

УДК 330.341

УКРАЇНСЬКА Л.О.<sup>1\*</sup>, ШИФРІНА Н.І.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський Національний економічний університет імені Семена Кузнеця, e-mail: ukrainskalarisa@gmail.com ORCID ID 0000-0002-2500-0395

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський Національний економічний університет імені Семена Кузнеця, e-mail: runavi@i.ua ORCID ID: 0000-0002-5079-5660

## ТЕНДЕНЦІЇ МОНОПОЛІЗАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

**Мета.** Дослідити тенденції монополізації у діяльності цифрових платформ та екосистем в економіці, узагальнити напрямки удосконалення антимонопольного регулювання. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано системний підхід, який дозволяє розглядати платформну економіку як складову частину економіки країни; застосування методів теоретичного аналізу та порівняння дозволило виявити загальні проблеми монопольної поведінки цифрових платформ по відношенню до всіх учасників економічних відносин; метод формальної логіки надав можливість виявити особливості, закономірності та ефекти, що виникають внаслідок діяльності цифрових платформ. **Результати.** Розглянуто процес формування платформної економіки, який створює новий уклад соціально-економічного розвитку, що базується на роботі цифрових платформ і екосистем. Розкрито особливості становлення цифрового економічного середовища, які, в сукупності, призводять до зловживання домінуючим становищем великих гравців ринку e-commerce через недостатню розвиненість законодавчої бази з регулювання діяльності цифрових платформ та екосистем. Показано, що монопольна поведінка платформних компаній спричиняє появу різних монопольних ефектів, усунення негативних наслідків яких є можливим за умов удосконалення антимонопольного законодавства саме стосовно регулювання діяльності цифрових платформ і екосистем. **Наукова новизна.** Узагальнено основні напрямки розвитку платформної економіки і формування екосистем; на основі виділення ключових особливостей цифрових платформ досліджено причини формування монополій цифровими платформами. Виявлено наслідки монопольної поведінки великих цифрових платформ на ринку. Обґрунтовано необхідність жорсткого регулювання діяльності цифрових платформ з боку держави з метою запобігання дії різних монопольних ефектів. **Практична значимість.** Теоретичні висновки щодо особливостей формування платформної економіки є основою дослідження позитивних рис і негативних тенденцій в подальшому цифровому розвитку, практичні рекомендації щодо напрямків державного регулювання діяльності платформних структур можуть бути враховані в законодавчій діяльності, зокрема при розробці доповнень до Закону України «Про захист економічної конкуренції» стосовно регулювання антимонопольної поведінки цифрових платформ.

*Ключові слова:* екосистема; цифрова платформа; платформна економіка; конкуренція; монопольна поведінка

### Постановка проблеми

Сучасна економіка будь-якої країни на основі поширення цифрових технологій трансформується в платформну економіку, в якій провідну роль відіграють не компанії та фірми, а цифрові платформи, навколо яких формуються екосистеми.

Про швидкий розвиток платформної економіки зокрема свідчить, зростання обсягів ринку електронної комерції, який в Україні в 2024 році становив приблизно 6-6,5 мільярда доларів США, що практично на 33% більше, ніж у 2023 році, коли він досяг приблизно 3-5 мільярдів доларів США, можна припустити, що надалі її масштаби лише збільшуватимуться. Після падіння в 2022 році через війну, ринок демонструє стійке відновлення завдяки зростанню довіри споживачів до онлайн-покупок та покращення цифрової інфраструктури. Це свідчить про швидкий розвиток платформної економіки і можна припустити, що надалі її масштаби лише збільшуватимуться. Проте, як наслідок цих процесів видозмінюються конкурентна боротьба, цифрові платформи в процесі здійснення своєї діяльності не завжди дотримуються принципів добросовісної конкуренції, що знаходить прояв у монопольних ефектах. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка теоретичних та

методичних підходів щодо удосконалення державних заходів, спрямованих на захист від монопольної поведінки платформних структур.

