

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-29>

УДК 339.138:004.738.5

## АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА МАРКЕТПЛЕЙСІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## ASSORTMENT POLICY OF MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT AND THE DIGITAL ECONOMY

**Фарат Олександра Володимирівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2192-4136>**Данько Тетяна Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7342-4830>**Сідельник Тетяна Ігорівна**студентка,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6810-2804>**Farat Oleksandra, Danko Tetiana, Sidelnyk Tetiana**  
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено асортиментну політику маркетплейсів у контексті стратегічного управління та розвитку цифрової економіки. Проаналізовано багаторівневу структуру асортименту, поєднання власних і сторонніх товарів, роль технологій Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем у прийнятті управлінських рішень. Наведено статистичні дані щодо глобальних маркетплейсів, порівняно провідні світові та українські платформи, оцінено динаміку GMV у 2022–2025 рр. Виявлено основні виклики асортиментної політики: перенасичення ринку, зміни споживчих уподобань, зростання конкуренції та технологічні ризики. Дослідження підкреслює критичне значення цифрових інструментів для оптимізації асортименту, підвищення ефективності платформ та формування конкурентних переваг у сучасній електронній комерції.

**Ключові слова:** маркетплейс, асортиментна політика, електронна комерція, GMV, цифрова економіка, Big Data.

This article investigates the assortment policy of online marketplaces in the context of strategic management and the development of the digital economy. It provides a comprehensive analysis of the multi-level structure of marketplace assortments, including the combination of proprietary and third-party products, and examines the role of advanced digital tools, such as Big Data, artificial intelligence (AI), and customer relationship management (CRM) systems, in managerial decision-making processes. The study presents statistical data on leading global and Ukrainian marketplaces, highlighting the dynamics of Gross Merchandise Volume (GMV) from 2022 to 2025 and identifying trends in market growth. Key challenges in assortment management are also discussed, including market oversaturation, rapid changes in consumer preferences, intense competition, and technological risks that may affect platform performance. The research emphasizes the importance of leveraging digital technologies to optimize assortment policies, improve operational efficiency, and enhance the competitive advantage of online platforms. Furthermore, the paper explores how strategic assortment decisions influence customer satisfaction, retention, and overall marketplace profitability. By integrating quantitative data and qualitative analysis, the study offers practical insights for marketplace managers and policymakers seeking to navigate the complex and rapidly evolving e-commerce landscape. The findings underline that the effective use of AI, Big Data analytics, and CRM solutions is essential not only for informed assortment planning but also for anticipating market shifts, personalizing product offerings, and maintaining sustainable growth in the digital economy. Overall, this research contributes



to a deeper understanding of strategic assortment management in marketplaces and provides evidence-based recommendations for enhancing platform performance and competitiveness in the global e-commerce sector.

**Keywords:** marketplace, assortment policy, e-commerce, GMV, digital economy, Big Data.

**Постановка проблеми.** Асортиментна політика є однією з ключових складових стратегічного управління маркетплейсом. Вона передбачає систему управління формуванням, оновленням та оптимізацією товарного асортименту, спрямовану на задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності платформи. Для сучасних маркетплейсів характерна багаторівнева структура асортименту, яка включає категорії, підкатегорії та конкретні товарні одиниці (SKU). Така ієрархічна організація дозволяє чітко структурувати товари, забезпечуючи користувачам зручний пошук та швидку орієнтацію серед великої кількості пропозицій.

Особливістю асортиментної політики маркетплейсів є поєднання власного та стороннього асортименту. Платформи надають можливість одночасного продажу товарів власного виробництва та продукції зовнішніх продавців, що значно розширює вибір для користувачів та підвищує конкурентоспроможність маркетплейсу. Крім того, асортиментна політика орієнтована на створення цінності для споживача, забезпечуючи баланс між актуальністю товарів, їх різноманітністю і доступністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління асортиментною політикою маркетплейсів у контексті стратегічного менеджменту та цифрової економіки посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. У працях Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Аакера, М. Портера [7; 8; 9] розкрито стратегічні аспекти управління товарним портфелем, визначено роль асортименту в системі створення цінності для споживача та формуванні конкурентних переваг підприємства. Автори наголошують, що асортиментна політика є складовою маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення ринкової гнучкості та ефективності бізнесу.

