто зазначити, що у професійній сфері та працях деяких науковців [19] зустрічається крос-модель взаємодії *B2B2C*. Відсутність чіткого розподілу між двома моделями (*B2C* та *B2B*) викликала появу нових більш складних моделей електронної комерції.

Щодо застосування вказаної моделі у класифікації маркетплейсів, то прикладами можуть бути ті платформи, які орієнтовані на кінцевого споживача, але обов'язково відбувається і взаємодія *B2B* ("бізнес – бізнес"), особливо, якщо маркетплейс, як-от *ROZETKA*, наприклад, не лише надає базові функції з публікації товарів на платформі, але й здійснює управління платформою та надає транзакційні послуги, співпрацює безпосередньо з поштово-логістичними і фулфілмент-операторами, має вбудовані агрегатори платіжних систем, в деяких випадках також є продавцем.

Для порівняння вказаних вище моделей варто розглянути особливості кожної з них окремо (рис. 2).

<i>B2B2C</i>	<i>B2C</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більш складний процес розробки й обслуговування</li> <li>• Значні експлуатаційні витрати</li> <li>• Високий потенціал розвитку в цифровому просторі</li> <li>• Висока можливість співпраці</li> <li>• Велика кількість ділових зв'язків</li> <li>• Низька складність логістики та доставки</li> <li>• Розподіл витрат на доставку та зберігання</li> <li>• Можливість використовувати досвід, інфраструктуру та інші ресурси третьої сторони</li> <li>• Спільне створення цінностей</li> <li>• Важкість формування лояльності до бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота розробки й обслуговування</li> <li>• Покращений контроль</li> <li>• Орієнтація на кінцевих споживачів</li> <li>• Збір даних про купівельні звички клієнтів</li> <li>• Проста "подорож клієнта" на сайті</li> <li>• Уникнення розподілу прибутків</li> <li>• Високі витрати на зберігання та логістику</li> </ul>

Рис. 2. Основні характеристики моделей взаємодії (бізнес-моделей) електронної торгівлі *B2B2C* та *B2C*

Джерело: опрацьовано за [19].

За формою організації діяльності (див. рис. 1) класичні маркетплейси – це ті, де продаж товарів здійснюється продавцями, що представлені на маркетплейсі, який виконує управління платформою (*prom.ua*, *bigl.ua*); *змішані* – маркетплейс є продавцем певних товарів і одночасно виконує функцію оператора платформи (*Rozetka.com*).

За ознакою обмеження доступу *закриті* маркетплейси орієнтовані на обмеження доступу до платформи, передбачають попередню реєстрацію учасників. Усі товари на сайті представлені від імені маркетплейсу, оформлення замовлення здійснюється на платформі оператора, продавець лише відправляє товар. На *відкритих* же відсутні будь-які обмеження доступу до платформи як для продавців, так і для покупців.

Маркетплейси, класифіковані за спеціалізацією як *товарні* (див. рис. 1), доцільно поділити на універсальні (*rozetka.com.ua*; *prom.ua*; *bigl.ua*; *skidki.ua*; *epicentrk.ua*), спеціалізовані (*allo.ua*; *leboutique.com*; *shafa.ua*), вузькоспеціалізовані та нішеві.

Маркетплейси *послуг* доцільно розподілити за видом послуг на такі підгрупи: страхові (*hotline.finance*; *polis.ua*); транспортні (*uber.com*; *uklon.com.ua*), фітнес, освітні, медичні, краудсорсингові (*kabanchik.com*) та універсальні платформи.

Також у цій групі бачимо фінансові маркетплейси, які мають потенціал для подальшого розвитку. *Фінансовий* маркетплейс – платформа, призначена для дистанційного здійснення фінансових угод між постачальниками (банки, страхові компанії, пайові інвестиційні фонди, емітенти облігацій) та споживачами фінансових продуктів і послуг. Також учасниками такого маркетплейсу є реєстратори фінансових транзакцій та сайти-агрегатори, які дають змогу проводити порівняння фінансових продуктів за низкою параметрів.

За ознакою "організація опрацювання замовлення та доставки товарів кінцевому споживачу" (див. рис. 1) нами виділено три найбільш

поширених варіанти. У версії "вітрина" маркетплейс надає місце для розміщення асортименту товарів, передбачених для реалізації, та можливість оформити замовлення. При цьому організація доставки покладається на продавця-власника товару, оплата товару зазвичай здійснюється за межами торговельного майданчика. Якщо це "вітрина та доставка" – до функцій попереднього варіанта додається організація доставки, яка здійснюється, як правило, власною транспортною службою маркетплейсу. При цьому продавець має забезпечити покупцю можливість оформити замовлення, передбачивши рівні варіанти оплати, та вчасно передати товар, передбачений для доставки. "Вітрина та фулфілмент" – найбільш зручний варіант для продавця, при якому останній доставляє товар на склад маркетплейсу, служби майданчика виконують усі торговельно-технологічні операції, що пов'язані з обробкою замовлення, пакуванням, доставкою товарів покупцю, а часто і сервісним обслуговуванням.

