

УДК 339.138:004.738.5(4)+658.87

DOI: 10.30857/2786-5398.2025.1.8

Теймур А. Касумов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ І
МАРКЕТПЛЕЙСІВ У КРАЇНАХ ЄВРОПИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Мета статті – дослідити стратегічні трансформаційні процеси маркетплейсів Європи та виявити характерні риси, ключові виклики і напрями стратегічного маневрування в умовах цифрової перебудови. В дослідженні застосовано структурно-аналітичний і порівняльно-історичний підходи, контент-аналіз емпіричних джерел, графічне моделювання та узагальнення статистичних показників із відкритих даних та галузевих досліджень. Проведене дослідження дало змогу виявити низку характерних рис та кількісних показників, що окреслюють сучасну динаміку європейських маркетплейсів. Дослідження показало, що у 2023 році понад 23% європейських підприємств здійснювали електронні продажі, а близько 19% від загального обсягу виручки припадало на e-sales, що свідчить про поступову, але стабільну інтеграцію цифрових каналів у структуру бізнесу. Було зафіксовано суттєві відмінності між країнами: у Швеції, Данії, Литві понад 35% підприємств активно використовують як web-продажі, так і канали електронного обміну даними, тоді як у Болгарії, Румунії та Словаччині цей показник не перевищує 15%. Визначено, що маркетплейси типу Allegro, Zalando, Bol.com продемонстрували сталі темпи зростання трафіку (понад 100 млн відвідувань щомісяця) та активні зміни сервісної моделі у напрямку гнучкої логістики, власної фінансової інфраструктури та інтеграції з локальним малим і середнім бізнесом. Установлено, що частка гібридних моделей продажів особливо зросла у сегменті взаємодії між компаніями, що вказує на розширення функціонального поля маркетплейсів. Також зафіксовано залежність між рівнем цифрової готовності країни та обсягами e-commerce. Визначено структурні особливості популярних маркетплейсів (Allegro, Zalando, OTTO, eMAG, Bol.com) та окреслено їхні результати діяльності у 2020–2024 роках. Додатково проаналізовано річну фінансову динаміку: виручка Zalando у 2024 році перевищила 10,5 млрд євро, а Allegro досягло 14,7 млрд злотих валової вартості товарів у третьому кварталі 2024 року. Практична значимість результатів дослідження полягала в можливості їх застосування для вдосконалення стратегій розвитку маркетплейсів у країнах з різним рівнем цифрової зрілості та інфраструктурної готовності.

Ключові слова: електронна торгівля; онлайн-продажі; ритейл; e-commerce; бізнес-моделі; онлайн-платформи; споживачі.

Teymur A. Kasumov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**STRATEGIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF TRADE NETWORKS
AND MARKETPLACES IN EUROPEAN COUNTRIES IN THE CONTEXT
OF GLOBAL CHALLENGES**

The purpose of the article is to study the strategic transformation processes of European marketplaces and identify the characteristics, key challenges and directions of strategic maneuvering in the context of digital restructuring. The study used structural-analytical and comparative-historical approaches, content analysis of empirical sources, graphical modeling, and generalization of statistical indicators from open data and industry research. The study revealed a number of characteristic features and quantitative indicators that outline the current dynamics of European marketplaces. The study showed that in 2023, more than 23% of European companies

carried out e-sales, and about 19% of total revenue was accounted for by e-sales, which indicates a gradual but stable integration of digital channels into the business structure. Significant differences between countries were recorded: in Sweden, Denmark, and Lithuania, more than 35% of enterprises actively use both web sales and electronic data exchange channels, while in Bulgaria, Romania, and Slovakia this figure does not exceed 15%. It has been determined that marketplaces such as Allegro, Zalando, Bol.com have demonstrated a steady growth rate of traffic (over 100 million visits per month) and active changes in the service model towards flexible logistics, their own financial infrastructure and integration with local small and medium-sized businesses. It has been found that the share of hybrid sales models has increased especially in the segment of interaction between companies, which indicates the expansion of the functional field of marketplaces. The correlation between the level of digital readiness of a country and the volume of e-commerce is also recorded. The structural features of popular marketplaces (Allegro, Zalando, OTTO, eMAG, Bol.com) are identified and their performance in 2020–2024 is outlined. Additionally, the annual financial dynamics were analyzed: Zalando's revenue in 2024 exceeded EUR 10.5 billion, and Allegro reached PLN 14.7 billion in gross value of goods in the third quarter of 2024. The practical significance of the research results lies in the possibility of their application to improve marketplace development strategies in countries with different levels of digital maturity and infrastructure readiness.

Keywords: *e-commerce; online sales; retail; e-commerce; business models; online platforms; consumers.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена кардинальними змінами ролі маркетплейсів у європейській цифровій економіці: від звичайних платформ для продажу товарів вони трансформувалися на потужні регулятори споживчої поведінки, логістичних процесів і стандартів взаємодії на ринку. Зростання частки маркетплейсів в електронній комерції, активне проникнення національних платформ у внутрішні ринки, а також нерівномірність цифрового розвитку між західними та центрально-східними країнами Європи зумовлюють необхідність глибокого аналізу їхньої стратегічної поведінки.

У 2025 році питанням діяльності маркетплейсів присвячено багато міждисциплінарних досліджень. В наукових колах йдуть певні дискусії щодо стратегій розвитку сучасних маркетплейсів. Так, автори І. Ярова та А. Юрченко обґрунтували, що маркетплейси відігравали роль не лише комерційних платформ, а стали системними елементами цифрової економіки [20]. Їх дослідження підкреслило, що ці платформи формують нові правила функціонування ринку, впливають на поведінку споживачів і визначають тенденції у сфері цифрових сервісів. У роботі інших авторів А.Л. Литвин та М. Горинь (2025) йшлося про бізнес-моделі як основу стратегічної побудови маркетплейсів у цифровій економіці [12]. Авторка Г.Л. Чміль проаналізувала просторові зрушення в бізнес-структурах під впливом маркетплейсів та довела, що цифрові платформи в Європі спричинили редизайн систем логістики, взаємодії з клієнтами та управління ланцюгами поставок [6].