Значну увагу сучасним викликам розвитку цифрових платформ приділяють Р. Чаффі, Д. Кінг, Дж. Райан, Д. Лі [10], які аналізують вплив цифрових технологій на структуру бізнес-моделей маркетплейсів. У їхніх дослідженнях обґрунтовано, що інтеграція інструментів Big Data, штучного інтелекту (AI), CRM-систем та Machine Learning сприяє оптимізації асортиментної політики, персоналіза-

ції пропозицій і підвищенню задоволеності споживачів. На думку дослідників, цифрова аналітика стає ключовим чинником ефективного стратегічного управління в електронній комерції.

Українські науковці також приділяють значну увагу питанням цифрової трансформації бізнесу, формуванню конкурентних стратегій і управлінню асортиментом у цифровому середовищі. У працях І. Матвій, Н. Яворської, О. Парасюк, Т. Шпак [1; 2; 11] досліджено особливості функціональної діджиталізації бізнес-процесів, удосконалення маркетингових стратегій та методів управління асортиментом у межах підприємств і маркетплейсів. Автори наголошують, що ефективне управління товарним портфелем передбачає поєднання економічної доцільності, технологічної адаптивності та клієнтоорієнтованості.

Разом із тим, попри наявність численних досліджень, у науковій літературі бракує системного підходу до вивчення асортиментної політики саме маркетплейсів у контексті стратегічного управління. Недостатньо висвітлено питання інтеграції цифрових інструментів у процеси прийняття управлінських рішень, оцінювання впливу інноваційних технологій на ефективність асортиментної структури, а також формування збалансованої стратегії розвитку у глобальній конкурентній економіці. Саме ці аспекти визначають наукову новизну та практичну цінність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз асортиментної політики маркетплейсів у контексті стратегічного управління та цифрової економіки, оцінка ефективності застосування сучасних інструментів управління асортиментом, виявлення основних викликів та проблем, а також визначення перспектив розвитку платформ на глобальному та локальному рівнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління асортиментом на маркетплейсі потребує продуманої системи класифікації товарів, регулярного оновлення пропозицій та адаптації до змін попиту, що дозволяє платформі залишатися привабливою для користувачів та забезпечує стійке зростання бізнесу. Рисунок 1 ілюструє багаторівневу структуру асортименту маркетплейсу. Кожен рівень (категорія, підкате-

горія, SKU) допомагає візуалізувати широту та глибину товарних позицій, що забезпечує ефективне управління запасами і підвищення зручності для споживачів [1; 2].

Рисунок 1 ілюструє багаторівневу структуру асортименту маркетплейсу, що відображає підхід до класифікації товарів у провідних онлайн-платформах. Тут структура побудована як ієрархічне дерево, де верхній рівень задає загальний напрямок, а кожен наступний рівень деталізує попередній. Такий підхід дозволяє користувачам поступово звужувати свій вибір від широких тем до конкретних товарів. Крім того, використання різних кольорів для категорій робить орієнтацію у структурі більш наочною і зручною, підвищуючи ефективність навігації на платформі.

Для кращого розуміння проблематики проведемо статистичний аналіз розвитку маркетплейсів (таблиця 1).

Таблиця 1  
Глобальний обсяг GMV та ринку

| Рік            | GMV, трлн.дол. | Зростання, % |
|----------------|----------------|--------------|
| 2022           | 3,22           | -            |
| 2023           | 3,49           | +8,4         |
| 2024           | 3,83           | +9,7         |
| 2025 (прогноз) | 4,02           | +5,0         |

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

У таблиці 1 наведено дані щодо глобального обсягу GMV (Gross Merchandise Volume) топ-100 маркетплейсів за період 2022–2025 років із прогнозом на 2025 рік. GMV є ключовим показником, що відображає загальну вартість

товарів, проданих через платформу, і слугує важливим індикатором масштабів ринку та ефективності асортиментної політики маркетплейсів. Згідно з представленими даними [1], у 2022 році глобальний обсяг GMV становив 3,22 трлн доларів США. У 2023 році спостерігався помірний ріст на 8,4 %, що свідчить про поступове збільшення активності покупців та розширення асортименту. Наступного року, у 2024 році, темпи зростання прискорилися до 9,7 %, що може бути пов'язано із розширенням категорій товарів, залученням нових продавців та підвищенням зручності користування платформами. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання GMV до 4,02 трлн доларів США, що відповідає 5 % приросту порівняно з попереднім роком. Хоча темп зростання дещо знижується порівняно з попередніми роками, загальна тенденція збереження позитивної динаміки підтверджує стійке розширення ринку маркетплейсів. Подальші дослідження Sellers Commerce [3] та Shopify [5] підтверджують збереження тенденції до зростання у 2023–2025 рр.

