

УДК 339.138(477)

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.7

Теймур А. Касумов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**МАРКЕТПЛЕЙСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ МЕТАМОРФОЗ:
ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

У час цифрових метаморфоз і затяжної воєнної нестабільності український ринок маркетплейсів став простором стрімких адаптацій, перегляду бізнес-моделей і зміщення центрів споживчої активності. Маркетплейси перетворилися на важливі механізми функціонування економіки в умовах нестачі ресурсів. Мета – дослідити трансформаційні процеси трьох провідних українських маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua), виявити характерні тренди, ключові виклики і напрями стратегічного маневрування в умовах цифрової перебудови та воєнного тиску. 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 дозволило виявити низку характерних тенденцій та кількісних показників, що окреслюють сучасну динаміку українських маркетплейсів. У 2023 році Rozetka досягла виторгу на рівні приблизно 45 млрд грн і мала понад 399 млн відвідувань, що забезпечило їй частку близько 45–50% у структурі онлайн-роздрібу. Платформа розширила асортимент до 12 млн товарів і залучила понад 20 тис. активних партнерів. Prom.ua, попри іншу бізнес-модель, згенерував понад 5 млрд грн доходу від комісій та послуг, а сукупний обсяг продажів у межах екосистеми EVO (включно з Bigl, Shafa, Crafta тощо) сягнув десятків мільярдів гривень. Трафік платформи в січні 2023 року становив 42,3 млн, а кількість замовлень у першій половині року зросла на 38%. Zakaz.ua, хоч і працює в обмеженішій ніші e-grocery, продемонстрував стійкість: понад 1 млн замовлень, оборот близько 5 млрд грн і середній чек 2255 грн. Усі три маркетплейси активно змінювали логістику, товарну політику та комунікаційні практики у відповідь на виклики війни. Ринок загалом зростає: за 2024 рік обсяг e-commerce в Україні сягнув 239 млрд грн, а кількість онлайн-покупців перевищила 11 млн. Таким чином, було підтверджено не лише адаптивність платформ, а й їхню здатність задавати темп цифровій перебудові економіки. Висновки підтверджують, що трансформації маркетплейсів в Україні відбувалися не в логіці виживання, а в логіці посилення ролі в нових економічних ланцюгах. Під вагою цифрових змін і екзистенційних викликів вони стали основою для формування автономної, внутрішньо мобільної платформи для національного бізнесу.

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

Teymur A. Kasumov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**MARKETPLACES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL
METAMORPHOSES: TRENDS, CHALLENGES AND STRATEGIC GUIDELINES**

In times of digital metamorphoses and prolonged military instability, the Ukrainian marketplace market has become a space of rapid adaptations, revision of business models and displacement of centers of consumer activity. Marketplaces have become important mechanisms for the functioning of the economy in conditions of resource shortage. The goal is to investigate the transformation processes of three leading Ukrainian marketplaces (Rozetka, Prom.ua and Zakaz.ua), identify characteristic trends, key challenges and directions of strategic maneuvering in conditions of digital restructuring and military pressure. The study uses 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 allowed us to identify a number of characteristic trends and quantitative indicators that outline the current dynamics of Ukrainian marketplaces. In 2023, Rozetka achieved revenue of approximately UAH 45 billion and had over 399 million visits, which provided it with a share of about 45–50% in the online retail structure. The platform expanded its range to 12 million products and attracted over 20 thousand active partners. Prom.ua, despite a different business model, generated over UAH 5 billion in revenue from commissions and services, and the total sales volume within the EVO ecosystem (including Bigl, Shafa, Crafta, etc.) reached tens of billions of UAH. The platform's traffic in January 2023 was 42.3 million, and the number of orders in the first half of the year increased by 38%. Zakaz.ua, although operating in a more limited e-grocery niche, demonstrated resilience: over 1 million orders, a turnover of about UAH 5 billion, and an average check of UAH 2,255. All three marketplaces actively changed their logistics, product policies, and communication practices in response to the challenges of the war. The market as a whole grew: in 2024, the volume of e-commerce in Ukraine reached UAH 239 billion, and the number of online buyers exceeded 11 million. Thus, not only the adaptability of the platforms was confirmed, but also their ability to set the pace for the digital restructuring of the economy. The conclusions confirm that the transformations of marketplaces in Ukraine took place not in the logic of survival, but in the logic of strengthening their role in new economic chains. Under the weight of digital changes and existential challenges, they became the basis for the formation of an autonomous, internally mobile platform for national business.

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

Постановка проблеми. Українські маркетплейси нині перебувають у вирі багаторівневих трансформацій – цифрові метаморфози не просто змінюють архітектуру онлайн-торгівлі, а перезапускають логіку взаємодії між бізнесом і споживачем. На тлі повномасштабної війни ці платформи пройшли через різке гальмування, втрату інфраструктури, відтік аудиторії – і водночас виступили основним каналом забезпечення населення товарами в умовах зламаної офлайн-логістики. Rozetka, попри перші тижні паралічу, повернулася до довоєнних обсягів уже в серпні 2022 року, запустила нові сегменти, наростила кількість продавців, і фактично закріпилася як «національний маркетплейс». Prom.ua, навіть не зупинившись у дні вторгнення, адаптував модель під хвилю попиту – від військових товарів до «панічних» генераторів – і зберіг частку ринку, компенсуючи падіння аудиторії стабільністю кількості замовлень. Сервіс Zakaz.ua, хоч і працює в нішевому e-grocery-секторі, перетворився на критичну інфраструктуру для тилкових міст, а згодом – на один із ключових інструментів для вразливих груп населення.

Водночас, стратегічна картина значно ширша: лідери ринку – Rozetka та екосистема EVO (Prom, Bigl тощо) – демонструють кардинально різні бізнес-моделі, і кожна з них по-своєму реагує на виклики динамічного середовища. Рівень конкуренції загострився, аудиторія стала більш чутливою до сервісу, ціни, швидкості доставки, а роль маркетплейсів як цифрових посередників із транзакційною та інформаційною функцією лише посилилася. Частка e-commerce у загальному ритейлі зростає, але разом з нею – й тиск на платформену гнучкість, кіберстійкість і готовність до регіональних перебоїв. Питання не лише у відновленні обсягів, а у формуванні нової конфігурації: хто і як закріпиться в посткризовому онлайн-просторі, які моделі витримають зміни споживчих очікувань, і які орієнтири задаватимуть тон у наступному етапі розвитку цифрової торгівлі в Україні.