З огляду на специфіку функціонування для отримання максимально можливого рівня доходу з метою підтримки свого бізнесу оператору маркетплейсу необхідно забезпечити паритет можливостей для продавців та покупців.

За даними ресурсу *Statista*, 47 % цифрових покупок у всьому світі відбуваються через маркетплейси; 14 % споживачів віддають перевагу маркетплейсам для здійснення першої покупки; 37 % воліли б зробити повторну покупку на маркетплейсі. У США 83 % активних покупців вважають маркетплейси найзручнішим способом здійснення покупок [20].

Серед основних причин вибору маркетплейсу як місця здійснення покупки назвали:

- найкращі ціни (62 %);
- найкращий вибір товарів (53 %);
- найкращі варіанти доставки (43 %);
- рівень обслуговування (43 %).

Майже три чверті споживачів, яких *Mirakl* називає "активними покупцями" – ті, хто купує в інтернеті хоча б раз на тиждень, – хотіли б, щоб їхні улюблені продавці були представлені на маркетплейсах або пропонували власні зі схожим функціоналом [1].

Наприклад, зростання ролі маркетплейсів можна побачити за основними платформами, які обирають покупці. У 2020 р. продажі *Amazon* у США зросли на 44.1 %, коли дорослі американці планують зробити цифрову покупку, 53 % починають пошук на *Amazon*. У цьому ж році дохід *Etsy* становив понад 1.7 млрд дол. США, збільшившись на 100 % у порівнянні з 2019 р., річний чистий дохід *eBay* у 2020 р. був 10 млрд дол. США. Це значне збільшення, як порівняти з 8.6 млрд дол. США, отриманими у 2019 р. [21].

Основними причинами популярності маркетплейсів є доступ до широкого та різноманітного асортименту в одному місці, а також швидкі обробка та доставка замовлень. З іншого боку, продавці – як

дрібні, так і великі – цінують маркетплейси переважно за можливість охопити величезну кількість покупців в одному місці.

Розвиток торговельних платформ детермінує нові явища: створюється система сервісів, пов'язаних із продажем і рекламою на майданчиках; підприємства інвестують у склади та логістику "останньої милі", наприклад у поштомати. Збільшення обсягу продажу на платформах викликає неймовірний розвиток логістики, кур'єрських послуг і цифрових платіжних сервісів [22].

Повністю поділяємо точку зору О. П. Просович і Ю. С. Боцман, що концепція маркетплейсу є доречною для багатьох галузей, оскільки це "простий шлях до розширення бізнесу без значного збільшення витрат" [11, с. 37]. Особливо це актуально в умовах оголошеного воєнного стану в Україні та кризи, яка спіткала розвиток роздрібною торгівлі.

В умовах війни відбувається переорієнтація потреб покупців, їхніх вимог до умов оплати та доставки товарів. У перший місяць війни спостерігалось призупинення продажу товарів онлайн, зокрема й на маркетплейсах. За цей час бізнес оцінював ризики, прораховував втрати і планував можливість продовження функціонування в нових умовах.

До ризиків, з якими стикнулись українські маркетплейси та сфера електронної торгівлі загалом, можна віднести:

- порушення організації роботи системи підприємства;
- порушення ланцюгів постачання;
- скорочення кількості покупців через міграційні процеси;
- скорочення кількості продавців на платформі;
- порушення відносин з постачальниками, дефіцит товарів;
- підвищення кредитних ставок, обмеження банками можливості оплати частинами, умов розстрочки;
- надмірний розвиток соціальних мереж, активізація здійснення покупок у соціальних мережах (*social commerce*).

Один із найпопулярніших у мирний час маркетплейсів *ROZETKA* втратив частину магазинів та складів, зіткнувся з нестачею персоналу для обробки замовлень та труднощами в логістиці. В перші тижні війни підприємство фіксувало зменшення виручки з 4 млрд грн до 23 млн грн, стикнулося з блокуванням складу та масовими поверненнями товару від покупців [23].

У звіті, представленому компанією *Gradus*, в основу якого покладено опитування управлінської ланки бізнес-структур, зазначається, що до головних наявних труднощів в організації роботи в умовах війни 29 % респондентів відносять логістику. Також 17 % опитаних вказують допомогу в організації логістики (друге місце після податкових канікул) як необхідну підтримку від уряду на період військових дій [24].

Через бойові дії система внутрішніх перевезень значно ускладнилася. Ще скрутнішою була ситуація з постачанням товарів з-за кордону. Авіасполучення припинилося, а морські порти були



заблоковані. Поставки товарів звелися до автоперевезень, що значно дорожче та довше за часом. Значна кількість інтернет-магазинів перейшла на продаж товарів з наявних запасів, розрахованих на 1–2 місяці. За цей час магазини мали знайти нових постачальників та налагодити логістику [25].