Представимо динаміку глобального обсягу GMV (Gross Merchandise Volume) топ-100 маркетплейсів за період 2022–2025 років у вигляді лінійного графіку (рис. 2).

Лінійний графік наочно відображає загальну позитивну тенденцію розвитку ринку маркетплейсів та дозволяє оцінити ефективність стратегій управління асортиментом, адже саме розширення асортименту, залучення нових продавців і адаптація до потреб споживачів безпосередньо впливають на збільшення обсягів продажів. Як видно з графіка, у 2022 році обсяг GMV становив 3,22 трлн доларів США. У 2023 році спосте-

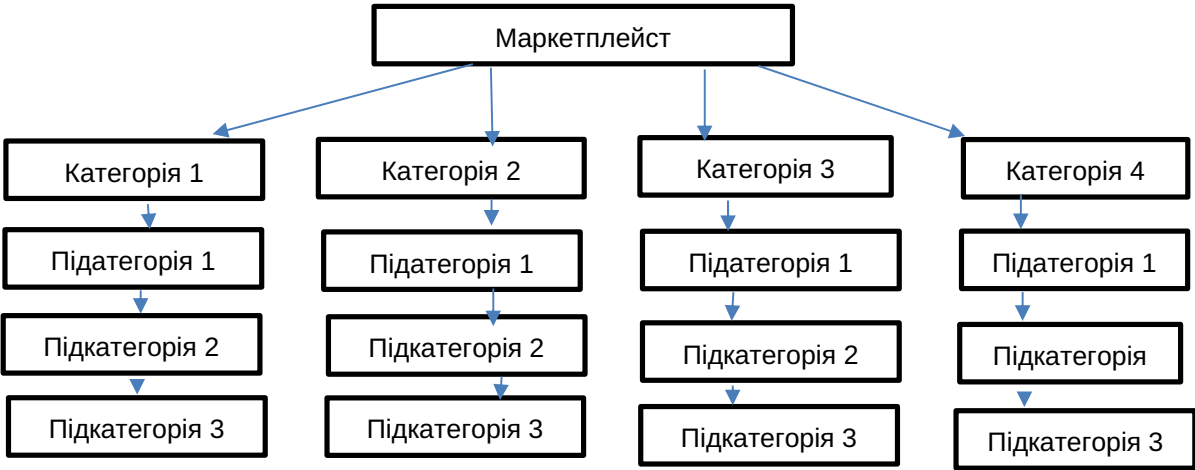


Рис. 1. Структура асортименту маркетплейсу  
Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2]

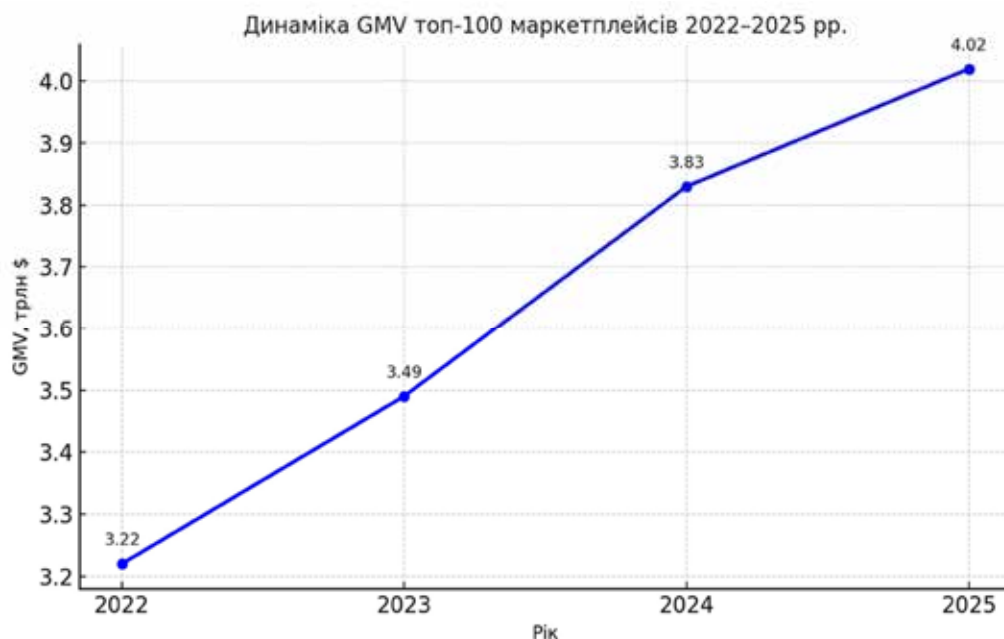


Рис. 2. Динаміка GMV топ-100 маркетплейсів 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