Отже, актуальність теми пояснюється в першу чергу тим, що маркетплейси в умовах війни, економічної турбулентності та цифрових зрушень стали не лише комерційними платформами, а й системоутворюючими елементами інфраструктури споживання. Вони взяли на себе функції, які раніше виконували традиційні ритейлери, забезпечили безперервність доступу до товарів, адаптувались до нових моделей поведінки споживача, а також виступили маркерами технологічної та стратегічної гнучкості в кризовому середовищі.

Аналіз сучасної літератури. В умовах сьогодення маркетплейсам присвячена велика кількість наукових розробок і досліджень. Автор Л.М. Іваненко простежила поступову трансформацію маркетплейсів з інструмента електронної комерції в стратегічну платформу для побудови динамічних ринкових відносин. Авторка довела, що маркетплейси стали об'єктивним результатом еволюції цифрової торгівлі, формуючи нові канали дистрибуції та моделі споживання [1]. У іншому дослідженні авторів О.П. Просовича та Ю.С. Боцмана було зосереджено увагу на маркетплейсах як на засобі цифрового маркетингу, що забезпечує не просто взаємодію між продавцем і покупцем, а створює умови для формування персоналізованих маркетингових сценаріїв. Автори акцентували на ролі маркетплейсів у реалізації інтерактивного маркетингу та зростанні довіри до онлайн-платформ [2]. Автори І. Ярова та А. Юрченко розглядали маркетплейси як рушій глобальної електронної комерції, підкреслюючи, що їх роль не обмежувалася суто економічною функцією. Автори аналізували маркетплейси як інституційне явище, що генерує нові моделі взаємодії в цифровій економіці, особливо в умовах гібридного споживання та розмиття меж між виробником і споживачем [3].

Інші українські дослідники А. Литвин і М. Горинь запропонували трактування бізнес-моделі маркетплейсу як центрального інструмента цифрової трансформації. Дослідники довели, що ефективність таких моделей визначалася здатністю до масштабування, інтеграції із зовнішніми платформами та адаптації до нормативно-правових змін [4].

У роботі авторів С. Назаренка та Н. Носань розкривалося питання впливу маркетингових механізмів на споживчий попит у цифровому середовищі. Автори виокремили особливості поведінки користувачів на маркетплейсах, де цінність, швидкість та інтерактивність пропозиції ставали визначальними факторами вибору [5].

Авторка Г.Л. Чміль зосередилася на зміні просторової організації бізнес-структур під впливом цифровізації. Вона проаналізувала, як маркетплейси сприяли делокалізації традиційної торгівлі, вивільняючи бізнес від жорсткої прив'язки до фізичної інфраструктури та стимулюючи цифрову мобільність [6].

Водночас, у статті І.О. Ковшової та М.О. Глуміліної простежувалося, як маркетингове коригування впливало на поведінкові стереотипи українських споживачів. Було доведено, що маркетплейси впроваджували нові патерни поведінки, базовані на довірі до цифрових сервісів, швидкості отримання послуги й соціальній валідації рішень [7].

Закордонні вчені також приділяли особливу увагу дослідженню феномену маркетплейсів. Зокрема, автори J.A. Sapo та ін. здійснили масштабний бібліометричний аналіз на перетині трьох вимірів: маркетплейсів, відкритих інновацій і сталого розвитку. Було окреслено, що маркетплейси інтегрували інноваційні моделі в електронну торгівлю, зокрема – через децентралізовані та відкриті системи управління даними [8]. А в своїй науковій роботі автори B. Varghese та ін. представили техноекономічний аналіз edge-маркетплейсів. У центрі дослідження перебувало питання інфраструктурної нестабільності, децентралізації ресурсів та обмеженості доступу на краю мережі [9].

Таким чином, незважаючи на велику кількість досліджень в цьому напрямі, стратегічні орієнтири розвитку українських маркетплейсів майже не були концептуалізовані

в контексті довгострокових викликів: війна, нестабільність інфраструктури, обмеження доступу до цифрових сервісів.

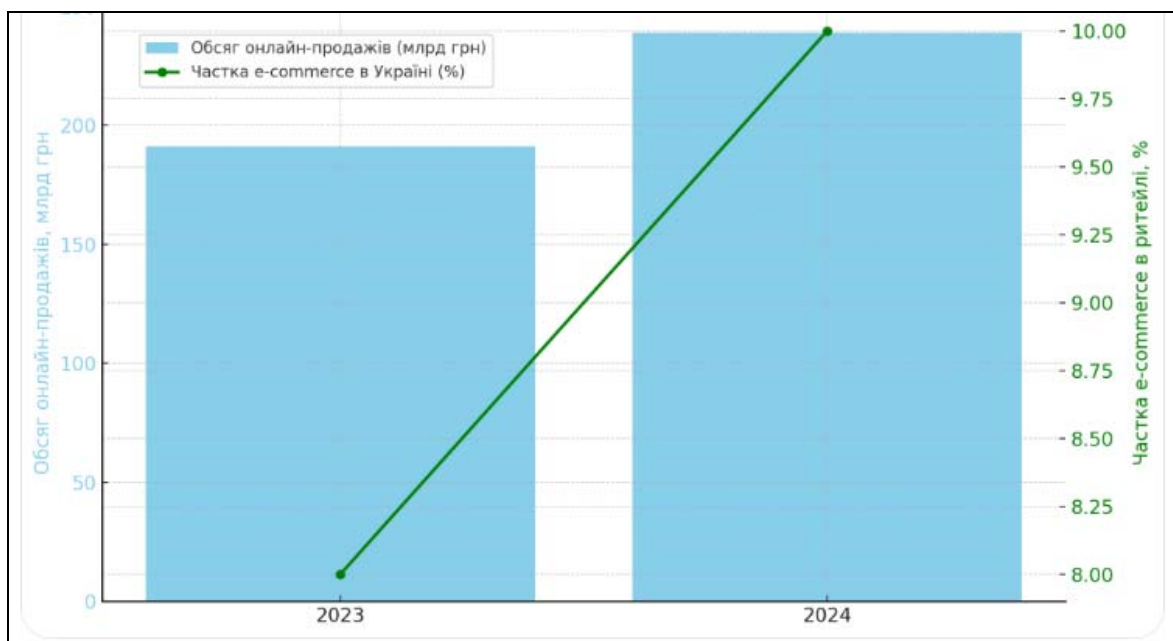
Формулювання цілей дослідження. Мета дослідження полягає в усебічному аналізі трансформацій українських маркетплейсів на прикладі Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua в умовах цифрових метаморфоз і воєнних викликів.