Станом на 26 травня 2022 р. маркетплейсу *ROZETKA* вдалося відновити 200 з 270 пунктів видачі товару, проте не всі об'єкти функціонують у повному складі, також є певні проблеми щодо розрахунків з постачальниками. Вітчизняні підприємці відновлюють роботу на платформі, розширюють асортимент пропонованих товарів. Незначні зміни відбувалися в перші місяці війни щодо розміру комісії за продаж на платформі, зокрема, до 15 березня 2022 р. комісія була відсутня, до квітня становила 50 % довоєнного розміру, крім того, діє 0 % комісії для продажу товарів військового призначення до завершення війни [23].

Також варто пам'ятати, що пандемія *COVID-19* вже значно ускладнила ланцюг постачання, а на той час, коли торгівля була відновлена майже одночасно в усьому світі, Китай виявився неспроможним задовольнити світовий попит. Для українських маркетплейсів китайські товари формують значну частку асортименту, тому споживачі, що були готові до придбання, зокрема побутової техніки певних марок, не мали змоги здійснити покупку. В цій ситуації "у виграші" залишились інтернет-магазини, що були менш популярними серед споживачів, проте мали великі товарні запаси.

Одним із імовірних ризиків є скорочення кількості покупців внаслідок міграції. За даними ООН, станом на 19 липня 2022 р., починаючи з 24 лютого 2022 р., майже 9.6 млн осіб перетнули кордон України та виїхали в інші країни. Водночас кількість перетинів кордону в зворотному напрямку сягнула приблизно 3.8 млн [26]. Міграція в межах України змінила географію попиту, але не спричиняє негативного впливу на кількість замовлень. До того ж зміна місця проживання викликала підвищення кількості онлайн-покупок для можливості облаштування побуту на новому місці.

Як показали результати досліджень, група компаній *EVO*, до якої входять маркетплейси *Prom.ua*, *Shafa.ua*, *Bigl.ua*, *Kabanchik.ua*, у квітні отримала 50 % довоєнного обсягу продажу на платформах, у травні – 65 % [27]. При збереженні тенденції можна очікувати на відновлення обсягів до початку осені 2022 р.

Також зазначається, що постраждали маркетплейси, які працюють у сфері державних закупівель. Адже через воєнний стан держава припинила роботу через систему електронних закупівель у багатьох сегментах. Аналітики ринку підкреслюють, що "закупівлі мають бути здебільшого публічними, навіть якщо введено воєнний стан. *Prozorro* – одна з найкращих систем публічних закупівель у світі" [27].

Продавці, представлені на маркетплейсах, теж стикнулися зі втраченою доступу до власних складів, проблемою з постачанням та доставкою товарів. Невеликі підприємства відновили свою діяльність швидше й активували акаунти на платформах. Здатність швидко відновлювати функціонал надало перевагу в просуванні представникам малого бізнесу. Поки великі гравці розв'язували свої проблеми та не використовували платної контекстної реклами, у магазинів з невеликим бюджетом з'явилися нові можливості. Вони стали більш помітними та просувалися за запитами, де раніше були надто висока конкуренція та вартість розміщення реклами. Підприємці зазначають, що, наприклад, ціна кліку (CPC) в *Google Shopping* у березні 2022 р. була в 4 рази нижчою, ніж зазвичай. Зараз все повертається до звичного стану і великий бізнес знов займає передові позиції в рекламі [26].

Також варто зауважити, що з моменту повномасштабного вторгнення РФ в Україну зареєстровано більше ніж 51 тис. нових суб'єктів підприємницької діяльності, серед них – 43 тис. ФОП та 8 тис. юридичних осіб. На початку червня 2022 р. зафіксовано новий рекорд реєстрацій ФОП – 4652 підприємці. Це найбільша кількість з початку війни. Загалом за червень зареєстровано понад 12 тис. підприємців. Серед зареєстрованих підприємств частка оптової та роздрібною торгівлі становила 49.6 % [28]. Ці дані дають змогу припустити, що суттєвого скорочення кількості підприємств на ринку електронної торгівлі не відбудеться.

Зі зниженням купівельної спроможності населення під час війни поряд з наданням кредитних канікул своїм клієнтам банки обмежили можливість здійснювати покупки за моделлю оплати "купуй зараз – плати потім", яка була доволі популярною останні 2–3 роки серед покупців. Неможливість замовлення з використанням розстрочки, "оплати частинами" негативно вплинула на кількість здійснення покупок на маркетплейсах, зокрема в середній ціновій категорії.