### **Аналіз досліджень і публікацій**

Суттєві зміни, що пов'язані зі цифровими технологіями, зокрема платформізацією багатьох економічних процесів, істотно змінюють можливості використання інформації в бізнесі. На думку таких зарубіжних вчених, як Parker G., Van Alstyne M., Jiang X., платформна економіка змінює стратегії, організації, інформаційні технології, ланцюжки поставок та маркетингу [8]. Moore J.F. звертає увагу на те, що функціонування цифрових платформ формує нові бізнес-моделі багатьох компаній, очевидними стають тенденції щодо обмеження конкуренції, формування монополістичних структур [7]. Особливої актуальності набуває подальше дослідження тенденції і наслідків монополізації в діяльності цифрових платформ, виявлення напрямів удосконалення антимонопольного законодавства.

### **Формулювання цілей статті (постановка завдання)**

Мета роботи – дослідити тенденції монополізації у діяльності цифрових платформ та екосистем в економіці, узагальнити напрямки удосконалення антимонопольного регулювання.

### **Виклад основного матеріалу**

Термін «екосистеми» виник раніше, ніж «цифрові платформи». Американський вчений Дж. Мур у своїй роботі розвиваючи ідею екосистем розглядає компанії не як учасників окремої індустрії, але як частину бізнес-екосистеми, яка об'єднує кілька індустрій (6). Основою формування екосистем, згідно з Дж. Муром, є інновація, саме з цієї причини їх створення та розвиток активно відбуваються в умовах розвитку цифрових технологій. Основою цифрових технологій також є інновації, які дали змогу трансформувати раніше діючі процеси в економіці. Інновації в умовах цифровізації дозволили змінити умови економічного середовища та запропонували нові способи заробляння грошей. Компанії, що працюють у цифровому середовищі, формують свої екосистеми. Характеристики, які були дані Дж. Муром щодо екосистем, є актуальними й у теперішній час. В основі будь-якої екосистеми має знаходитись нова бізнес ідея, екосистема об'єднує незалежних учасників, які мають на меті створення нової споживчої цінності, всі учасники повинні спільно працювати і розвиватися, щоб створена ними екосистема ставала згуртованою і все більш конкурентоспроможною [9].

Існують різні визначення екосистем. Наприклад, екосистема – це стратегія, за якої бізнес-одиниці що є незалежними в операційній діяльності і діють на свій страх і ризик, створюють спільну цінність для споживачів, використовуючи загальні правила, інструменти та знання [8]. Або цифрова екосистема – це клієнтоцентрична бізнес модель, що об'єднує дві і більше групи товарів, послуг, інформації для задоволення кінцевих потреб клієнтів [5]. Нарешті, екосистема – комплекс сервісів та продуктів від єдиного провайдера, який охоплює кілька вертикалей (галузей), пов'язаний єдиною цифровою платформою та розвивається за допомогою аналізу та використання даних про користувачів [7]. Розглядаючи наведені визначення, відстежуємо, як змінюється поняття екосистеми, якщо раніше метою появи екосистеми було створення нової цінності для користувача, то згодом екосистеми стали створюватися з урахуванням цифрових платформ й у роботі використовують технології аналізу великих даних вивчення смаків споживачів. Таким чином, під екосистемою ми розуміємо бізнес-модель, яка формується на базі цифрової платформи, включає понад дві вертикалі, збираючи та аналізуючи дані про споживачів, вона створює для них нову цінність. Тепер розглянемо, що собою являє цифрова платформа. Існують різні визначення даного поняття. І нерідко поняття екосистеми та цифрової платформи розглядають як синоніми, хоча насправді, це не так. Оскільки платформа – це бізнес-модель, яка прискорює обмін цінністю між двома та більше групами користувачів, споживачів та виробників [5, с. 2261].