Матеріали та методи. В дослідженні було використано поєднання низки методологічних підходів. Основу становив структурно-аналітичний метод, за допомогою якого здійснено порівняльну характеристику маркетплейсів України (Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua). Контент-аналіз застосовано до сучасних статистичних звітів, публічної фінансової інформації, маркетингових досліджень і новинних джерел, щоб виявити ключові тренди та реакції платформ на зовнішні виклики. Також використано графічний метод для візуалізації частки e-commerce у структурі роздрібної торгівлі. Порівняльно-історичний підхід дав змогу виявити зміни у стратегічних підходах компаній до управління платформами в довоєнний та воєнний періоди. У якості емпіричної бази дослідження слугували офіційні дані з ресурсів Skilky-Skilky, ITC.ua, Forbes.ua, Promodo, Retailers, Sprava.prom.ua та ін.

Результати дослідження. Сьогодні підприємці, які просують товари або послуги, активно шукають цифрові інструменти, здатні забезпечити стабільний канал зв'язку з клієнтами, прийом онлайн-оплат та охоплення нової аудиторії. Одним із найефективніших форматів такої взаємодії став маркетплейс. Цей інтернет-майданчик, що буквально означає «торгову площу», створює середовище, в якому продавці та покупці знаходять одне одного та здійснюють комерційні операції без посередників.

Концепція маркетплейсу набула нового звучання у 2000-х роках, після виходу книги Кріса Андерсона «The Long Tail», у якій автор довів, що успішна торгівля залежить не стільки від хітів-продажів, скільки від великої кількості нішевих товарів. Чим ширшим є асортимент – тим вищі шанси на купівлю. Саме ця ідея й стала основою стрімкого розвитку багатокатегорійних онлайн-майданчиків [2].

На рис. 1. представлена динаміка розвитку e-commerce в Україні за останні два роки (у 2023–2024 рр.).



Джерело: побудовано автором на основі [10].

Рис. 1. Динаміка розвитку e-commerce в Україні у 2023–2024 рр.

Отже, графік на рис. 1 демонструє не лише зростання загального виторгу в e-commerce, а й поступове просування цифрових каналів у структурі споживання. Попри складні зовнішні умови, обсяг онлайн-продажів зріс на 25% за рік, а частка в ритейлі досягла 10%, що свідчить про зміну споживчих звичок на користь онлайн. Ринок не просто відновився – він переналаштовується, виштовхуючи класичні формати в тінь. Можна стверджувати, що це вже не тенденція – це нова норма.

У цьому дослідженні фокус буде спрямовано на трьох ключових представників українського ринку маркетплейсів: Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua. Кожний із них репрезентує окрему траєкторію розвитку в умовах цифрових змін: Rozetka – масштабний гібрид із широким асортиментом, Prom.ua – агрегатор тисяч малих бізнесів, а Zakaz.ua – спеціалізований сервіс доставки продуктів. Їхня різна природа дозволяє простежити, як по-різному маркетплейси реагують на виклики війни, перебудову логістики та зміни в запитах споживачів.

На тлі цифрових метаморфоз українського ринку електронної торгівлі Rozetka утримує абсолютну перевагу: понад 399 млн відвідувань за рік, ~45 млрд грн виторгу у 2023 р. та близько 12 млн товарних позицій, що охоплюють як власний каталог, так і пропозиції понад 20 тисяч продавців [11]. Цей обсяг у чотири рази перевищує оборот найближчого конкурента, а частка Rozetka в e-commerce сягає 45–50% [11]. За рік платформу відвідали майже 399 млн разів, а асортимент сягнув 12 млн товарних позицій. Prom.ua, що працює за моделлю агрегатора, показав менш прозорий, але масштабний результат: попри дохід у 5,1–6,2 млрд грн, сукупна вартість товарів, реалізованих через екосистему EVO, становить десятки мільярдів [11]. У січні 2023 Prom.ua зафіксував 42,3 млн відвідувань, а загальна кількість відвідувань EVO-групи перевищила 459 млн [11], що формально випереджає Rozetka. Платформа Prom стабільно нарощує показники: середній чек наближається до 1100 грн, а замовлення в першому півріччі 2023 зросли на 38% [11]. Zakaz.ua, що працює у сегменті e-grocery, теж демонструє зростання: понад 1 млн виконаних замовлень у 2023, оціночний оборот близько 5 млрд грн та середній чек понад 2250 грн. Незважаючи на менші масштаби порівняно з Rozetka чи Prom, платформа впевнено утримує лідерство в ніші доставки продуктів, охоплюючи значну частину ринку, обсяг якого оцінюється в 10–15 млрд грн. Усе це формує багаторівневу картину онлайн-торгівлі в Україні, де кожен гравець фокусується на своїх перевагах: масовість, широта каталогу, сегментність чи сервісна гнучкість.