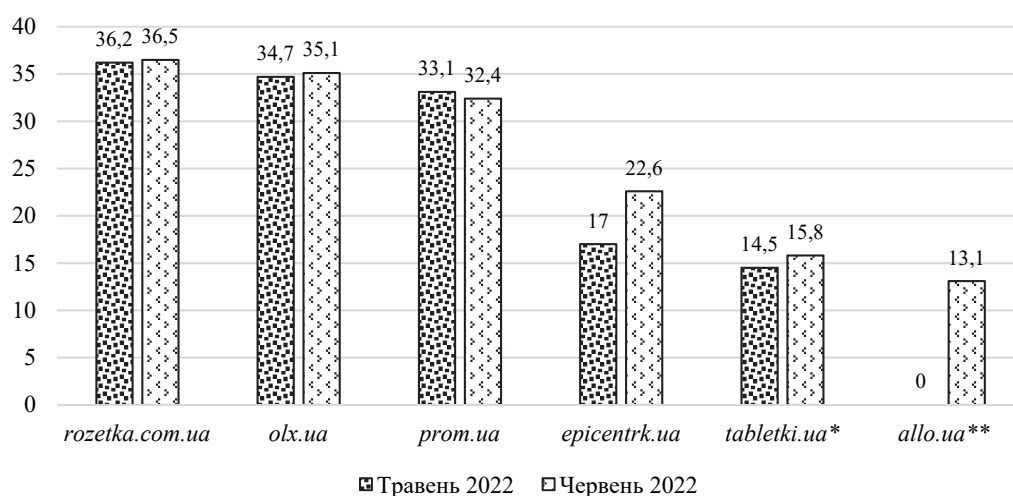
Важливою тенденцією, яка почала спостерігатися до війни, але може суттєво вплинути на подальше функціонування маркетплейсів та інтернет-магазинів, є розвиток соціальними мережами функціоналу продажу товарів, зокрема створення й активізація присутності на ринку електронної комерції *Facebook Marketplace*, *Instagram Shopping*.

Згідно з даними *Meta* платформою *Facebook Marketplace* щомісяця користуються понад 1 млрд її відвідувачів і 250 млн активних магазинів по всьому світу [29]. Приватні продавці повідомили, що 70 % успішних продажів товарів припадає на *Facebook Marketplace*. У 2020 р. майже 30 % користувачів інтернету в США робили покупки безпосередньо на соціальній платформі. Китай отримує в десять разів більше доходу від продажу через соціальну комерцію [30].

Великі соціальні мережі вжили заходів для покращення своїх пропозицій у сфері електронної комерції і під час війни. Основною причиною стало те, що українці використовували соціальні мережі як джерело новин та інструмент ведення інформаційної війни, відтак,

проводили в них багато часу, що забезпечувало успішність таргетованої реклами в *Facebook*, *Instagram*. *Facebook Marketplace* успішно функціонує на території України, *Instagram Shopping* з оплатою замовлень безпосередньо в мережі за допомогою *Meta Pay* наразі має обмежений функціонал для українських підприємців, але виключати активізацію продажу в соціальних мережах з можливих ризиків для маркетплейсів не варто.

На *рис. 3* наведено дані з охоплення маркетплейсів, що входять до топ-25 найбільш відвідуваних сайтів протягом травня – червня 2022 р. Більшість платформ демонструє позитивну динаміку, що може свідчити про поступове відновлення купівельної активності споживачів.



*Рис. 3.* Рівень охоплення маркетплейсів, % [31; 32]

\* *tabletki.ua* не є класичним маркетплейсом, функціонує як сервіс бронювання замовлень, але є єдиним ресурсом, що представляє категорію лікарських засобів.

\*\* Відсутні дані за травень 2022 р., оскільки платформа не потрапила до топ-25.

В умовах погіршення підприємницького клімату з метою підтримання необхідного рівня дохідності бізнес-моделі маркетплейсу до управлінських завдань команди співробітників оператора платформи має входити не тільки забезпечення результативного здійснення процесів купівлі-продажу товарів і послуг учасниками, але й формування у них ціннісного сприйняття причетності до даного інформаційно-комунікаційного середовища та лояльності до бренду. Останнє завдання потребує від співробітників маркетплейсу розробки унікальних ціннісних пропозицій з урахуванням інтересів та специфічних потреб як продавців, так і покупців, що стануть основою формування маркетингової стратегії маркетплейсу. Саме за таких умов актуальним стає формування партнерських відносин між учасниками маркетплейсу під час воєнного стану в Україні з застосуванням сучасних інструментів та технологій (*таблиця*).