Про швидкий розвиток формування екосистем і платформізації зокрема свідчать такі дані. Станом на 2024 рік у світі існує 26,6 мільйонів сайтів електронної комерції, що на 3,83% більше, ніж у попередньому році. Це означає, що з 2023 до 2024 року щодня запускалося 2685 веб-сайтів електронної комерції. У 2024 році глобальні продажі електронної комерції становили біля 6,3

трильйона доларів США, що на 8,76% більше, ніж у 2023 році. З 2024 по 2027 рік продажі продовжуватимуть зростати із середньорічним темпом 7,8% і досягнуть 8 трильйонів доларів до 2027 року. Зростання буде більш ніж у 2 рази, порівняно з реальними магазинами. У Сполучених Штатах працює близько 50% всіх сайтів електронної комерції всього світу. Очікується, що до 2027 року 22,6% всіх роздрібних покупок будуть проводитись онлайн. З 2021 року частка роздрібних покупок онлайн зростає в середньому на 0,32% щорічно [2]. Це говорить про те, що електронна комерція стає дедалі вигіднішим вибором для компаній у всьому світі.

Розвиток цифрових технологій змінив поведінку покупців, яким сьогодні зручніше, комфортніше, простіше, швидше, але не завжди дешевше придбати товар в онлайн магазині. Тут з'являється негативний чинник розвитку екосистем – високі витрати переходу. Вони виникають у силу дії «ефекту захоплення споживача», коли споживач настільки глибоко прив'язався до компанії через послуги вертикалей її екосистеми, що перехід до компанії-конкурента стає дорожчим через зростаючі транзакційні витрати. Тобто цим створюються бар'єри для входу ринку новим компаніям. Тож в умовах цифровізації істотним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає здатність захопити і утримувати увагу споживача [9, р. 1938]. Таким чином, позитивні якості функціонування цифрових платформ і екосистем одночасно створюють і негативні моменти. Мережевий ефект також має негативний бік, оскільки призводить до високої концентрації компаній на ринку, щоб увійти на ринок потрібно здійснити значні початкові вкладення, що неможливо для невеликих компаній. І тут їм простіше приєднатися до лідера ринку. Тому конкуренція та монополізація залежать не тільки від суперництва, а й від того, хто першим увійшов на ринок та захопив увагу споживача. Проблеми монополізації поведінки цифрових платформ найяскравіше виявляються у роботі маркетплейсів стосовно продавців продукції. Як приклад можна розглянути ключові маркетплейси України. Це Rozetka, Prom.ua, OLX, Allo та Епіцентр. Ці платформи, як правило, є великими інтернет-магазинами, які розширили свою діяльність, дозволивши іншим продавцям розміщувати свої товари на їх віртуальних площадках. Причому монополістичні ефекти виявляються в кінцевих стадіях формування екосистеми навколо платформи.

Згідно з висновками Дж. Мура, екосистеми проходять чотири стадії розвитку: зародження, експансія, інтеграція та домінування. І становище покупця і продавця на кожній стадії змінюється (7):

1) стадія зародження нейтральна по відношенню до продавця та споживача, тому що тут бізнес вибудовує стратегію масштабування та можливості формування екосистеми на базі наявних ресурсів;

2) на стадії експансії компанія у будь-який спосіб прагне залучити продавців на свою платформу, надаючи їм різні можливості та знижки. На цьому етапі продавці почуваються затребуваними. Але покупці поки що не відчують на собі дію мережевих ефектів, тому що екосистема компанії лише формується, і платформа лише заповнюється учасниками;

3) на стадії інтеграції постачальники починають відчувати на собі певний тиск, оскільки власники платформи починають пропонувати використовувати певні правила та інструменти роботи, які можуть виявитися не вигідними для них. Але покупці, навпаки, починають отримувати додаткові вигоди від роботи з платформою у вигляді знижок та вигідних пропозицій;

4) на стадії домінування екосистема займає лідируючі позиції на ринку. І в цьому випадку постачальники починають почуватися сильно залежними від екосистеми внаслідок глибокої інтеграції до неї. Через низьку частку в самій екосистемі і в цілому на ринку, продавцям важко залишити платформу екосистеми, оскільки доведеться нести витрати, станеться зниження доходів [6]. Яскравим прикладом, що підтверджує всі етапи еволюції екосистем та розвиток цифрових платформ, виступає робота маркетплейсів [3].