Повномасштабна війна стала переломним моментом для всіх маркетплейсів України і кожний пристосовувався по своєму. Rozetka, але компанія пройшла це випробування, продемонструвавши гнучкість і стійкість. У перші дні вторгнення (кінець лютого 2022) діяльність фактично завмерла – Владислав Чечоткін тоді назвав Rozetka «літаком у смертельному піке» [12]. Проте вже з квітня 2022 почалося поступове відновлення: Rozetka швидко перенесла склади, відкрила пункти видачі у відносно безпечних регіонах і поновила доставку. Завдяки цьому вже в серпні 2022 виручка вийшла на довоєнний рівень. У 2022-му компанія багато втратила (склади в Бучі були розграбовані, ~70% магазинів тимчасово закрито), але до початку 2023 більшість показників відновлено. Більше того, війна стимулювала розвиток маркетплейсу Rozetka: різкий зріст кількості дрібних продавців (+30%) і товарних позицій, щоб задовольнити попит на товари, яких бракувало в офлайн-роздрібі [12]. Rozetka відіграла важливу роль у забезпеченні населення і військових: швидко створила розділи для товарів для оборони, пропонувала знижки на генератори, прилади для зв'язку тощо. Війна також вплинула на стратегію – замість планів продати бізнес іноземцям, власники зосередились на розвитку в Україні та підтримці економіки. Попри руйнівний

вплив війни станом на 2023 Rozetka не тільки відновилося, але й продемонструвала зростання за низкою напрямків, закріпившись як «національний маркетплейс».

Для Prom.ua війна також стала викликом, який маркетплейс зміг відносно швидко подолати. Продажі на майданчиках EVO не зупинилися навіть 24 лютого 2022 – були поодинокі замовлення, а в наступні тижні бізнес почав адаптуватися. Загалом у 2022 р. кількість замовлень на маркетплейсах EVO знизилась лише на 11% порівняно з 2021, незважаючи на 23%-е скорочення аудиторії покупців [13]. Це свідчить, що багато українців, позбавлені можливості купувати офлайн, перейшли на онлайн-платформи. Протягом війни Prom.ua відзначав кілька хвиль зміни попиту [13]: на початку – спад майже до нуля, потім бум на військово спорядження та товари для переселенців, восени 2022 – «панічні» товари (генератори, обігрівачі), а з середини 2023 – повернення до більш регулярного споживання. На період блекаутів восени-зимою 2022 платформа фіксувала падіння активності до 25–30%, але після відновлення електрики відбувався відкладений сплеск замовлень.

До кінця 2023 ринок для Prom повністю ожив -обсяг замовлень перевищив довоєнний, конкуренція повернулася на рівень 2021, а маркетплейс використав уроки війни для оптимізації бізнес-моделі на майбутнє.

Zakaz.ua під час війни став критично важливим сервісом для населення: коли в березні 2022 люди ховалися в укриттях, саме онлайн-замовлення продуктів дозволяли забезпечити найнеобхіднішим. У перші тижні війни команда Zakaz працювала під обстрілами -кур'єри доставляли товари, поки це було можливо, навіть у прифронтові райони [16]. Згодом, зі стабілізацією лінії фронту, сервіс сфокусувався на містах тилу та тих, що приймали багато переселенців (Львів, Дніпро, Вінниця та інші). Там попит на доставку їжі стрімко зріс, компенсуючи втрати в прифронтових зонах. Війна змінила структуру кошика: люди почали замовляти більше товарів тривалого зберігання (крупи +13% до довоєнного попиту) і менше делікатесів. Середній чек зростає місяць до місяця через інфляцію, досягнувши піку у грудні 2023 (~2657 грн) -це частково викликано тим, що на зиму багато хто запасався продуктами. Бізнес Zakaz теж зазнав втрат -частину персоналу евакуйовано, деякі кур'єри приєдналися до ЗСУ, інвестиційні плани (експансія за кордон) поставлені на паузу [16]. Однак у 2023 компанія отримала «друге дихання»: із поверненням людей до Києва та інших міст відновилося базова аудиторія, а нові користувачі (особливо літні люди, які під час війни спробували доставку) залишилися й після стабілізації. В результаті Zakaz.ua не тільки втримався, але й виріс -за 2023 рік кількість замовлень зросла, а середній чек побив рекорди.

Таблиця 1

Аналітичний зріз українських маркетплейсів: тренди, виклики і стратегічні орієнтири

Тренди і виклики	Rozetka Універсальний маркетплейс широкого профілю	Prom.ua Агрегатор малого бізнесу онлайн	Zakaz.ua Сервіс e-grocery та доставки
1	2	3	4
Технологічні тренди	Частка мобільних замовлень на маркетплейсах стрімко зростає – загалом по Україні вона збільшилася з ~25% до 38% протягом 2023 року [14], і Rozetka повністю	Prom.ua орієнтується на діджиталізацію всіх етапів торгівлі: після спаду 2022 р. платформа прискорено розвиває мобільний додаток та вебсайт. Фокус – на персоналізації та big data: компанія готується запуснути персо-	Як сервіс доставки продуктів, Zakaz.ua активно впроваджує IT-рішення для оптимізації процесів: компанія на 50% є IT-бізнесом (власна платформа, застосунок) і на 50% операційним