Інші автори, зокрема, Г. Ніколетос та ін. здійснили систематичний огляд літератури, де було класифіковано напрями наукових досліджень, присвячених європейським маркетплейсам [14]. Автори виокремили тенденції до зростання дослідницької уваги до питань регуляції, довіри, децентралізації та сталого розвитку. Автори Дж.А. Кано та ін. з міждисциплінарною командою провели бібліометричне дослідження, що охопило маркетплейси в контексті відкритих інновацій і сталого розвитку [4]. Автор М.Дж. Плана Касадо у своєму історико-правовому дослідженні простежив еволюцію регуляторної політики ЄС у сфері онлайн-торгівлі. Він окреслив динаміку нормативних ініціатив від

Директиви про електронну комерцію до P2B Regulation [16]. В дослідженні Б. Варгезе та ін. зосереджено на інфраструктурних обмеженнях функціонування edge-маркетплейсів у Європі. Автори порушили проблему недостатньої потужності цифрових інфраструктур у ряді регіонів, що стримує масштабування edge-рішень та ускладнює інтеграцію локальних платформ у загальноєвропейський ринок [19]. Водночас інші автори Г.Г. Кастан та ін. проаналізували функціонування європейських платформ як одного з типів маркетплейсів [5]. М. Панджу представила складне міжкультурне дослідження, де порівнювалася динаміка ринку second-hand одягу в Африці та на європейських e-marketplace-платформах. Авторка підкреслила, що глобалізація циркулярної моделі на європейських маркетплейсах не завжди призводила до реальної сталості, адже у багатьох випадках мала місце репродукція колоніальних патернів споживання через платформену торгівлю [15]. Автори Дж. Берг та ін. висвітили цифрову трансформацію ринку праці й торгівлі з різних перспектив, проте об'єднані спільною увагою до інституційних, соціально-економічних та структурних викликів у розвитку електронної економіки [3].

Попри значну кількість досліджень, низка важливих аспектів залишалася недостатньо розкритою. Зокрема, у фокусі попередніх робіт здебільшого перебували нормативні аспекти, бібліометричні огляди або міжкультурні підходи до аналізу платформ [4, 15, 16]. Водночас бракувало прикладного аналізу саме стратегічних змін у бізнес-моделях і сервісних практиках найбільших європейських маркетплейсів у відповідь на глобальні виклики, такі як технічна залежність, зростаючий регуляторний тиск або інерційна споживча поведінка. Недостатньо вивченим залишався і взаємозв'язок між рівнем цифрової готовності країни та здатністю платформ до масштабування. Запропонована стаття частково заповнює ці фрагменти, поєднуючи аналіз статистичних даних, кейсів провідних платформ і контекстуальних чинників (інфраструктура, локальні звички, нормативна середа), що визначають адаптивність маркетплейсів у різних країнах Європи. Особливий інтерес становить питання, наскільки ці платформи зберігають функціональну цілісність у середовищі з високим ступенем технологічної залежності, нормативного тиску й нерівномірного розподілу цифрових інфраструктур.

Метою дослідження було обґрунтування глибинних зрушень у логіці стратегічного існування європейських маркетплейсів з фокусом на конкретні прояви: перебудова сервісних моделей, фрагментація регіонального охоплення, адаптація до асиметричних регуляторних контекстів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі дослідження застосовано поєднання кількох методологічних підходів, що дозволило охопити як кількісні, так і якісні параметри функціонування цифрових платформ. Основу аналітичної логіки становили структурно-аналітичний підхід та контент-аналіз відкритих джерел, зокрема статистичних даних Eurostat [8], цифрових рейтингів Cisco [7], European Commission [9], а також аналітичних звітів галузевих платформ (Allegro.eu [1], Zalando Group [18]). Здійснено побудову часових рядів, що охоплюють десятирічну динаміку показників електронної торгівлі (2013–2023 рр.), а також крос-регіональний порівняльний аналіз країн ЄС із виявленням відмінностей у структурі e-sales та ступені інтеграції web- і EDI-каналів (Electronic data interchange). Застосовано графічне моделювання динаміки ключових метрик, включаючи частку підприємств, залучених до онлайн-продажів, а також рівень монетизації через цифрові канали в різних економічних умовах.

Окрему частину методології становить кейс-аналіз найбільших європейських маркетплейсів (Allegro, Zalando, Bol.com, eMAG, OTTO), що був проведений шляхом узагальнення звітів про їхню операційну й фінансову діяльність за період 2020–2024 рр. Використано вторинні емпіричні матеріали, зокрема дані з відкритих корпоративних звітів,

прес-релізів та агрегованої статистики платформ-агрегаторів [11, 17, 18]. Застосовано також порівняльно-історичний підхід для висвітлення змін регуляторного середовища, зокрема впливу P2B Regulation, Digital Services Act і Digital Markets Act на адаптацію малих і середніх гравців у цифровому середовищі.

Разом із тим, варто зауважити низку методологічних обмежень, що впливають на загальну репрезентативність результатів. По-перше, дослідження спирається виключно на вторинні відкриті джерела, без залучення первинних інтерв'ю або польових досліджень. По-друге, низка статистичних даних (Bol.com, Empik, La Redoute) є неповною або відсутня за 2022–2024 роки, що зумовлює необхідність використання апроксимацій або орієнтації на останні наявні звіти. По-третє, оскільки дослідження проводилося в умовах швидкої трансформації цифрового середовища, отримані висновки відображають переважно стан на момент 2023 і можуть змінитися з огляду на нові регуляторні ініціативи чи технологічні зрушення.