рігається зростання до 3,49 трлн доларів, що відповідає приросту 8,4 % порівняно з попереднім роком. Наступного року, у 2024 році, темп зростання прискорюється до 9,7 %, що свідчить про активне розширення ринку та ефективну асортиментну політику маркетплейсів. Прогноз на 2025 рік, представлений Stratably [4] демонструє подальше зростання

GMV до 4,02 трлн доларів США, хоча приріст уповільнюється до 5 %.

Отримані результати (рис. X; табл. Y) окреслюють траєкторію розвитку GMV у 2022–2025 рр. Наступним кроком є екстраполяція цих трендів для побудови прогнозу зростання GMV маркетплейсів до 2025 року (рис. 3).

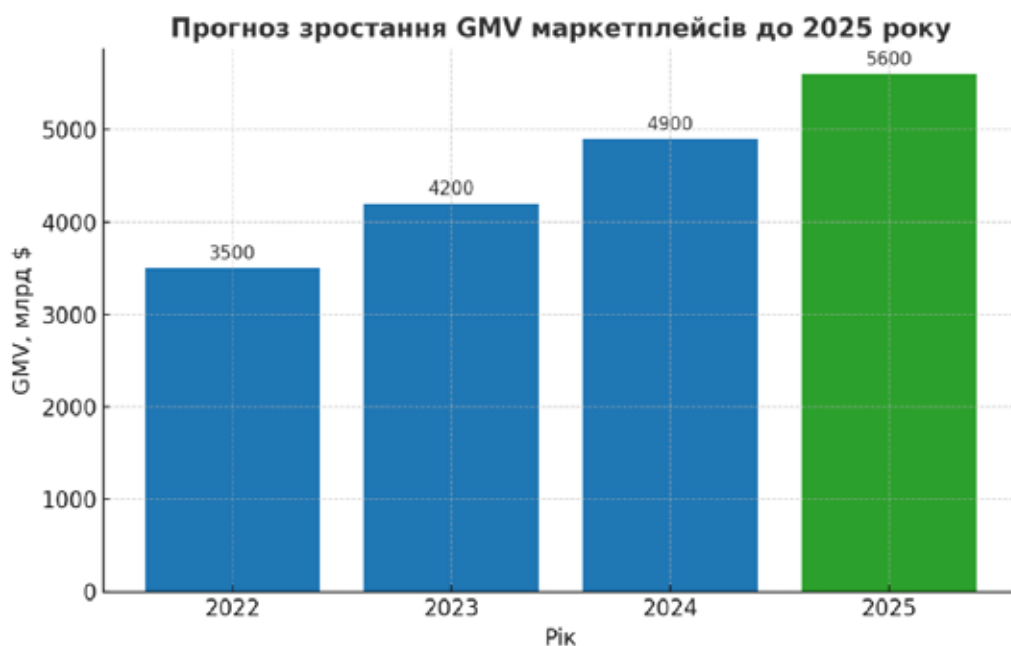


Рис. 3. Прогноз зростання GMV маркетплейсів до 2025 року

Джерело: сформовано авторами на основі [4–6; 13]

Стовпчиковий графік відображає динаміку зростання обсягів валової вартості товарів (GMV) маркетплейсів у період з 2022 по 2025 рр. Спостерігається чітка тенденція щорічного підвищення показників: у 2022 році вони є найнижчими, тоді як до 2025 року прогнозується значне зростання. Це свідчить про активне розширення ринку електронної комерції, збільшення кількості користувачів та підвищення довіри до онлайн-платформ. Прогноз підтверджує стабільний розвиток маркетплейсів та їхнє зміцнення як провідного каналу продажів у глобальній економіці.

Проведемо порівняльний аналіз провідних маркетплейсів, який дозволить порівняти провідні маркетплейси за кількістю SKU, GMV та особливостями бізнес-моделі та дозволить оцінити стратегічні переваги та орієнтацію кожного маркетплейсу (таблиця 2) та продемонструємо розподіл частки ринку між провідними маркетплейсами у 2024 році (рис. 4).