Так, частка електронної комерції в українському ритейлі зросла до 11-12% за 2022 рік а у 2024 році, за прогнозами, вона сягне 20.1%., а витрати українців на замовлення з маркетплейсів у 2023 році зросли на понад 23%, кількість замовлень — на 35% [4].

Маркетплейси є ключовими для диверсифікації продажів українськими постачальниками, а лідерами українського ринку залишаються Rozetka, Prom.ua та OLX. Лідируючі позиції серед маркетплейсов займає Rozetka з величезним асортиментом та великою щоденною аудиторією. Prom.ua надає бізнесам можливість створювати власні міні-сайти для продажу товарів. OLX є популярним майданчиком для комерційних та приватних продажів. Allo У 2024 році здійснив

ребрендинг, розширив асортимент та оновив мобільний додаток, що сприяло зростанню продажів що свідчить про монополізацію ринку електронної комерції.

В огляді від штучного інтелекту (AI) підтверджується, що динаміка маркетплейсів в Україні характеризується зростанням витрат та обсягів замовлень, стрімким переходом до мобільної комерції, розвитком омніканальності та зростанням популярності локальних платформ, таких як Rozetka та Prom.ua.

Ключовими аспектами динаміки ринку є:

- зростання продажів: у 2023 році витрати українців на замовлення з маркетплейсів зросли більш ніж на 23%, а кількість замовлень — на 35%;
- розвиток мобільної комерції: частка мобільних замовлень значно зросла, з 25% до 38% у 2023 році, що свідчить про ключову роль мобільних додатків для користувачів;
- омніканальність: маркетплейси активно інтегрують різні канали продажів та розвивають мобільні додатки для забезпечення максимальної зручності покупців;
- пріоритет локальних гравців: місцеві маркетплейси [3].

Домінуючий стан платформ призводить до того, що продавці змушені укласти з ними угоди про доступ до торговельного майданчика, що включають різні обмеження та примусові набори послуг, що робить цифрову платформу монополістом та знижує конкурентні можливості для інших учасників ринку. У цифровій економіці діє «ефект безквитка», який виникає внаслідок того, що платформи знижують витрати пошуку товару. Цей ефект зводиться до того, що інформація про товар, представлений на платформі, дає можливість покупцеві звернутися безпосередньо до виробника, відмовившись від послуг інтернет-майданчика. Для боротьби з цим ефектом платформи домовляються з виробником, що він не продаватиме свій товар за ціною, нижчою, ніж на даній платформі і в будь-якому іншому каналі збуту товару, включаючи власні. Таким чином, на платформі формується найбільш приваблива ціна для споживача, а сама платформа отримує конкурентну перевагу та монополіне право продажу товару. Але така поведінка інтернет-майданчика знижує ступінь конкуренції на ринку та створює додатковий монополіний ефект [8]. У платформному бізнесі поширені два види ключових бізнес-моделей: одна, коли платформа виступає посередником між покупцем і продавцем, і ця бізнес-модель характерна для маркетплейсів. Інша, коли платформа надає агентські послуги, наприклад у пошуку потрібної інформації, рекламі, і ця бізнес-модель характерна для сайтів-пошуковиків. Найбільшими пошуковими системами у світі в березні 2025 року були Google, Bing. В Україні абсолютно домінує пошукова система Google, займаючи понад 85% ринку за даними 2024 року. Інші популярні системи включають Bing (2.93%) та DuckDuckGo (0.39%). Для окремих країн статистика змінюється. Так, у Китаї перше місце займає пошуковик Baidu з часткою ринку 52%, майже 30% належить Bing, 3,65%, лише 1,92% Google. Для США показники розподілилися в такий спосіб: Google – 86,83%, Bing – 7,56%, Yahoo – 2,8%, DuckDuckGo – 2,23%.