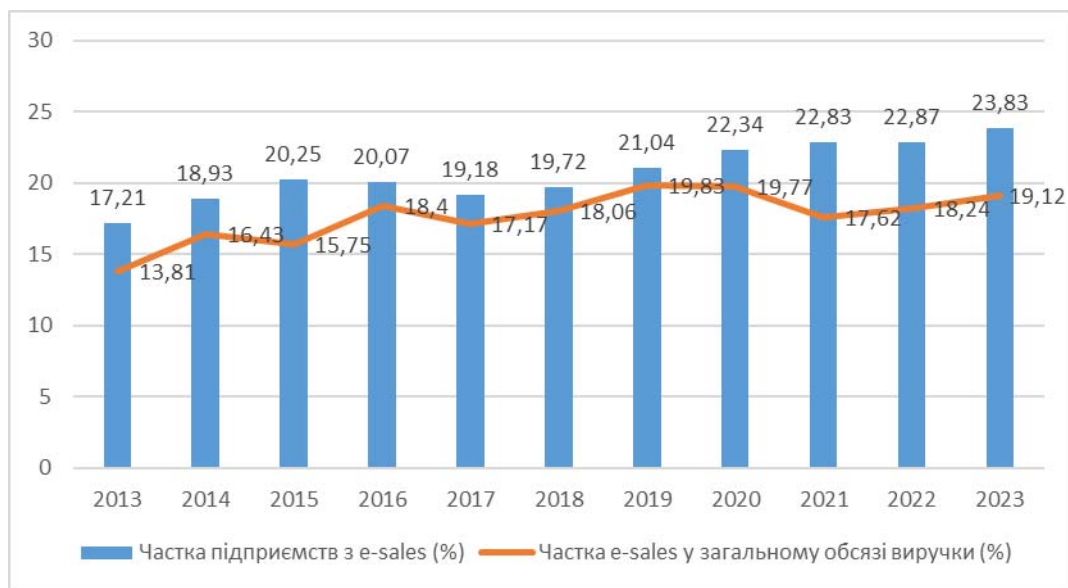
Основні результати досліджень. За 2010–2025 рр. маркетплейси у Європі перестали бути лише майданчиками для продажу – вони почали визначати, яким чином споживачі обирають, оплачують і отримують товари. За даними European Commission [9], загальний обсяг електронної комерції в ЄС у 2023 році зріс на 3%, збільшившись з 864 млрд євро до 887 млрд євро, причому понад 60% цього ринку припало на маркетплейс-платформи, такі як Amazon, Zalando, Allegro, eMAG, Otto Group, Cdiscount та інші. Вони вже не просто продають товари, а створюють правила гри для цифрового ринку, де важливо не лише продавати, а й відповідати етичним і соціальним очікуванням [4]. За даними Eurostat [10] у 2023 році 80% громадян країн ЄС здійснювали онлайн-покупки, з яких 45% саме через маркетплейси. При цьому суттєво зросла роль національних платформ: зокрема, польський Allegro обслуговує понад 20 млн користувачів і забезпечує до 50% усього обсягу електронної торгівлі в Польщі [1]. Згідно з Індексом цифрової готовності країн Cisco [7], у 2023 році провідні позиції в Європі посідали Нідерланди, Данія, Німеччина та Швеція, що відображає високий рівень інтеграції маркетплейсів у логістичні, фінансові й нормативні системи. Натомість країни Центрально-Східної Європи продемонстрували значну асиметрію цифрового розвитку та обмежену адаптивність до глобальних викликів. У відповідь на виклики цифрової доби Європейський Союз ініціював нову нормативну базу для онлайн-торгівлі: Digital Services Act, Digital Markets Act та P2B Regulation, що спрямовані на забезпечення прозорості, справедливої конкуренції та захисту прав усіх учасників цифрових ринків [8].

Швидке зростання ринку електронної комерції сприяло активному поширенню різноманітних онлайн-магазинів і торговельних платформ, які надають користувачам можливість ознайомлюватися з характеристиками товарів і відгуками покупців. За 2023–2025 роки електронна комерція в Європі продемонструвала гіперактивне зростання, перетворюючись на один із центральних напрямів діджитал-індустрії. Незважаючи на відносно компактну географічну територію, європейський регіон характеризується постійним збільшенням обсягів онлайн-покупок і кількості користувачів інтернету. Високий рівень довіри європейських споживачів до електронної торгівлі та сервісів доставки, зумовлений культурно-поведінковими особливостями, сприяє глибшій інтеграції цифрових платформ у повсякденне економічне життя.

На рис. 1 продемонстрована динаміка частки підприємств і виручки від електронних продажів у ЄС, 2013–2023 рр.

Отже, графік на рис. 1 продемонстрував, що упродовж 2013–2023 років в країнах Європейського Союзу спостерігалось поступове зростання частки підприємств, які здійснювали електронні продажі. Якщо у 2013 році таких підприємств було 17,21%, то вже у

2023 році цей показник зріс до 23,83%. Ці показники дають підстави стверджувати, що електронні канали продажів поступово закріплюються у практиці підприємств різного профілю. Водночас темпи зростання обсягів виручки від e-sales виявилися менш інтенсивними: з 13,81% у 2013 році до 19,12% у 2023 році. Це свідчить про те, що вихід компаній в онлайн-простір не завжди супроводжувався відповідним масштабуванням обсягів реалізації. Пікових значень зафіксовано у 2019–2020 роках, коли виручка від електронних продажів сягнула майже 20% від загального обсягу. Такий результат частково пов'язаний з активною цифровізацією бізнесу напередодні пандемії COVID-19 та переходом значної частини торгівлі у віртуальний формат. Проте вже у 2023 році обсяги доходів дещо знизилися – на 0,71 в.п. порівняно з піковим 2019 роком. Це може свідчити про стабілізацію ринку та перехід від експансивного зростання до структурної оптимізації електронної комерції.



Джерело: [10].