Маркетинг партнерських відносин між учасниками маркетплейсу  
в умовах воєнного стану в Україні

Функції маркетплейсу	Маркетингові можливості та технології	Вигоди для сторін		
		оператор маркетплейсу	продавець	покупець
Доставка	Оперативність, зручний час доставки	Підвищення лояльності покупців	Скорочення витрат на доставку товарів; підвищення лояльності покупців	Можливість своєчасно отримати товар обраним способом доставки, зі знижкою
	Широкий вибір способів доставки			
	Порівняно низька ціна доставки (завдяки договірним відносинам з поштово-логістичними операторами)			
	Автоматичне формування номера ТТН одразу після оплати	–	Інтеграція з CRM-системою	Отримання одразу повної інформації про замовлення
	Безкоштовна доставка учасникам так званого VIP-клубу за певний річний внесок ( <i>Amazon Prime</i> )	Стимулювання покупців здійснити визначену в умовах кількість покупок, в разі ж якщо кількість покупок не використана, залишається "членський внесок"	Стимулювання покупців здійснити визначену в умовах кількість покупок	Можливість отримати безкоштовну доставку навіть недорогого товару
Пошук необхідного товару	<i>Google Shopping Actions</i> оплата реклами за моделлю <i>CPS (Cost per Sale)</i>	Залучення нових покупців, підвищення впізнаваності бренду	Прямий перехід з пошуковика до товару, залучення нових покупців	Скорочення часу на пошук необхідного товару
	<i>Google Shopping</i> оплата реклами за моделлю <i>CPC (Cost per Click)</i>			
	Технологія голосового пошуку ( <i>Google Assistant, Amazon Alexa</i> )	Зростання кількості здійснених покупок		Заощадження часу, додатковий комфорт при здійсненні покупки
Аналіз даних	<i>Big Data</i> (технології для аналізу великих масивів інформації); <i>Internet of Things</i>	Можливість персоналізувати підхід до кожного споживача	Розширення клієнтської бази завдяки появі інформації про потенційно привабливу продукцію у їхній пошуковій системі	Скорочення часу на пошук необхідного товару; персональні привабливі пропозиції
Комунікація	Чат-боти	Формування у споживача відчуття особистої уваги, автоматичне оформлення замовлень	Заощадження часу на особистому спілкуванні з потенційними клієнтами; відображення замовлень в CRM-системі за умови її інтеграції	Отримання зважених та коректних рекомендацій на базі наданих відповідей; зручне оформлення замовлень
	Інтерактивні технології зворотного зв'язку (аудіо- та відеовідгуки)	Підвищення популярності та довіри до маркетплейсу і продавця продукції		Можливість отримання додаткової знижки при здійсненні наступних покупок
	Маркетинг у соціальних мережах ( <i>SMM</i> )	Зростання впізнаваності бренду, підвищення лояльності покупців	Додатковий канал реклами товарів	Зручність та доступність переходу на сайт

Джерело: опрацьовано [16] та доповнено.

Події, що розгорнулися в Україні, потребують розробки альтернативних поглядів на подальше функціонування маркетплейсів. Автори прогнозують три можливі сценарії розвитку онлайн-платформ: оптимістичний, реалістичний (стриманий), песимістичний.

*Песимістичний* передбачає подальше падіння рівня купівельної спроможності споживачів, зменшення чисельності населення країни внаслідок активізації процесів міграції, суттєве збільшення цінового рівня на товари і послуги у продавців та скорочення їхнього асортименту, звуження географії діяльності маркетплейсів, пошкодження або зруйнування складської, транспортної інфраструктури, що належить операторам маркетплейсів, логістичним компаніям, підвищення загрози банкрутства продавців та логістичних операторів, олігополію на ринку маркетплейсів.

За *реалістичним* сценарієм відбудеться відновлення довоєнного обсягу ринку електронної комерції та динаміки розвитку маркетплейсів протягом найближчих 2.5–4 років. Також до реалістичного варіанту розвитку подій можна віднести подальший розвиток соціальних мереж у ролі платформ для інтернет-магазинів, які, з одного боку, стануть додатковим каналом продажу для українських підприємців, що позитивно впливатиме на показники електронної торгівлі, а з іншого – створюватимуть конкуренцію вітчизняним маркетплейсам. Загалом настання реального ризику з боку соціальних мереж імовірно за умов налагодження їх співпраці у сфері організації логістики, можливості здійснення оплати замовлень безпосередньо на платформі та, що найважливіше, гарантування безпеки проведення транзакцій і збереження персональних даних; а виконання вказаних вище умов може зайняти орієнтовно 4–5 років, з огляду на динамічний розвиток ринку електронної комерції в Україні.

За умов реалізації *оптимістичного* сценарію розвитку слід очікувати на відновлення у середньостроковій перспективі (через 1–2 роки) довоєнної позитивної динаміки розвитку ринку електронної комерції в Україні внаслідок максимального збереження території країни, повернення окупованих областей.

**Висновки.** Маркетплейси як бізнес-модель електронної торгівлі має різноманітні варіації, демонструючи гнучкість у застосуванні та надаючи можливість суб'єктам ринку максимально використовувати її потенціал.

Маркетплейси доцільно класифікувати за такими ознаками: географія здійснення діяльності, тип учасників, вид торгівлі, ініціатор створення, форма організації діяльності, обмеження доступу, спеціалізація, спосіб монетизації або фінансової взаємодії учасників, організація опрацювання замовлення та доставки товарів кінцевому споживачу.

Переважає більшість споживачів надає перевагу маркетплейсам перед інтернет-магазинами.