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	слідують цьому тренду, розвиваючи зручні мобільні застосунки та адаптивний вебінтерфейс. Маркетплейс впроваджує інструменти для продавців на своїй платформі на кшталт внутрішньої реклами та промо, щоб підвищити видимість товарів [14]. Крім того, Rozetka інвестує в інфраструктуру даних і алгоритми рекомендацій, що покращують персоналізацію для покупців.	налізовану видачу товарів для кожного покупця на Prom.ua [13]. У межах групи EVO впроваджується єдиний обліковий запис для всіх маркетплейсів (Prom, Bigl, Shafa тощо), щоб зберігати платіжні дані та підвищити конверсію продажів. Також Prom.ua розробив власні фінансові інструменти оплати, які підвищують безпеку угод [13].	бізнесом доставки [15]. У 2023 році Zakaz запустив власний інтернет-супермаркет «ЗаРаз» – окрему диджитал-платформу з більш ніж 50 тис. найменувань товарів повсякденного вжитку [16]. Це новаторський крок, що дозволяє поєднати модель агрегатора з прямою онлайн-торгівлею.
Поведінкові тренди	У 2023 році в Rozetka якнайшвидше зріс попит на електроніку та товари для дому – електроніка становила близько 29% продажів у 2023 році [14]. При цьому гнучкість дрібних продавців на маркетплейсі допомогла задовольнити різко змінений попит під час війни: навесні 2022 р. платформа була насичена тактичними товарами для ЗСУ, восени – генераторами та павербанками для населення. Кількість незалежних продавців на Rozetka зросла на ~30% проти довоєнного періоду [12; 13], що свідчить про масове перетікання бізнесу в онлайн. Споживачі ж стали більш вимогливими до сервісу (очіку-	Для Prom.ua характерне зменшення загальної аудиторії, але підвищення активності тих, хто залишився: у 2022 році кількість онлайн-покупців в Україні скоротилася на 23% (до ~8,8 млн) [13], проте ті, хто продовжив купувати, робили це частіше – середній чек на маркетплейсах EVO виріс на ~36% (до 1107 грн). У 2023 році частота покупок на душу населення зросла, компенсуючи відтік користувачів. Покупці стали більш чутливими до вартості доставки – 43% українців називають безкоштовну доставку вагомим аргументом для онлайн-замовлення [17], тому Prom стимулює продажі акціями з безкоштовним шилінгом. Також війна сформувала патріотичний тренд: користувачі свідомо уникають майданчиків, що не підтримують Україну.	Для Zakaz.ua поведінкові зміни проявилися у різкому зростанні попиту на онлайн-доставку продуктів. Пандемія і війна привчили українців замовляти продовольство онлайн: у 2023 році клієнти замовляли доставку продуктів майже втричі частіше, ніж у 2021-му [18]. Середній чек B2C-замовлення у 2023 зріс на ~34% (до 2255 грн) порівняно з 2022 роком [16], але CEO Zakaz визнає, що це переважно наслідок інфляції, а не збільшення обсягу коштів. Тобто люди платять більше, купуючи приблизно ті ж обсяги необхідних продуктів. Поведінково клієнти очікують економії часу та безпеки: багато хто продовжив користува

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	ють швидкої доставки, різних опцій оплати) та до соціальної позиції бізнесу – українці віддають перевагу компаніям, що підтримують країну та армію.		тися доставкою навіть після стабілізації ситуації, цінуючи зручність.
Логістичні тренди	Rozetka інвестує у власну логістичну мережу, розширюючи офлайн-присутність як частину стратегії «omnichannel». Після втрати значної частини точок видачі на початку війни (на кінець першого кварталу 2022 р. працювало лише 65 магазинів із 270 довоєнних [19], компанія вже до кінця 2022 року відновила мережу і навіть збільшила її на 47 нових точок. Станом на травень 2023 Rozetka мала 325 точок видачі у 84 містах [19]. Пріоритетом є західні та центральні регіони, але відкриття відбуваються по всій країні (в т.ч. мобільні точки видачі в прифронтових зонах). Також компанія оптимізує складські запаси: після релокації товарів у безпечніші регіони на початку війни тепер вибудовується гнучка мульти-складська модель для швидкого виконання замовлень навіть в умовах перебоїв.	Prom.ua не має власної фізичної мережі, але активно співпрацює з логістичними партнерами для покращення доставки. У 2023 році Prom інтегрував доставку до точок видачі Rozetka, зробивши цю опцію безкоштовною для клієнтів [17]. Це підвищує конкурентоспроможність платформи, адже покупці можуть отримувати замовлення у фірмових пунктах Rozetka по всій країні, економлячи на доставці. Стратегія Prom – знизити бар'єр вартості доставки, який традиційно стримує онлайн-шопінг [13]. Компанія експериментує з розподілом вартості доставки між продавцем і покупцем та субсидує доставку, аби утримати клієнтів. Також Prom.ua розвиває партнерства з поштовими операторами (Укрпошта, Нова Пошта тощо) для швидкого відправлення товарів від тисяч продавців по країні. У 2022–2023 рр. платформа суттєво оптимізувала логістику для продавців: впроваджено сервіси друку накладних, відстеження посилок в режимі онлайн тощо.	Zakaz.ua має гібридну логістичну модель: з одного боку, кур'єри збирають замовлення в магазинах-партнерах (Metro, Ашан, Novus, VARUS тощо), з іншого – сервіс розвиває власні центри комплектування (як показує запуск інтернет-супермаркету «ЗаРаз»). Основний акцент – швидкість доставки. У мирний час стандартом була доставка в день замовлення, під час війни сервіс почав впроваджувати експрес-доставку до 1 години у містах, де це можливо. Для цього Zakaz оптимізує маршрути та залучає додаткових кур'єрів у пікові години. В 2022 році логістику ускладнювали комендантські години та дефіцит палива, але компанія оперативно переналаштувала графіки роботи: наприклад, у перші місяці війни доставка виконувалася до обіду, щойно з'явилася можливість – продовжили до вечора. Zakaz.ua інтегрована з зовнішніми кур'єрськими службами (для дале