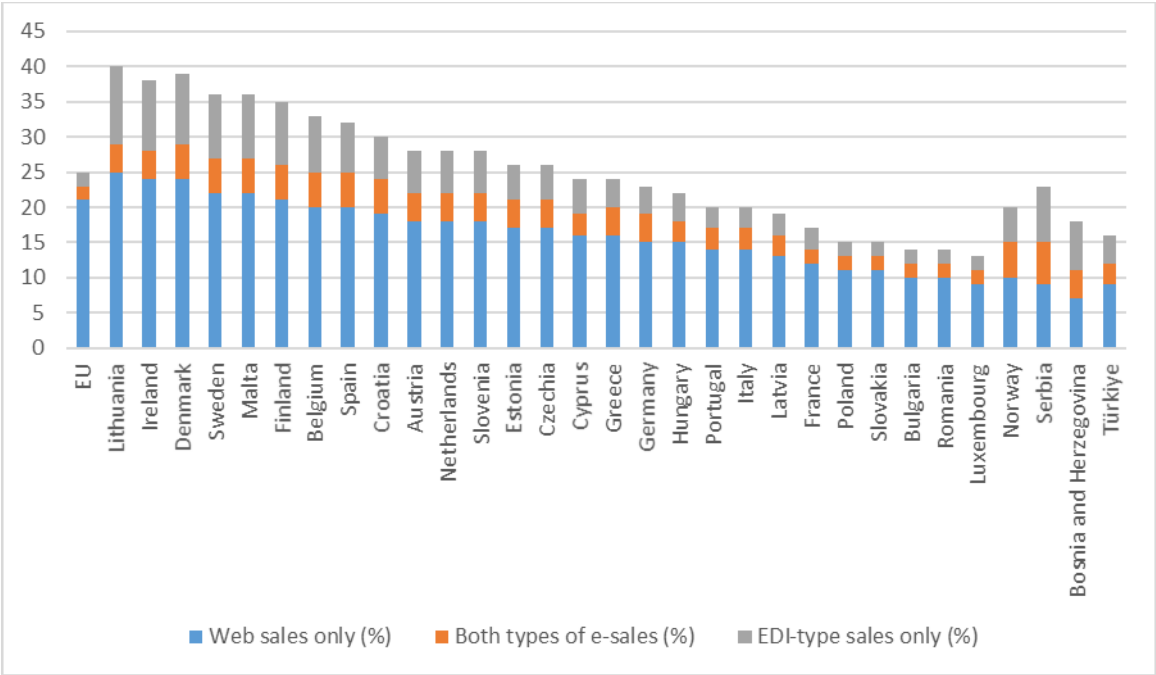
Рис. 1. Динаміка частки підприємств і виручки від електронних продажів у ЄС, 2013–2023 роки, %

На іншому рис. 2 подано структуру електронних продажів за типами каналів (web-продажі та EDI-продажі) у країнах Європи у 2023 році.

Отже, продемонстровано, що у 2023 році серед країн Європейського Союзу найвищу частку підприємств, що здійснюють електронні продажі, продемонстрували Литва ($\approx 41\%$), Ірландія, Данія та Швеція (понад 35%), причому домінували саме web-продажі через сайти та маркетплейси. Ці країни характеризуються не лише високим рівнем цифрової зрілості, а й широким використанням гібридних моделей продажів, де поєднуються як веб-канали, так і електронний обмін даними між підприємствами (EDI), що свідчить про розвинену B2B-інтеграцію (Business-to-Business) та цифрову логістику. Натомість у країнах Центрально-Східної Європи – таких як Угорщина, Польща, Болгарія та Словаччина – частка підприємств, які користуються електронною комерцією, значно нижча (10–15%), а продажі через EDI-канали майже не використовуються, що свідчить про слабку інфраструктурну інтеграцію.

Особливо низькі показники спостерігалися в Люксембурзі, Румунії, Боснії і Герцеговині та Туреччині, де частка електронних продажів не перевищувала 10%, з майже повною відсутністю EDI-продажів. Це вказує на недостатній рівень цифровізації бізнесу в зазначених країнах та обмежене використання платформених рішень у B2B-сегменті. На

основі зібраних даних видно, що країни Північної та Західної Європи стабільно утримують лідерство у розвитку цифрової інфраструктури, тоді як інші регіони – наприклад, Балкани чи Центральна Європа – залишаються в тіні через повільне впровадження платформ та слабку діджитал-освіту. В країнах Європи існує достатньо велика кількість різноманітних маркетплейсів, тож в таблиці 1 представлені особливості діяльності найпопулярніших маркетплейсів країн Європи.



Джерело: [10].

Рис. 2. Структура електронних продажів за типами каналів (web-продажі та EDI-продажі) у країнах Європи у 2023 році, % підприємств

Таблиця 1

Особливості діяльності найпопулярніших маркетплейсів країн Європи

Маркетплейс	Опис	Результати діяльності за 2020–2025 рр.
Allegro	Найбільший польський онлайн-маркетплейс, що пропонує широкий спектр товарів, включаючи електроніку, моду та товари для дому.	У третьому кварталі 2024 року Allegro повідомило про зростання валової вартості товарів (GMV) на 10,8% рік до року, до 14,7 млрд злотих. Скоригований показник EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) зріс на 13,5%, до 883 млн злотих. Прогнозується уповільнення зростання прибутку до 4–7% у четвертому кварталі 2024 року через збільшення маркетингових та логістичних витрат [17].
Zalando	Німецький онлайн-ритейлер модного одягу та взуття, що працює в багатьох європейських країнах.	За попередніми даними, у 2024 році GMV зросла на 4,5%, до 15,3 млрд євро, а виручка збільшилася на 3,9%, до 10,5 млрд євро. Скоригований прибуток до сплати відсотків та податків (EBIT) очікується на рівні 510 млн євро, що перевищує попередні прогнози [18]. Наразі сайт приваблює понад 30 мільйонів користувачів щомісяця і є одним із найпопулярніших місць для покупки одягу, взуття, аксесуарів і косметики [11].