Дані для порівняння маркетплейсів отримано на основі відкритих аналітичних звітів Statista [12], eMarketer [13] та Digital Commerce 360 [1; 6], що дозволило зіставити ключові показники ринку. Вони відображають ключові характеристики та стратегічні відмінності п'яти провідних світових маркетплейсів – Amazon, Alibaba, eBay, Rozetka та Wildberries. Найбільший обсяг асортименту має eBay – понад 1,6 млн SKU, що пояснюється його специфікою як платформи для аукціонів і продажу нішевих товарів. Водночас обсяг GMV компанії у 2023 р. становив 74 млрд дол., що є відносно невеликим у порівнянні з гігантами Amazon та Alibaba. Alibaba демонструє найбільший GMV – 850 млрд дол. США, при цьому її асортимент сягає 1 млрд SKU. Важливою перевагою компанії є мультиформатність (B2B, B2C, AliExpress), що дозволяє одночасно охоплювати корпоративних та індивіду-

альних клієнтів на глобальному рівні. Amazon займає другу позицію за обсягами GMV (700 млрд дол.) та має асортимент у 350 млн SKU. Його конкурентною перевагою є інтеграція сервісів лояльності (Prime) та широке використання систем штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій, що сприяє зростанню клієнтської бази й утриманню споживачів. Регіональні гравці також демонструють свої сильні сторони. Так, Rozetka залишається лідером українського ринку з GMV у 2,3 млрд дол. та асортиментом у 10 млн SKU. Сильними сторонами платформи є мультикатегорійність, адаптація до локального ринку та широка впізнаваність серед українських споживачів. Wildberries, що розпочав свою діяльність у росії, активно розширюється на ринки ЄС. Його GMV у 2023 р. становив 12 млрд дол., при асортименті близько 70 млн SKU. Основний фокус компанії зосереджений на товарах легкої промисловості (одяг, взуття), однак поступове розширення категорій та географії свідчить про стратегічний намір закріпитися серед європейських споживачів.

Як видно з таблиці 2 Amazon та Alibaba є глобальними лідерами, що конкурують завдяки масштабності та технологічності, eBay утримує позиції завдяки унікальній бізнес-моделі аукціонів та спеціалізованим нішам, Rozetka і Wildberries демонструють приклади успішної регіональної експансії, спираючись на локальні конкурентні переваги. Такий порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про різні стратегічні підходи до розвитку маркетплейсів: від глобальної диверсифікації до регіональної спеціалізації.

Після аналізу частки ринку провідних маркетплейсів у 2024 році доцільно розглянути механізми, які забезпечують їхню конкурентну перевагу. Одним із ключових чинників виступає асортиментна політика, формування якої

Таблиця 2

Порівняльний аналіз провідних маркетплейсів

| Маркетплейс | Країна  | Асортимент (млн SKU) | GMV (2023), млрд. дол. | Особливості                         |
|-------------|---------|----------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Amazon      | США     | 350                  | 700                    | Prime, AI-рекомендації              |
| Alibaba     | Китай   | 1000                 | 850                    | AliExpress, B2B/B2C                 |
| eBay        | США     | 1,6                  | 74                     | Аукціони, нішеві товари             |
| Rozetka     | Україна | 10                   | 2,3                    | Мультикатегорійність, лідер України |
| Wildberries | РФ/ЄС   | 70                   | 12                     | Одяг та взуття, розширення в ЄС     |

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 12; 13]



базується на використанні сучасних інструментів управління товарним портфелем (табл. 3).

Таблиця 3

**Інструменти формування  
асортиментної політики**

| Інструмент      | Приклад використання                   | Результат                  |
|-----------------|----------------------------------------|----------------------------|
| Big Data        | Аналіз трендів у категорії "Смартфони" | Підвищення продажів на 12% |
| AI-рекомендації | Персоналізовані пропозиції на Amazon   | Зростання конверсії на 8%  |
| CRM             | Email-маркетинг по лояльним клієнтам   | Утримання 25% клієнтів     |

*Джерело: сформовано авторами на основі [10; 11]*

Представлені інструменти формування асортиментної політики [10; 11] активно використовуються маркетплейсами для оптимізації асортиментної політики та підвищення ефективності продажів: Big Data забезпечує аналіз великих масивів даних, що дозволяє маркетплейсам виявляти актуальні тренди та попит у різних категоріях товарів (аналіз тенденцій у сегменті "Смартфони" дав змогу скоригувати асортимент і збільшити продажі на 12%, що свідчить про практичну значимість використання великих даних у стратегічному плануванні товарної політики); AI-рекомендації застосовуються для персоналізації користувацького досвіду. Amazon активно використовує алгоритми штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій (результатом цього є зростання конверсії на 8%, що підтверджує ключову роль персоналізації у підвищенні ефективності маркетплейсу); CRM-системи орієнтовані на роботу з клієнтською базою, підтримку лояльності та довгострокових відносин із покупцями (використання інструментів e-mail маркетингу дозволяє утримувати близько 25% клієнтів, що є значним показником для електронної комерції).