Продовження табл. 1

1	2	3	4
			ких регіонів) і співпрацює з мережею пошто-матів для непродовольчих товарів.
Зовнішні виклики	Окрім війни, макро-економічні умови теж складні: рецесія та інфляція зменшили купівельну спроможність населення. У 2022 році гривня девальвувала, що підвищило ціни на імпортні товари (ключова категорія Rozetka – електроніка – подорожчала пропорційно курсу). Також глобальні ланцюги поставок були порушені (дефіцит чипів, затримки поставок) – це вплинуло на асортимент техніки. Ще одним викликом стала міграція населення: мільйони українців виїхали за кордон, відповідно внутрішній ринок тимчасово звузився. Rozetka була змушена переглядати плани експансії: до війни обговорювався продаж частки казахському Kaspi.kz за >\$1 млрд, але угода зірвалася через вторгнення [12].	Для Prom.ua зовнішні виклики подібні: деякі підприємці на маркетплейсі втратили склади або магазини через бойові дії, частина релокувалася на захід України чи за кордон. Водночас конкуренція з боку міжнародних гігантів лишається чинником: китайський AliExpress, що мав значну частку ринку, стикнувся з логістичними проблемами в Україні під час війни, чим скористалися локальні гравці. За даними Kantar, у впізнаваності бренду Prom.ua нині випереджає AliExpress серед українців [13], що свідчить про перехід уваги покупців на національні майданчики. Інший виклик – технологічний: посилення домінування Google у діджитал-рекламі (збільшення кількості платних позицій в пошуку) змушує Prom витратити більше на трафік, підвищуючи вартість залучення клієнтів.	Zakaz.ua відчув на собі основний зовнішній удар війни в перші місяці: кілька міст, де оперував сервіс (Маріуполь, Херсон), опинилися в окупації або зоні активних бойових дій, що призвело до повної зупинки замовлень там. Тим не менше, сервіс зіткнувся з перебоями постачання в магазинах-партнерах через руйнування ланцюгів постачання продовольства на початку війни. Додатковий виклик – конкуренція зовні й зсередини: глобальні гравці швидкої доставки їжі Glovo, Bolt активно розвивають сегмент доставки продуктів і готової їжі в Україні, борючись за клієнтів (у 2023 Glovo досяг ~1,8–1,9 млрд грн виторгу в Україні [11]). Нарешті, постійна загроза ракетних ударів і блекаутів є зовнішнім фактором, що впливає на всі бізнеси: Zakaz інвестував у резервне живлення для свого ІТ (щоб сайт і додаток працювали навіть при відключеннях) та в засоби безпеки для кур'єрів.

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, аналітична таблиця 1 дає змогу чітко побачити структурні відмінності між трьома провідними українськими маркетплейсами – Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua. Rozetka демонструє абсолютне домінування на ринку: ~45 млрд грн виторгу у 2023 році, понад 399 млн відвідувань і понад 20 тис. активних продавців. Prom.ua, зі щомісячною аудиторією у 42 млн користувачів, виступає агрегатором малого бізнесу й забезпечує стабільний ріст замовлень, попри менш прозору структуру доходу. Його модель тримається на масштабній товарній базі та спрощеному доступі для продавців. Zakaz.ua працює у вузькому сегменті доставки продуктів, але забезпечує понад 1 млн замовлень на рік при середньому чеку 2255 грн і формує стійку клієнтську базу, особливо в тилових містах. Сервіс вигідно вирізняється як за середнім чеком, так і за адаптивністю до кризових умов.

Також слід звернути окрему увагу на регуляторні виклики для маркетплейсів України.

Український ринок e-commerce регулюється законом «Про електронну комерцію» (2015) та рядом нормативних актів щодо захисту прав споживачів. До 2022 року законодавці поступово посилювали вимоги до онлайн-торгівлі – зокрема, обов'язкове надання електронних чеків, дотримання гарантійних зобов'язань, сплата податків ФОПами-продавцями. Для Rozetka, як для великого гравця, ці вимоги не стали критичними -компанія легально оформлює продажі і сплачує податки, а під час війни держава навіть надала податкові пільги (скасування податку на ввезення стратегічних товарів, мораторій на перевірки). Водночас регуляторно Антимонопольний комітет стежить за її часткою ринку: після об'єднання з EVO (Prom.ua) у 2018 році Rozetka стала домінувати в сегменті, тож будь-які нові злиття під пильною увагою. У 2023 році Rozetka розпочала експансію в Польщу, що вимагатиме відповідності європейським правилам (GDPR, директиви ЄС щодо онлайн-торгівлі) – це новий регуляторний горизонт для компанії.

Prom.ua, орієнтований на малий і середній бізнес, відчуває на собі регуляторні зміни в оподаткуванні спрощенців. Перед війною держава запровадила обов'язкове використання РРО (реєстраторів розрахункових операцій) навіть для інтернет-продажів, що викликало занепокоєння у дрібних підприємців. Prom спростив дотримання цієї вимоги, інтегрувавши в систему інструменти для генерації електронних чеків і звітності. Під час воєнного стану багато регуляторних вимог були тимчасово послаблені (мораторій на податкові перевірки, можливість працювати на єдиному податку 2%), що дозволило більшості продавців продовжити роботу. Однак із 2023 року поступово відновлюється довоєнне регулювання, і Prom консультує мерчантів з правових питань, допомагаючи їм відповідати нормам. Ще один виклик – захист прав споживачів: зростає кількість онлайн-покупок, і Держпродспоживслужба уважніше розглядає скарги на інтернет-магазини. Prom.ua доводиться контролювати доброчесність 40 тис. продавців на платформі, реагувати на скарги щодо якості товару чи обману. Платформа ввела рейтинг продавців, систему відгуків і можливість повернення коштів через Prom-оплату, щоб відповідати регуляторним вимогам і підвищити довіру користувачів.

Для Zakaz.ua регуляторні питання стосуються передусім ліцензування та безпеки харчових продуктів. Сервіс працює у правовому полі роздрібної торгівлі продуктами: кожен магазин-партнер відповідає нормам СанПіну, а кур'єри мають медичні книжки. Під час воєнного стану уряд вводив тимчасове державне регулювання цін на соціально значущі продукти (хліб, молоко тощо) – Zakaz.ua мусив відстежувати виконання цих цінових обмежень у торговельних мережах. Додатково, продаж алкоголю підлягає акцизному контролю: в різних областях діють різні години дозволеної торгівлі алкоголем, тож сервіс автоматично блокує замовлення спиртного поза встановленим часом. Законотворці також розглядають питання регулювання доставки ліків та продажу Rx-препаратів онлайн – для Zakaz це потенційно новий ринок, але із суворими регуляторними бар'єрами. Щодо