Закінчення табл. 1

Маркетплейс	Опис	Результати діяльності за 2020–2025 рр.
ASOS	Британський онлайн-магазин модного одягу та косметики, орієнтований на молодіжну аудиторію.	Середня виручка майданчика – 2 млрд фунтів стерлінгів на рік, що робить її провідною віртуальною торговою фешн-платформою в Сполученому Королівстві. Потрібно сказати, що 58% продажів припадають на мобільний додаток Asos.
Bol.com	Нідерландський маркетплейс, що пропонує широкий асортимент товарів, від книг до електроніки.	З 2011 майданчик функціонує в ролі маркетплейса-каталогу, а 98% його відвідувачів – голландці і бельгійці. З 79 млн користувачів – 11 млн активних покупців. Останні доступні дані свідчать, що у 2021 році оборот компанії становив 5,5 млрд євро. Дані за 2022–2024 рр. наразі недоступні.
OTTO	Один із найбільших німецьких онлайн-ритейлерів, що пропонує товари для дому, електроніку та моду.	У 2021 році онлайн-продажі OTTO Group зросли на 20%, до 9,7 млрд євро. У Otto 12 000 активних клієнтів [11].
Cdiscount	Французький онлайн-маркетплейс, що спеціалізується на продажу електроніки, побутової техніки та інших товарів.	Продаж продукції з 40 категорій приносить йому сумарну річну виручку понад 1 млрд євро. З 2018 р. майданчик став розширюватися в бік Бельгії, Німеччини, Іспанії та Італії. У 2021 році виручка Cdiscount зросла на 5%, до 2,31 млрд євро. Дані за 2022–2024 рр. наразі недоступні.
eMAG	Румунський онлайн-ритейлер, що працює також у Болгарії та Угорщині, пропонує широкий спектр товарів.	У 2021 році оборот eMAG зріс на 46%, до 1,75 млрд євро. Щомісяця майданчик відвідує 30,5 млн румунів, 5 млн болгарів та угорців. У цих трьох країнах eMAG є лідируючим маркетплейсом з 11 млн товарів і 23 000 продавців.
Empik	Польський маркетплейс, відомий продажем книг, музики, фільмів, електроніки та іграшок.	У 2021 році онлайн-продажі Empik зросли на 50%, з оборотом у 600 млн злотих. Дані за 2022–2024 рр. ще не оприлюднені.
Fnac	Французький роздрібний продавець електроніки, книг і музики, що має як фізичні магазини, так і онлайн-платформу.	У 2021 році онлайн-продажі Fnac зросли на 35%, з онлайн-оборотом у 2,43 млрд євро. Дані за 2022–2024 рр. наразі недоступні.
La Redoute	Французький онлайн-ритейлер моди та товарів для дому з довгою історією.	У 2021 році компанія повідомила про зростання онлайн-продажів на 25%, з оборотом у 937,5 млн євро. Дані за 2022–2024 рр. ще не опубліковані.

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 17].

Отже, європейські маркетплейси вирізняються гнучкістю й прив'язкою до локального контексту. Рівень довіри користувачів тут формувався не маркетингом, а через практику: зручні сервіси, вчасна доставка, прозорі правила повернення й реальні відгуки. У багатьох країнах онлайн-покупки вже давно перестали бути «альтернативою» – вони стали нормою. Водночас європейські регуляції не залишають платформі простору для маневру: будь-яка дія – в рамках директив ЄС, з урахуванням GDPR (General Data Protection Regulation), P2B (Platform-to-Business), Digital Services Act.

Варто звернути увагу на те, що більшість європейських маркетплейсів не ставлять за мету стати «універсальним супермаркетом», як це робить Amazon. Багато з них зосереджуються на певних сегментах – моді, електроніці, культурних товарах – і будують сервіс довкола них. Вони більше дбають не про кількість, а про якість: і з боку продавців, і з боку покупців. Це, власне, і задає той тон європейської електронної торгівлі, який важко відтворити за межами континенту. З цієї особливості – глибокої локалізації та нормативної «вибудованості» – випливають і певні виклики, які вже зараз впливають на стратегічні рішення європейських маркетплейсів.

Масштабування для таких платформ – це не просто питання технічного ресурсу. Наприклад, польському Allegro знадобилося кілька років, щоб вийти на чеський ринок, і навіть тоді компанія зіткнулася з опором з боку локальних гравців та інерцією споживачів, звиклих до інших сервісів. Специфіка ринку не дозволяє «в'їхати швидко» – потрібно перекроювати логістику, контент, юридичну модель, а це дорого й повільно.

Законодавчий тиск – регулятори ЄС, намагаючись захистити користувача, паралельно ускладнюють життя платформам. Наприклад, введення Digital Services Act змусило багато малих гравців вкладати кошти у складні механізми прозорості та модерації, які раніше були прерогативою корпорацій. Для середнього бізнесу це часто межа виживання, а не «стимул до розвитку» [8].

Технічна залежність – попри формальну незалежність, багато європейських платформ залежать від американських хмарних сервісів, платіжних систем і рекламних інструментів. У підсумку навіть ті платформи, що працюють виключно на локальному ринку, виявляються вразливими до рішень зовнішніх технологічних монополій. І нарешті, виклик адаптивності до нових моделей поведінки. Молоді споживачі більше не хочуть купувати «в каталогах» – їм потрібна інтеграція з TikTok, стрімінгові огляди, миттєві оплати через смартфон, чат із продавцем у месенджері. І тут європейські маркетплейси часто поступаються американським платформам, адже є занадто обережними або зв'язані правовими вимогами.