В умовах воєнного стану сфера електронної торгівлі зазнала негативних змін і відчуває на собі прояв ризиків. Нові реалії, в яких опинилося підприємницьке середовище України, актуалізує необхідність формування партнерських відносин між учасниками маркетплейсу із застосуванням сучасних інструментів та технологій, що сприятиме зміцненню конкурентного потенціалу платформи. Високий рівень непередбачуваності факторів зовнішнього середовища потребує адаптивності з боку маркетплейсів, що пов'язано з вірогідністю реалізації різних сценаріїв подальшого розвитку ринку електронної торгівлі (песимістичного, реалістичного й оптимістичного).

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Більшість покупців у світі віддають перевагу маркетплейсам. URL: <https://allretail.ua/news/76275-bilshist-pokupciv-u-sviti-viddayut-perevagu-marketpleysam>
2. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83-102.
3. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 1011-1015. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf)
4. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 4-15.
5. Abrams K. Western Europe Ecommerce Trends in 2019. *eMarketer Logo*. 2019. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/western-europe-ecommerce-trends-2019>
6. Abraham J. Global Ecommerce Report. Ecommerce Foundation. 2018. URL: <https://anyflip.com/sxel/qxki/basic>
7. Clement J. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-ecommerce-sales>
8. Merton K. The World's Top Online Marketplaces 2020. Webretailer. URL: <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces>
9. Herpin T. The biggest E-commerce markets in 2021. URL: <https://www.ecommerce-nation.com/top-ecommerce-markets>
10. Котова М. В., Фреюк О. В. Маркетплейс: підходи до класифікації. *Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: тези доповідей IV міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовтня 2021 р.)*. Відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 418-420.
11. Просович О. П., Боцман Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897. Вип. 2. С. 32-38.
12. Ніколаєнко І. В., Іванова О. І. Класифікація маркетплейсів за характерними ознаками. *Вісн. ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2021. Вип. 2(87). С. 40-45.
13. Забаштанська Т. Сучасні підходи до функціонування маркетплейсів в умовах цифровізації. *Маркетингова освіта в Україні: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Київ: КНЕУ, 2021. С. 190-192.

14. Чміль Г. Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 391-405.
15. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. Маркетингове коригування поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 20-27.
16. Назаренко С. А., Носань Н. С. Маркетингове коригування споживчого попиту в Україні: вимір маркетплейсів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-28>
17. Chong Woon Kian, Tadjouddine Emmanuel M., Tan Boon Leing, Shafaghi Mathew. On Developing Interoperable B2B e-Commerce Models for SMEs On Developing Interoperable B2B e-Commerce Models for SMEs. *International Conference on E-business, Management and Economics*. IACSIT Press, Hong Kong, 2011. Vol. 3. С. 243-248.
18. Shafa.ua: маркетплейс без кнопки "купити". URL: <https://vlasnasprava.ua/shafa-ua-marketplejs-bez-knopki-kupit>
19. Abdullai Besim, Nuredini Bashkim. B2B or B2C, this is the question: A case study over implementation of B2B and B2C models in the same sector and a cross-company e-business model evaluation. *UBT International Conference*. 2020. 487. URL: [https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all\\_events/487](https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all_events/487)
20. Shopping locations that shoppers worldwide prefer to shop at for first-time and repeat purchases as of July 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/897678/online-shopper-preference-for-first-time-repeat-purchases-platform-global>
21. Most popular online marketplaces according to online sellers in the United States as of January 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/448892/leading-online-marketplaces-sellers-usa>
22. Продажі на маркетплейсах становлять понад 60 % світового ринку електронної комерції. URL: <https://allretail.ua/news/76898-prodazhi-na-marketpleysah-stanovlyat-ponad-60-svitovogo-rinku-elektronnoji-komerciji>
23. "Коли почалася війна, ми були в найгіршій формі". Перше "воєнне" інтерв'ю співвласника Rozetka Владислава Чечоткіна. URL: [https://forbes.ua/company/koli-pochalasya-viyuna-mi-buli-v-naygirshiy-formi-pershe-voenne-intervyu-spivvlasnika-rozetka-vladislava-chechotkina-04062022-6396?utm\\_source=Telegram&utm\\_medium=post](https://forbes.ua/company/koli-pochalasya-viyuna-mi-buli-v-naygirshiy-formi-pershe-voenne-intervyu-spivvlasnika-rozetka-vladislava-chechotkina-04062022-6396?utm_source=Telegram&utm_medium=post)
24. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. Аналітичний звіт. URL: [https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar\\_Gradus\\_KSE\\_Report\\_30032022\\_ua.pdf](https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf)
25. Що відбувається з e-commerce в Україні під час війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/07/shho-vidbuvayetsya-z-e-commerce-v-ukra%dl%97ni-pid-chas-vijni>
26. Operational Data Portal. Ukraine refugee situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
27. "Ми скоротили 430 людей, це близько 30 % команд". Співвласник EVO Микола Палієнко – про поточний стан проєктів і затяжну війну в Україні. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-are-you-evo>
28. Фопономіка: як працює український бізнес під час війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-in-war>
29. Insider Intelligence Why Small Businesses Could Benefit from the Launch of Facebook Shops. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/why-small-businesses-could-benefit-launch-of-facebook-shops>
30. Key figures on Facebook Marketplace and Facebook Shops worldwide as of 1st quarter 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1275844/key-figures-facebook-marketplace>
31. Дослідження Promodo: як змінився український e-commerce від початку війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/07/doslidzhennya-promodo-yak-zminivsy-ukra%dl%97nskij-e-sommerce-vid-pochatku-vijni>
32. Інтерес до онлайн-шопінгу зміцнюється: як змінився топ-25 сайтів UAnet у червні 2022 року. URL: <https://rau.ua/novyni/top-25-sajtiv-uanet-u-cherвні>