міжнародного аспекту: Zakaz отримував інвестиції від іноземних фондів, тому компанія дотримується комплаєнсу з міжнародними стандартами (зокрема, GDPR щодо персональних даних клієнтів). В цілому, регуляторне середовище для e-grocery ще формується, і Zakaz.ua працює у тісному діалозі з владою, аби впроваджувані норми враховували специфіку доставки продуктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в ході аналізу, було виявлено, що українські маркетплейси вийшли за межі простих торговельних платформ – у період цифрових зрушень і тривалих криз вони перетворилися на гнучкі інфраструктурні рішення для нової економіки. Аналіз трьох центральних гравців – Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua – показав, що попри радикальні виклики, вони не лише не втратили ринкових позицій, а зуміли вбудуватися в логіку нових споживчих моделей, заповнити прогалини, які виникли через обмеження офлайн-торгівлі, і запропонувати адаптивні формати присутності. В умовах цифрових метаморфоз Rozetka зробила ставку на широту асортименту та децентралізацію логістики, Prom.ua – на залучення МСБ до внутрішньої екосистеми, а Zakaz.ua – на побудову довіри у сфері життєво важливого споживання. Відповідь на запитання про стратегічні орієнтири – у їхніх діях: швидке переосмислення інфраструктури, ставка на динамічну сегментацію попиту, розвиток власних сервісів і прагнення до самодостатності, а не залежності від зовнішніх партнерів. У цьому – не просто адаптація до змін, а формування нової торговельної реальності в межах української цифрової економіки.

References

Література

1. Ivanenko, L. M. (2021). Marketplejsy yak ob'iektivnyi naslidok rozvytku elektronnoi komertsii [Marketplaces as an objective outcome of e-commerce development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia = Economics and Organization of Management*, No. 4, P. 178–187. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11176> [in Ukrainian].
1. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 178–187. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11176>.
2. Prosovych, O. P., Botsman, Yu. S. (2018). Marketplejs yak diievyi instrument tsyfrovoho marketynhu [Marketplace as an effective tool of digital marketing]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia = Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of Economics and Management*, No. 897, Issue 2, P. 32–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2018_2_6 [in Ukrainian].
2. Просович О. П., Боцман Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897, Вип. 2. С. 32–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2018_2_6.
3. Yarova, I., Yurchenko, A. (2023). Marketplejsy yak kliuchovyi draiver hlobalnoi elektronnoi komertsii [Marketplaces as a key driver of global e-commerce]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi = Socio-Economic Relations in the Digital Society*, Vol. 4, No. 50, P. 61–71. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/493> [in Ukrainian].
3. Ярова І., Юрченко А. Маркетплейси як ключовий драйвер глобальної електронної комерції. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. Т. 4, № 50. С. 61–71. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/493>.
4. Lytvyn, A., Horyn, M. (2025). Biznes-model marketplejsu: instrument tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Marketplace business model: a tool for
4. Литвин А., Горинь М. Бізнес-модель маркетплейсу: інструмент цифрової трансформації економіки. *Collection of*

- digital transformation of the economy]. *Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ"*, February 14, 2025; Boston, USA, P. 50–52. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2696>.
5. Nazarenko, S., Nosan, N. (2021). Marketynhove koryhuvannia spozhyvchoho popytu v Ukraini: vymir marketplejsiv [Marketing adjustment of consumer demand in Ukraine: marketplace dimension]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, No. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/775> [in Ukrainian].
6. Chmil, H. L. (2021). Transformatsiia prostoru funktsionuvannia biznes-struktur pid vplyvom tsyfroizatsii: vymir marketplejsiv [Transformation of business structure functioning space under the influence of digitalization: marketplace dimension]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences*, No. 1, P. 391–405. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2918> [in Ukrainian].
7. Kovshova, I. O., Hlumilina, M. O. (2021). Marketynhove koryhuvannia povedinkovykh stereotyviv spozhyvachiv na rynku marketplejsiv Ukrainy [Marketing correction of consumer behavioral stereotypes in the Ukrainian marketplace market]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia = Entrepreneurship and Trade*, No. 29, P. 20–27. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/cec6f907-fe35-4736-851e-cf8e7d188752> [in Ukrainian].
8. 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*, Vol. 14 (9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5456>.
9. Varghese, B., Villari, M., Rana, O., James, P., Shah, T., Fazio, M. (2018). Realizing Edge Marketplaces: Challenges and Opportunities. *IEEE Cloud Computing*, Vol. 5, No. 6, P. 9–20. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8552630>.
10. Promodo (2025). Doslidzhennia ukrainskoho rynku eCommerce (druhe pivrichchia 2024) [Research of the Ukrainian eCommerce market (second half of 2024)]. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-e-commerce-2024-2> [in Ukrainian].
- Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ"*. February 14, 2025; Boston, USA. С. 50–52. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2696>.
5. Назаренко С., Носань Н. Маркетингове коригування споживчого попиту в Україні: вимір маркетплейсів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/775>.
6. Чміль Г.Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 391–405. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2918>.
7. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. Маркетингове коригування поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 20–27. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/cec6f907-fe35-4736-851e-cf8e7d188752>.
8. 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*. MDPI. 2022. No. 14 (9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5456>.
9. Varghese B., Villari M., Rana O., James P., Shah T., Fazio M. Realizing Edge Marketplaces: Challenges and Opportunities. *IEEE Cloud Computing*. 2018. Vol. 5, No. 6. P. 9–20. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8552630>.
10. Дослідження українського ринку eCommerce (друге півріччя 2024). *Promodo*. 2025. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-e-commerce-2024-2>.

11. Skilky-Skilky. (2024). Reytynh onlayn-biznesu u 2023 rotsi ocholyuye Rozetka -45 mlrd hrn vytorhu [Ranking of online businesses in 2023 is led by Rozetka -UAH 45 billion in revenue]. URL: <https://skilky-skilky.info/reytynh-onlayn-biznesu-u-2023-rotsi-rozetka-otrymala-45-mlrd-hrn-vytorhu/#:~:text=%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%20%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%20%D0%92%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%20%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA,%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%20398%2C5%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C> [in Ukrainian].

12. ITC.ua (2023). Rozetka pid chas viyny: povernennia do dovoyennykh pokaznykiv ta zruinovani plany z prodazhu biznesu Kaspi.kz [Rozetka during the war: return to pre-war indicators and disrupted plans to sell the business to Kaspi.kz]. URL: <https://itc.ua/ua/novini/rozetka-pid-chas-vijny-povernennya-do-dovoyennyh-pokaznykiv-ta-zruinovani-plany-z-prodazhu-biznesu-kaspi-kz-shhonajmenshe-za-1-mlrd/#:~:text=%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E%20%D0%B2%D1%80%D1%8F%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0,%D0%B2%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%B8%20%E2%80%93%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>. [in Ukrainian].