Результати поточного дослідження підтвердили і розширили низку вже усталених наукових підходів. Було виявлено збіг із висновками Д.-М. Андрій, який також фіксував зростання частки електронної торгівлі в країнах ЄС та вплив нормативно-правових змін на динаміку розвитку e-commerce [2]. Це узгоджується з виявленою у поточному дослідженні диференціацією темпів цифровізації між країнами Західної та Центрально-Східної Європи. У роботі Дж. А. Кано та ін. було наголошено на значенні відкритих інновацій і принципів сталого розвитку – тем, що у межах поточного дослідження не посідали центрального місця через зосередженість на сервісній інфраструктурі та фінансових аспектах функціонування маркетплейсів [4]. Аналіз, запропонований Г.Г. Кастан та ін., був сконцентрований на управлінні даними у межах європейської платформеної екосистеми, тоді як у поточному дослідженні ця складова була розглянута опосередковано – через кейси локальної інтеграції платформ з малим і середнім бізнесом [5]. Узгодженість спостерігалася також із висновками І. Ярова та А. Юрченко щодо ролі маркетплейсів як структурних елементів цифрової економіки [20], а також з дослідженням Г.Л. Чміль, де йшлося про просторові зрушення в логістиці під впливом цифрових платформ [6].

Водночас виявлено низку відмінностей у постановці дослідницьких акцентів. Зокрема, Дж. Берг та Г. Джонстон зосередили увагу на трансформації умов праці на цифрових платформах, що не розглядалося у межах поточного дослідження, хоча залишається релевантним з огляду на соціальні наслідки платформізації [3]. У дослідженні А.М. Мартінес та Л.Ф. Гарсія було висвітлено бар'єри цифрової трансформації для малого бізнесу, тоді як у поточному дослідженні було зафіксовано приклади ефективної адаптації малого і середнього бізнесу (МСБ) до сервісних моделей маркетплейсів [13]. Культурно-поведінкові аспекти цифрового споживання, що були предметом аналізу у роботі М. Панджу, не охоплювалися поточним дослідженням, проте потенційно можуть слугувати підґрунтям для подальших міжрегіональних порівнянь [15]. У праці М.Дж. Плана Касадо було окреслено нормативну еволюцію регулювання онлайн-торгівлі в ЄС, що дало змогу інтерпретувати окремі регуляторні бар'єри, виявлені у поточному дослідженні [16]. У дослідженні Б. Варгезе та ін. було деталізовано інфраструктурні обмеження для розвитку edge-маркетплейсів, що частково узгоджується з висновками поточного дослідження щодо нерівномірності цифрової готовності в межах Європи [19].

Так, у статті А. Кава та М. Валенсяк [21] та К. Лоро та Р. Манджарачіна [26], маркетплейси розглядалися як ключові актори вартісних ланцюгів e-commerce, з акцентом на їхню посередницьку функцію та вплив на динаміку логістичних потоків. Це підтверджує висновки поточного дослідження щодо зростання ролі сервісних інфраструктур маркетплейсів, зокрема у B2B-сегменті. У праці Н. Вулкан (2020) акцентовано увагу на стратегічному дизайні онлайн-платформ, де особливої ваги надається взаємозв'язку між архітектурою маркетплейсу та його економічною ефективністю [22]. У цьому контексті зібрані у статті кейси (Zalando, Allegro) демонструють приклади саме такої стратегічної побудови – з опорою на інтеграцію логістики, платежів і брендової репутації.

Регіональна перспектива була предметом аналізу в роботі Д.О. Сусанті, яка на прикладі Індонезії окреслила етапи формування електронного ринку, зокрема роль нормативного середовища й бар'єрів доступу для малого бізнесу [23]. Хоча географічний контекст відмінний, проте виявлена в поточному дослідженні залежність між цифровою готовністю країни та адаптивністю маркетплейсів підтверджує універсальність цих структурних закономірностей. Аналогічно, дослідження А.С. Сікдер, що розглядало довіру і безпеку у цифровому середовищі на основі впровадження блокчейн-рішень, відкриває важливу перспективу для майбутніх досліджень – адже питання прозорості й технічної довіри до платформ лише частково відображені у межах цього дослідження, але набувають актуальності в умовах жорсткішого регулювання ЄС [24].

У роботі Дж. А. Кано та ін. було проаналізовано сталий розвиток маркетплейсів із позицій споживачів – ця тематика лише частково торкалася поточного дослідження, однак отримані емпіричні дані про гібридні моделі продажів і локалізовану інтеграцію дозволяють уточнити структурні основи сталості в європейському контексті [4].

Таким чином, результати поточного дослідження не лише підтвердили наявність структурних відмінностей між сегментами європейського e-commerce, але й дозволили деталізувати їхні стратегічні, інфраструктурні та поведінкові передумови. Це відкриває перспективу для подальших досліджень у напрямі інтеграції блокчейн-інструментів, культурної адаптації платформ і регіональної політики цифровізації бізнес-середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволило деталізувати сучасну динаміку розвитку європейських маркетплейсів на основі емпіричних даних, статистичних звітів та кейс-аналізу провідних платформ. Встановлено, що у 2023 році 23,83% підприємств країн ЄС здійснювали електронні продажі, а частка e-sales у загальній виручці бізнесу сягала 19,12%. Це засвідчує стабільну, хоча й не експоненціальну інтеграцію цифрових каналів у

структуру дистрибуції. Було зафіксовано відмінності у темпах цифровізації: у Литві, Данії, Ірландії та Швеції частка підприємств із використанням web- і EDI-продажів перевищувала 35–40%, тоді як у Румунії, Болгарії, Люксембурзі та Боснії цей показник не перевищував 10–12%. Також з'ясовано, що гібридні моделі продажів (web + EDI) найбільш активно впроваджуються у країнах із високим рівнем цифрової готовності та розвинутою логістичною інфраструктурою. У B2B-сегменті спостерігалось зростання частки EDI-продажів – у Данії, Ірландії, Швеції цей канал використовували до 9-11% підприємств, тоді як у більшості країн Центрально-Східної Європи він залишався майже невикористаним.