За допомогою штучного інтелекту (AI) було узагальнено такі основні причини формування монополій цифровими платформами:

- мережеві ефекти: чим більше користувачів та постачальників на платформі, тим цінніша вона стає для всіх учасників, що ускладнює конкуренцію для нових або менших платформ;
- ефект масштабу: великі цифрові платформи можуть ефективно обробляти великі обсяги даних та забезпечувати широкий спектр послуг, що знижує їх середні витрати та робить їх більш конкурентоспроможними;
- високі бар'єри для входу: через мережеві ефекти та вже сформовану користувальницьку базу, новим учасникам складно конкурувати з уже домінуючими платформами, що створює високі бар'єри для їх входу на ринок;
- "ефект прив'язки" (Lock-in effect): користувачі часто не бачать причин переходити на іншу платформу, навіть якщо вона краща, оскільки втрачається вже накопичений контент або налаштування;

(AI) також зробив висновки щодо наслідків монополізації бізнесу платформними:

- ризик зловживання домінуючим становищем: монополісти можуть диктувати ціни, обмежувати вибір користувачів і отримувати необґрунтовані переваги;
- стримання інновацій: конкуренція знижується, що може сповільнити темпи розвитку та впровадження нових технологій;

- недостатня увага до потреб споживачів: оскільки немає сильної конкуренції, платформа може не так активно працювати над покращенням якості своїх послуг та задоволенням потреб користувачів.

Все більш важливим інструментом штучний інтелект стає для бізнесу, надаючи безліч можливостей для автоматизації, підвищення ефективності та впровадження інновацій. Використання нейромережі може допомогти компаніям ефективно аналізувати і збирати великі обсяги даних, знаходити інформацію про продукти та послуги в заявках клієнтів, і використовувати цю інформацію для створення більш цілеспрямованих маркетингових кампаній.

Особливу увагу слід приділити потенціалу всебічного використання генеративного AI, який надає нові можливості для бізнесу, дозволяючи створювати контент, розробляти нові продукти та автоматизувати маркетингові кампанії. Комплексне залучення AI дозволяє значно підвищити продуктивність і креативність співробітників, проте істотно посилює монополні позиції платформного бізнесу.

Монопольний ефект у діяльності пошукових систем зокрема зводиться до того, що вони в якості цифрового посередника можуть надавати не найкращі умови для пошуку та придбання товару. Наприклад, вони можуть направляти користувачів до конкретних продавців або на сайти компаній, що входять з ними в єдину екосистему або перебувають у змові. Така поведінка обмежує інтереси інших компаній-продавців і зводить конкуренцію нанівець. Хорошим прикладом такої антиконкурентної поведінки є дії компанії Google, проти якої заведено справу в суді США. Компанію звинувачують у лідируючому становищі на ринку інтернет-реклами та в укладанні угоди. Суть цієї угоди в тому, що ця компанія здійснювала виплати компаніям Apple, Samsung за те, що її пошукова система була обрана за замовчуванням на всіх пристроях і веб-браузерах.

Раніше суд США визнав компанію монополістом, щоб позбавити її цього положення, до того ж суд може змусити продати браузер Chrome, оскільки саме він є «точкою доступу», через яку користувачі звертаються до пошукової системи Google. Рішення щодо поділу інфраструктури Google має буде прийнято наприкінці 2025 року, що, звичайно, позначиться на всій її екосистемі, але, скоріш за все, компанія заплатить лише штраф за свої порушення.

Нині постає питання необхідності розробки законів, які б регулювали і контролювали монопольну поведінку цифрових компаній. Оскільки цифрові технології тільки в останні п'ять років стали активно впроваджуватись в економічні процеси, існуючих нормативних актів, які б регулювали їх роботу, як позитивні, так і негативні ефекти, поки що недостатньо.