## REFERENCES

1. Bilshist pokuptsiv u sviti viddaiut perevahu marketpleisam [Most buyers in the world prefer marketplaces]. *allretail.ua*. <https://allretail.ua/news/76275-bilshist-pokupciv-u-sviti-viddayut-perevagu-marketpleysam> [in Ukrainian].
2. Hlinenko, L. K., & Dainovskyi, Yu. A. (2018). Stan i perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli Ukrainy. [The state and prospects for the development of e-commerce in Ukraine]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management, 1*, 83-102 [in Ukrainian].
3. Marusei, T. V. (2018). Osnovni tendentsii rozvytku rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [The main trends in the development of the e-commerce market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society, 14*, 1011-1015. [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) [in Ukrainian].
4. Yatsenko, O. M., Hriazina, A. S., & Shevchyk, O. O. (2019). Elektronna komertsiiia yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy [Electronic commerce as an element of the global trade system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy, 8(218)*, 4-15 [in Ukrainian].
5. Abrams, K. (2019). Western Europe Ecommerce Trends in 2019. *eMarketer Logo*. *emarketer.com*. <https://www.insiderintelligence.com/content/western-europe-ecommerce-trends-2019> [in English].
6. Abraham, J. (2018). Global Ecommerce Report. *Ecommerce Foundation*. <https://anyflip.com/sxel/qxki/basic> [in English].
7. Clement, J. (2019). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Statista. 2019. *statista.com*. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-ecommerce-sales> [in English].
8. Merton, K. The World's Top Online Marketplaces 2020. *webretailer.com*. <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces> [in English].
9. Herpin, T. *The biggest E-commerce markets in 2021*. URL: <https://www.ecommercenation.com/top-ecommerce-markets> [in English].
10. Kotova, M. V., & Freiuk, O. V. (2021). Marketpleis: pidkhody do klasyfikatsii. [Marketplace: approaches to classification]. *Hlobalizatsiini vyklyky rozvytku natsionalnykh ekonomik – Globalization challenges to the development of national economies: theses of the reports of the 4th International science and practice conference*. (pp. 418-420) [in Ukrainian].
11. Prosovych, O. P., & Botsman, Yu. S. (2018). Marketpleis yak diievyi instrument tsyfrovoho marketynhu [Marketplace as an effective digital marketing tool]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of economics and management, 897(2)*, 32-38 [in Ukrainian].
12. Nikolaienko, I. V., & Ivanova, O. I. (2021). Klasyfikatsiia marketpleisiv za kharakternymy oznakamy [Classification of marketplaces according to characteristic features]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of I. I. Mechnikov ONU, 2(87)*, 40-45 [in Ukrainian].
13. Zabashtanska, T. (2021). Suchasni pidkhody do funktsionuvannia marketpleisiv v umovakh tsyfrovizatsii [Modern approaches to the functioning of marketplaces in conditions of digitalization]. *Marketynhova osvita v Ukraini: zb. materialiv V Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Marketing education in Ukraine: materials V International science and Practice Internet Conference*. (pp. 190-192) [in Ukrainian].
14. Chmil, H. L. (2021). Transformatsiia prostoru funktsionuvannia biznes-struktur pid vplyvom tsyfrovizatsii: vymir marketpleisiv [Transformation of the space of functioning of business structures under the influence of digitalization: dimension of marketplaces]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the KHNAU named after V. V. Dokuchaeva. Economic sciences series, 1*, 391-405 [in Ukrainian].