Крім того, здійснено порівняльний аналіз результатів діяльності ключових європейських маркетплейсів. Так, у 2024 році виручка Zalando перевищила 10,5 млрд євро, а GMV сягнула 15,3 млрд євро (+4,5% до попереднього року). Allegro у третьому кварталі 2024 року продемонструвало зростання GMV до 14,7 млрд злотих (+10,8% p/p) та EBITDA 883 млн злотих. У більшості платформ (Bol.com, eMAG, Cdiscount) відсутні повні фінансові звіти за 2022–2024 роки, що обмежує можливість їх повного порівняння. Разом із тим встановлено, що європейські маркетплейси у своїй більшості функціонують у межах регіональних ринків, глибоко інтегровані в локальні економіки й демонструють високу адаптивність до споживчих звичок, однак обмежені у масштабуванні через регуляторний тиск (Digital Services Act), технічну залежність від зовнішніх інфраструктур та зміну моделей споживання молоді аудиторії.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямованими на вивчення маркетплейсів інших провідних країн, зокрема, США та Китаю – як основних представників ринку електронної торгівлі.

References

1. Allegro.eu (2023). Annual Report. URL: <https://about.allegro.eu>.
2. Andrei, D.-M. (2024). E-commerce overview in the European Union. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, No. 24(1), P. 11–21. URL: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2024i1/Section%201%20and%202/2.pdf>.
3. Berg, J., Johnston, H. (2021). Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. In: M. Graham & W. H. Dutton (Eds.), *Society and the Internet: How networks of information and communication are changing our lives* (pp. 205–221). Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800372092.00018>.
4. Cano, J. A., Londoño-Pineda, A., Castro, M. F. et al. (2022). A bibliometric analysis and systematic review on e-marketplaces, open innovation, and sustainability. *Sustainability*, No. 14(9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5456>.

Література

1. Annual Report. *Allegro.eu*. 2023. URL: <https://about.allegro.eu>.
2. Andrei D.-M. E-commerce overview in the European Union. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*. 2024. No. 24(1). P. 11–21. URL: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2024i1/Section%201%20and%202/2.pdf>.
3. Berg J., Johnston H. Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. In: M. Graham & W. H. Dutton (Eds.), *Society and the Internet: How networks of information and communication are changing our lives* (pp. 205–221). Edward Elgar Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800372092.00018>.
4. Cano J. A., Londoño-Pineda A., Castro M. F. et al. A bibliometric analysis and systematic review on e-marketplaces, open innovation, and sustainability. *Sustainability*. 2022. No. 14(9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5456>.

5. Castane, G. G., Martinez, A., Ramadan, Q., Gkika, Z., Panagiotis, M., Vyhmeister, E. (2024). Market analysis of a data platform in the European data ecosystem. *Artificial Intelligence Applications and Innovations*. 2024 IFIP WG 12.5 International Workshops (AIAI 2024), IFIP AICT, Vol. 715, P. 94–108. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-63227-3_7.
6. Chmil, H. L. (2021). Transformatsiia prostoru funktsionuvannia biznes-struktur pid vplyvom tsyfrovizatsii: vymir marketpleisiv [Transformation of the space of business structures functioning under the influence of digitalization: measurement of marketplaces]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya Ekonomichni nauky = Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev. Series: Economic Sciences*, No. 1, P. 391–405. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2918> [in Ukrainian].
7. Cisco (2023). Digital Readiness Index. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/csr/research-resources/digital-readiness.html>.
8. European Commission (2023). Digital Services Act and Digital Markets Act overview. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act-package>.
9. European Commission (2024). European E-commerce Report 2023. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMi2024_Complete_light_v1.pdf.
10. Eurostat (2023). E-commerce statistics for individuals. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
11. Fulfillment-box (2025). 10 best marketplaces in Germany: where it's more profitable to grow your business in 2025? URL: <https://fulfillment-box.com/uk/10-naikrashchykh-marketpleisiv-nimechchyny/>.
12. Lytvyn, A. L., Horyn M. (2025). Marketplace business model: a tool for digital economic transformation. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, P. 50–52. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.009> [in Ukrainian].
5. Castane G. G., Martinez A., Ramadan Q., Gkika Z., Panagiotis M., Vyhmeister E. Market analysis of a data platform in the European data ecosystem. *Artificial Intelligence Applications and Innovations*. 2024 IFIP WG 12.5 International Workshops (AIAI 2024), IFIP AICT. 2024. Vol. 715. P. 94–108. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-63227-3_7.
6. 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. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2918>.
7. Digital Readiness Index. *Cisco*. 2023. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/csr/research-resources/digital-readiness.html>.
8. Digital Services Act and Digital Markets Act overview. *European Commission*. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act-package>.
9. European E-commerce Report 2023. *European Commission*. 2024. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMi2024_Complete_light_v1.pdf.
10. E-commerce statistics for individuals. *Eurostat*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
11. 10 best marketplaces in Germany: where it's more profitable to grow your business in 2025? *Fulfillment-box*. 2025. URL: <https://fulfillment-box.com/uk/10-naikrashchykh-marketpleisiv-nimechchyny/>.
12. Литвин А., Горинь М. Бізнес-модель маркетплейсу: інструмент цифрової трансформації економіки. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, 2025. С. 50–52. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.009>.

13. Martínez, A. M., García, L. F. (2024). Digital transformation and e-commerce in European SMEs: Challenges and opportunities. *Estudios de Economía Aplicada*, No. 42 (1), P. 45–62. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4911>.

14. Nikoletos, G., Papoutsoglou, I., Spanos, G., Nizamis, A., Lalas, A., Votis, K., Tzovaras, D. (2024). Digital marketplaces in European research landscape: A systematic literature review. *Open Research Europe*, No. 4. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11803373/>

15. Panju, M. (2024). What goes around comes around?: The sustainability paradox of second-hand clothing marketplaces in a cross-cultural context. *East African Journal of Interdisciplinary Studies*, No. 7(1). URL: <https://journals.eanso.org/index.php/eajis/article/view/1799>.