Якщо звернутися до закордонного досвіду, Китай, США, ЄС почали розробляти проекти нормативно-правових актів щодо регулювання цифрових ринків, цифрових послуг, даних напочатку 2020-х років. Нормативні акти, що регулюють роботу екосистем та цифрових платформ цих країн, спрямовані на захист інтересів локальних постачальників та споживачів. Китай та США в рамках своїх законів, окрім цієї мети, розглядають захист від проникнення на національні ринки іноземних екосистем та цифрових платформ, що обумовлено питаннями національної безпеки.

В Україні основним документом, що регулює антимонопольну поведінку цифрових платформ, екосистем цифрових компаній є закон України «Про захист економічної конкуренції» [1]. Але його положення не враховують специфіку цифровізації суспільства та платформізації економіки. У цей Закон необхідно внести зміни, щодо регулювання роботи маркетплейсів і агрегаторів. Так, маркетплейси не повинні призначати гранично високі та низькі ціни на товари та послуги, встановлювати різну вартість на однакові товари, виводити товар з продажу заради підвищення ціни, зменшувати або зупиняти продаж товарів, які користуються попитом, нав'язувати невідгдане підписання договору або невідгдане без очевидної причини, тощо.

Проте застосування таких заходів навіть при їх наявності недостатньо для регулювання монопольних ефектів, які виникають внаслідок розвитку цифрового середовища, в зв'язку з чим необхідним є безпосереднє законодавче регулювання діяльності цифрових платформ. Це дозволить створити умови для єдиного регулювання найбільших гравців ринку інтернет-торгівлі на основі закріплення основних понять у сфері платформної економіки, визначення суті та характеру відносин між платформою та партнерами, встановлення вимог до інформації про товар, що виставляється на платформі та ін.

Формування відповідного законодавчого простору вирішує кілька проблем. Це визначення єдиної термінології цифрових, зокрема платформних категорій, регулювання діяльності цифрових

платформ у вітчизняній економіці, обмеження впливу монопольних ефектів. До того ж законодавче регулювання платформної діяльності має містити заходи, спрямовані на визначені обмеження входу іноземних цифрових платформ на український ринок.

### Висновки

Формування платформної економіки в Україні та в світі відбувається швидкими темпами і створює новий уклад соціально-економічного розвитку, який базується на роботі цифрових платформ та екосистем. Розвиток цифрового економічного середовища тільки починається, що призводить до зловживання домінуючим становищем великих гравців ринку Інтернет-торгівлі через недостатню розвиненість законодавчої бази регулювання діяльності цифрових платформ і екосистем. Монопольне поведінка компаній призводить до появи різного роду монопольних ефектів від яких страждають всі учасники цих відносин. Тому державі слід впровадити низку заходів щодо вирішення проблем, і, в першу чергу, формувати законодавчий простір регулювання діяльності не тільки цифрових платформ і екосистем, але питань цифрової трансформації в цілому.

UKRAINSKA L.<sup>1\*</sup>, SHYFRINA N.<sup>2</sup>

1\* Doctor of Sciences in Economics, professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Kharkiv Ukraine, ukrainskalarisa@gmail.com ORCID ID 0000-0002-2500-0395

2 PhD (Economics), Associate professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, runavi@i.ua ORCID ID: 0000-0002-5079-5660