13. Sprava.prom.ua (2023). Yak zminyvsya rynek internet-prodazhiv z 2022 roku [How the online sales market changed since 2022]. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-zminyvsya-rynek-internet-prodazhiv/#:~:>

11. Рейтинг онлайн-бізнесу у 2023 році очолює Rozetka – 45 млрд грн виторгу. 2024. *Skilky-Skilky*. URL: <https://skilky-skilky.info/reytynh-onlayn-biznesu-u-2023-rotsi-rozetka-otrymala-45-mlrd-hrn-vytorhu/#:~:text=%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%20%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%20%D0%92%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%20%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA,%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%20398%2C5%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C>.

12. Rozetka під час війни: повернення до довоєнних показників та зруйновані плани з продажу бізнесу Kaspi.kz щонайменше за \$1 млрд. *ITK*. 2023. URL: <https://itc.ua/ua/novini/rozetka-pid-chas-vijny-povernennya-do-dovoyennyh-pokaznykiv-ta-zruinovani-plany-z-prodazhu-biznesu-kaspi-kz-shhonajmenshe-za-1-mlrd/#:~:text=%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E%20%D0%B2%D1%80%D1%8F%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0,%D0%B2%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%B8%20%E2%80%93%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>.

13. Як змінився ринок інтернет-продажів з 2022 року. *Sprava.prom.ua*. 2023. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-zminyvsya-rynek-internet-prodazhiv/#:~:>

text=%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85 [in Ukrainian].

14. Marketer (2024). Ukrayintsi vytratyly na 23% bilshе na zamovlennya z marketplejsiv u 2023 rotsi [Ukrainians spent 23% more on marketplace orders in 2023]. URL: <https://marketer.ua/ua/ukrainians-spent-23-more-on-orders-from-marketplaces-in-2023/> [in Ukrainian].

15. Web-promo.ua (2023). Yak naybilshyi IT-proiekt v ukrayinskomu riteyli Perezapustyvsvya pid chas viiny? Vse pro vidnovlennia roboty Zakaz.ua [How the largest IT project in Ukrainian retail relaunched during the war? All about the recovery of Zakaz.ua]. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/yak-najbilshij-it-projekt-v-ukrayinskomu-ritejli-perezapustivsvya-pid-chas-vijni-vse-pro-vidnovlennya-roboti-zakazua/#:~:text=%D0%AF%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%B9%20IT,%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%2C%20%D0%B2%D0%B5%D0%B1%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%20%D1%96> [in Ukrainian].

16. Forbes.ua (2024). Serednii chek na Zakaz.ua zris na tretinu v 2023 rotsi, do 2255 hrn [The average check on Zakaz.ua grew by a third in 2023, to UAH 2255]. URL: <https://forbes.ua/news/seredniy-chek-na-zakazua-zris-na-tretinu-u-2023-rotsi-do-2255-grn-02022024-18968#:~:text=match%20at%20L149%20%D0%A3%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96,%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83> [in Ukrainian].

17. Retailers (2023). Prom.ua zapustyv bezkoshtovnu dostavku do tochok vydachi Rozetka [Prom.ua launched free delivery to Rozetka pickup points]. URL: <https://www.retailers.ua/news/menedjment/13477-promua-zapustiv-bezkoshtovnu-dostavku-do-tochok-vidachi-rozetka#:~:text=%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D0>

BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85.

14. УКРАЇНЦІ ВИТРАТИЛИ НА 23% БІЛЬШЕ НА ЗАМОВЛЕННЯ З МАРКЕТПЛЕЙСІВ У 2023 РОЦІ. *Marketer*. 2024. URL: <https://marketer.ua/ua/ukrainians-spent-23-more-on-orders-from-marketplaces-in-2023/>

15. Як найбільший ІТ-проект в українському ритейлі перезапустився під час війни? Все про відновлення роботи Zakaz.ua. *Web-promo.ua*. 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/yak-najbilshij-it-projekt-v-ukrayinskomu-ritejli-perezapustivsvya-pid-chas-vijni-vse-pro-vidnovlennya-roboti-zakazua/#:~:text=%D0%AF%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%B9%20IT,%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%2C%20%D0%B2%D0%B5%D0%B1%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%20%D1%96>.

16. Середній чек на Zakaz.ua зріс на третину в 2023 році, до 2255 грн. *Forbes.ua*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/seredniy-chek-na-zakazua-zris-na-tretinu-u-2023-rotsi-do-2255-grn-02022024-18968#:~:text=match%20at%20L149%20%D0%A3%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96,%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83>.

17. Prom.ua запустив безкоштовну доставку до точок видачі Rozetka. *Retailers*. 2023. URL: <https://www.retailers.ua/news/menedjment/13477-promua-zapustiv-bezkoshtovnu-dostavku-do-tochok-vidachi-rozetka#:~:text=%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D0>

%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8,%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA [in Ukrainian].

18. Hub.kyivstar.ua (2024). Stan rynku fud-dostavky v Ukraini: yak zrostaie popyt na dostavku yizhi ta napoyiv [State of the food delivery market in Ukraine: how demand is growing]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv> [in Ukrainian].

19. Rau.ua (2023). Rozetka planuie vidkryty 200 tochok vydachi v 2023 rotsi [Rozetka plans to open 200 pickup points in 2023]. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/rozetka-200-2023/#:~:text=%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%83%202022,%D1%97%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%2047%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%BA> [in Ukrainian].

%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8,%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA.

18. Стан ринку фуд-доставки в Україні: як зростає попит на доставку їжі та напоїв. *Hub.kyivstar.ua*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>.

19. Rozetka планує відкрити 200 точок видачі в 2023 році. *Rau ua*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/rozetka-200-2023/#:~:text=%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%83%202022,%D1%97%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%2047%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%BA> A.