16. Plana Casado, M. J. (2021). The developing history of online marketplace regulation in the EU. *E-FOOD: Closing the Online Enforcement Gap in the EU Platform Economy*, Vol. 21, P. 33–60. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79504-7_2.

17. Reuters (2024). Poland's Allegro sees earnings decline in Q4, shares drop. URL: <https://www.reuters.com/technology/polands-allegro-sees-earnings-growing-4-7-home-q4-2024-11-14/>

18. Reuters (2025). Zalando says its full-year profit to exceed own target. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/zalando-says-its-full-year-profit-exceed-own-target-2025-01-15/>

19. Varghese, B., Villari, M., Rana, O., James, P., Shah, T., Fazio, M. (2018). Realizing edge marketplaces: Challenges and opportunities. *IEEE Cloud Computing*, No. 5(6), P. 9–20. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8552630>.

20. Yarova, I., Yurchenko, A. (2023). Marketplaces as a key driver of global e-commerce. *Socio-Economic*

14.02.2025.009.

13. Martínez A. M., García L. F. Digital transformation and e-commerce in European SMEs: Challenges and opportunities. *Estudios de Economía Aplicada*. 2024. No. 42 (1). P. 45–62. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4911>.

14. Nikoletos G., Papoutsoglou I., Spanos G., Nizamis A., Lalas A., Votis K., Tzovaras D. Digital marketplaces in European research landscape: A systematic literature review. *Open Research Europe*. 2024. No. 4. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11803373/>

15. Panju M. What goes around comes around?: The sustainability paradox of second-hand clothing marketplaces in a cross-cultural context. *East African Journal of Interdisciplinary Studies*. 2024. No. 7(1). URL: <https://journals.eanso.org/index.php/eajis/article/view/1799>.

16. Plana Casado M. J. The developing history of online marketplace regulation in the EU. *E-FOOD: Closing the Online Enforcement Gap in the EU Platform Economy*. 2021. Vol. 21. P. 33–60. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79504-7_2.

17. Poland's Allegro sees earnings decline in Q4, shares drop. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/technology/polands-allegro-sees-earnings-growing-4-7-home-q4-2024-11-14/>

18. Zalando says its full-year profit to exceed own target. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/zalando-says-its-full-year-profit-exceed-own-target-2025-01-15/>

19. Varghese B., Villari M., Rana O., James P., Shah T., Fazio M. Realizing edge marketplaces: Challenges and opportunities. *IEEE Cloud Computing*. 2018. No. 5(6), P. 9–20. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8552630>.

20. Ярова І., Юрченко А. Маркетплейси як ключовий драйвер глобальної

- Relations in the Digital Society*, No. 4(50), P. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.493> [in Ukrainian].
21. Kawa, A., Wałęsiak, M. (2019). Marketplace as a key actor in e-commerce value networks. *Scientific Journal of Logistics*, No. 15(4), P. 521–529. DOI: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.351>.
22. Vulkan, N. (2020). The economics of e-commerce: A strategic guide to understanding and designing the online marketplace. Princeton University Press.
23. Susanti, D. O. (2022). The electronic market (marketplace) on electronic trade (e-commerce) in Indonesia. *NOTARIIL Jurnal Kenotariatan*, No. 7(1), P. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.22225/jn.7.1.2022.24-31>.
24. Sikder, A. S. (2023). Blockchain-Empowered E-commerce: Redefining Trust, Security, and Efficiency in Digital Marketplaces in the Context of Bangladesh. *International Journal of Imminent Science & Technology*, No. 1(1), P. 216–235. DOI: <https://doi.org/10.70774/ijist.v1i1.20>.
25. Cano, J. A., Londoño-Pineda, A. A., Campo, E. A., Fernández, S. A. (2023). Sustainable business models of e-marketplaces: An analysis from the consumer perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, No. 9(3), Art. 100121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100121>.
26. Loro, C., Mangiaracina, R. (2022). The impact of e-marketplace on the B2b relationships. *Industrial Management & Data Systems*, No. 122(1), P. 37–54. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2020-0651>.
27. Jędrzejczak-Gas, J., Barska, A., Siničáková, M. (2019). Level of development of e-commerce in EU countries. *Management*, No. 23(1), P. 142–157. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0012>.
- електронної комерції. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. No. 4(50). C. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.493>.
21. Kawa A., Wałęsiak M. Marketplace as a key actor in e-commerce value networks. *Scientific Journal of Logistics*. 2019. No. 15(4), P. 521–529. DOI: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.351>.
22. Vulkan N. The economics of e-commerce: A strategic guide to understanding and designing the online marketplace. Princeton University Press, 2020.
23. Susanti D. O. The electronic market (marketplace) on electronic trade (e-commerce) in Indonesia. *NOTARIIL Jurnal Kenotariatan*. 2022. No. 7(1), P. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.22225/jn.7.1.2022.24-31>.
24. Sikder A. S. Blockchain-Empowered E-commerce: Redefining Trust, Security, and Efficiency in Digital Marketplaces in the Context of Bangladesh. *International Journal of Imminent Science & Technology*. 2023. No. 1(1), P. 216–235. DOI: <https://doi.org/10.70774/ijist.v1i1.20>.
25. Cano J. A., Londoño-Pineda A. A., Campo E. A., Fernández S. A. Sustainable business models of e-marketplaces: An analysis from the consumer perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. No. 9(3), Art. 100121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100121>.
26. Loro C., Mangiaracina R. The impact of e-marketplace on the B2b relationships. *Industrial Management & Data Systems*. 2022. No. 122(1), P. 37–54. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2020-0651>.
27. Jędrzejczak-Gas J., Barska A., Siničáková M. Level of development of e-commerce in EU countries. *Management*. 2019. No. 23(1), P. 142–157. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0012>.