15. Kovshova, I. O., & Hlumilina, M. O. (2021). Marketynhove koryhuvannia povedinkovykh stereotypiv spozhyvachiv na rynku marketpleisiv Ukrainy [Marketing adjustment of behavioral stereotypes of consumers in the marketplace of Ukraine]. *Pidprijemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 29, 20-27 [in Ukrainian].
16. Nazarenko, S. A., & Nosan, N. S. (2021). Marketynhove koryhuvannia spozhyvchoho popytu v Ukraini: vymir marketpleisiv [Marketing adjustment of consumer demand in Ukraine: dimension of marketplaces]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-28> [in Ukrainian].
17. Chong, Woon Kian, Tadjouddine, Emmanuel M., Tan, Boon Leing, & Shafaghi, Mathew. (2011). On Developing Interoperable B2B e-Commerce Models for SMEs. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3, 243-248. IACSIT Press, Hong Kong [in English].
18. Shafa.ua: marketpleis bez knopky "kupyty" [Shafa.ua: marketplace without a "buy" button]. *vlasnasprava.ua*. <https://vlasnasprava.ua/shafa-ua-marketplejs-bez-knopki-kupit> [in Ukrainian].
19. Abdullai, Besim, & Nuredini, Bashkim. (2020). B2B or B2C, this is the question: A case study over implementation of B2B and B2C models in the same sector and a cross-company e-business model evaluation. *UBT International Conference*, 487. [https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all\\_events/487](https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all_events/487) [in English].
20. Shopping locations that shoppers worldwide prefer to shop at for first-time and repeat purchases as of July 2019. *statista.com*. <https://www.statista.com/statistics/897678/online-shopper-preference-for-first-time-repeat-purchases-platform-global> [in English].
21. Most popular online marketplaces according to online sellers in the United States as of January 2021. *statista.com*. <https://www.statista.com/statistics/448892/leading-online-marketplaces-sellers-usa> [in English].
22. Prodazhi na marketpleisakh stanovliat ponad 60% svitovoho rynku elektronnoi komertsii [Sales on marketplaces make up more than 60% of the global e-commerce market]. *allretail.ua*. <https://allretail.ua/news/76898-prodazhi-na-marketpleysah-stanovlyat-ponad-60-svitovogo-rinku-elektronnoji-komerciji> [in Ukrainian].
23. "Koly pochalasia viina, my buly v naihrshii formi". Pershe "voienne" interviiu spivvlasnyka Rozetka Vladyslava Chechotkina ["When the war started, we were in the worst shape." The first "military" interview of Rozetka co-owner Vladyslav Chechotkin]. *forbes.ua*. <https://forbes.ua/company/koli-pochalasya-viyna-mi-buli-v-naygirshiy-formi-pershe-voenne-intervyu-spivvlasnika-rozetka-vladislava-chechotkina> [in Ukrainian].
24. Diahnostuvannia stanu ukraïnskoho biznesu pid chas povnomasshtabnoi viiny Rosii z Ukrainoiu Analitychnyi zvit [Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine Analytical report]. [https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar\\_Gradus\\_KSE\\_Report\\_30032022\\_ua.pdf](https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf) [in Ukrainian].
25. Shcho vidbuvaietsia z e-commerce v Ukraini pid chas viiny [What happens to e-commerce in Ukraine during the war]. *ua-retail.com*. <https://ua-retail.com/2022/07/shho-vidbuvayetsya-z-e-commerce-v-ukra%20ni-pid-chas-viiny> [in Ukrainian].
26. Ukraine refugee situation. *Operational Data Portal*. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in English].
27. "My skorotyly 430 liudei, tse blyzko 30% komand". Spivvlasnyk EVO Mykola Paliienko – pro potochnyi stan proiektiv i zatiazhnu viinu v Ukraini ["We cut 430 people, that's about 30% of the teams." EVO co-owner Mykola Paliienko – about the current state of projects and the protracted war in Ukraine]. *dou.ua*. <https://dou.ua/lenta/articles/how-are-you-evo> [in Ukrainian].
28. Foconomika: yak pratsiue ukraïnskyi biznes pid chas viiny [Foconomics: how Ukrainian business works during the war]. *opendatabot.ua*. <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-in-war> [in Ukrainian].

29. Insider Intelligence Why Small Businesses Could Benefit from the Launch of Facebook Shops. *insiderintelligence.com*. <https://www.insiderintelligence.com/content/why-small-businesses-could-benefit-launch-of-facebook-shops> [in English].
30. Key figures on Facebook Marketplace and Facebook Shops worldwide as of 1st quarter 2021. *statista.com*. <https://www.statista.com/statistics/1275844/key-figures-facebook-marketplace> [in English].
31. Doslidzhennia Promodo: yak zminyvsia ukrainskyi e-sommerce vid pochatku viiny [Promodo research: how Ukrainian e-commerce has changed since the beginning of the war]. *ua-retail.com*. <https://ua-retail.com/2022/07/doslidzhennya-promodo-yak-zminivsyia-ukra%20d1%97nskiy-e-sommerce-vid-pochatku-vijni> [in Ukrainian].
32. Interes do onlain-shopinhu zmitsniuietsia: yak zminyvsia top-25 saitiv UAnet u chervni 2022 roku [Interest in online shopping is growing: how the top 25 UAnet sites changed in June 2022]. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/top-25-sajtiv-uanet-u-chervni> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 30.07.2022.*

*Прийнято до друку 26.08.2022*

*Публікація онлайн 23.09.2022.*