## MONOPOLIZATION TRENDS IN THE ACTIVITIES OF DIGITAL PLATFORMS

**Goal.** To investigate the trends of monopolization in the activities of digital platforms and ecosystems in the economy, to generalize the directions of improving antitrust regulation. **Methodology.** To achieve the set goal, a systemic approach was used, which allows us to consider the platform economy as an integral part of the country's economy; the application of theoretical analysis and comparison methods allowed us to identify common problems of monopolistic behavior of digital platforms in relation to all participants in economic relations; the method of formal logic made it possible to identify the features, patterns and effects arising from the activities of digital platforms. **Results.** The process of forming a platform economy, which creates a new order of socio-economic development based on the work of digital platforms and ecosystems, is considered. The features of the formation of the digital economic environment are revealed, which, in aggregate, lead to the abuse of the dominant position of large players in the e-commerce market due to the insufficient development of the legislative framework for regulating the activities of digital platforms and ecosystems. It is shown that the monopolistic behavior of platform companies causes the emergence of various monopoly effects, the elimination of the negative consequences of which is possible under the conditions of improving antitrust legislation specifically regarding the regulation of the activities of digital platforms and ecosystems. **Scientific novelty.** The main directions of the development of the platform economy and the formation of ecosystems are summarized; based on the identification of key features of digital platforms, the reasons for the formation of monopolies by digital platforms are investigated. The consequences of the monopolistic behavior of large digital platforms on the market are identified. The need for strict regulation of the activities of digital platforms by the state in order to prevent the action of various monopoly effects is substantiated. **Practical significance.** Theoretical conclusions on the features of the formation of the platform economy are the basis for studying positive features and negative trends in further digital development, practical recommendations on the directions of state regulation of the activities of platform structures can be taken into account in legislative activities, in particular when developing amendments to the Law of Ukraine "On Protection of Economic Competition" regarding the regulation of antitrust behavior of digital platforms.

*Keywords:* Ecosystem, digital platform, platform economy, competition, monopolistic behavior

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

2. Світові тренди e-commerce 2024 в цифрах. URL: <https://www.proresultat.com/mirovie-trendi2024-v-ifrah#:~:text=%D0%A1%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D1%85,%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%2C%20%D1%87%D0%B5%D0%BC%20%D0%B2%202023%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83>.
3. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році ринку eCommerce у 2024 році URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>
4. 13 ключових тенденцій цифрового маркетингу для e-commerce на 2025 рік. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/13-klyuchovyh-tendenczij-cyfrovogo-marketynghu-dlya-e-commerce-na-2025-rik/>
5. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. 2018. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39. No 8. PP. 2255–2276. DOI: 10.2139/ssrn.3218233
6. Moore J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 71. No 3. PP. 75–86.
7. Moore J.F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. NY: HarperBusiness.
8. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. 2017. Platform ecosystems. *Mis Quarterly*. Vol. 41. No 1. PP. 255–266.
9. Stonig J., Schmid T., Müller-Stewens G. 2022. From Product System to Ecosystem: How Firms Adapt to Provide an Integrated Value Proposition. *Strategic Management Journal*. Vol. 43. Iss. 9. PP. 1927–1957. DOI:10.1002/smj.3390

## REFERENCES

1. Закон України Про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Svitovi trendy e-commerce 2024 v tsyfrakh. URL: <https://www.proresultat.com/mirovie-trendi2024-v-ifrah#:~:text=%D0%A1%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D1%85,%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%2C%20%D1%87%D0%B5%D0%BC%20%D0%B2%202023%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83>.
3. Trendy ta vyklyky ukrainskoho rynku eCommerce u 2024 rotsiryunku eCommerce u 2024 rotsi URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>
4. 13 kliuchovykh tendentsii tsyfrovoho marketynhu dlia e-commerce na 2025 rik. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/13-klyuchovyh-tendenczij-cyfrovogo-marketynghu-dlya-e-commerce-na-2025-rik/>
5. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. 2018. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39. No 8. PP. 2255–2276. DOI: 10.2139/ssrn.3218233
6. Moore J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 71. No 3. PP. 75–86.
7. Moore J.F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. NY: HarperBusiness.
8. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. 2017. Platform ecosystems. *Mis Quarterly*. Vol. 41. No 1. PP. 255–266.
9. Stonig J., Schmid T., Müller-Stewens G. 2022. From Product System to Ecosystem: How Firms Adapt to Provide an Integrated Value Proposition. *Strategic Management Journal*. Vol. 43. Iss. 9. PP. 1927–1957. DOI:10.1002/smj.3390

Стаття надійшла до редакції: 24.11.2025

Received: 11.24.2025