Загалом аналіз показує, що синергія Big Data, AI та CRM створює умови для більш гнучкої, ефективної та клієнтоорієнтованої асортиментної політики маркетплейсів. Це не лише дозволяє збільшувати обсяги продажів, а й формує довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

Формування ефективної асортиментної політики маркетплейсів супроводжується

низкою викликів, що зумовлені як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми особливостями управління.

1. Перенасичення ринку товарами (SKU-інфляція). Розширення асортименту часто призводить до надмірної кількості товарних позицій, серед яких значна частка має низький попит. Це ускладнює управління запасами, призводить до додаткових витрат на логістику та знижує ефективність категорійного менеджменту.

2. Проблема якості та підробок. Зі збільшенням кількості продавців зростає ризик появи контрафактних чи низькоякісних товарів. Це негативно впливає на довіру споживачів і потребує впровадження систем контролю та верифікації постачальників.

3. Баланс між широтою та глибиною асортименту. Маркетплейси змушені постійно знаходити баланс: з одного боку, широкий асортимент приваблює покупців, з іншого – надмірна кількість товарів може дезорієнтувати споживачів і ускладнювати пошук.

4. Зміна споживчих уподобань. Попит стає дедалі більш мінливим: тренди швидко змінюються, і асортиментна політика має оперативно реагувати на нові потреби. Відсутність гнучкості призводить до втрати конкурентних позицій.

5. Логістичні та фінансові обмеження. Розширення асортименту вимагає інвестицій у складську інфраструктуру, інформаційні системи та персонал. Особливо це є проблемою для локальних маркетплейсів, які конкурують з глобальними гравцями.

6. Технологічні ризики. Використання Big Data, AI та CRM потребує значних інвестицій і високого рівня кіберзахисту. Технічні збої або витоки даних можуть негативно вплинути на довіру користувачів і знизити ефективність асортиментної політики.

Таким чином, основні проблеми асортиментної політики маркетплейсів пов'язані з необхідністю підтримувати баланс між розширенням пропозиції та її якістю, враховувати динаміку попиту та водночас забезпечувати економічну ефективність і технологічну надійність.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що асортиментна політика маркетплейсів є ключовим інструментом стратегічного управління платформою в умовах цифрової економіки. Аналіз структури асортименту, глобальних і локальних маркетплейсів та динаміки GMV показав, що ефективно управління товарним асортиментом

забезпечує зростання продажів, підвищення лояльності користувачів та конкурентоспроможності платформи. Встановлено, що багаторівнева структура асортименту (категорії, підкатегорії, SKU) дозволяє чітко організувати пропозиції та забезпечує зручність для споживачів. Інтеграція цифрових інструментів сприяє оптимізації асортименту, персоналізації пропозицій і підвищенню конверсії. Виявлено основні виклики асортиментної політики: перенасичення ринку товарними позиціями, зміна споживчих уподобань, конкуренція, застарілі товари, технологічні та логістичні

обмеження. Ці фактори вимагають стратегічного підходу та гнучких управлінських рішень для забезпечення ефективності та стійкого розвитку маркетплейсів.

Таким чином, асортиментна політика маркетплейсів у контексті стратегічного управління є комплексним інструментом, що поєднує економічну, технологічну та клієнтоорієнтовану складові. Подальші дослідження допоможуть удосконалити управлінські практики, сприяти цифровій трансформації платформ і забезпечити їх стійкий розвиток у глобальній економіці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Digital Commerce 360. Top Online Marketplaces Worldwide by GMV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/>
2. Business.com. 10 Biggest Ecommerce Platforms in the World (2025 Rankings) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.com/articles/10-of-the-largest-ecommerce-markets-in-the-world-b/>
3. Sellers Commerce. 51 ECommerce Statistics In 2025 (Global And U.S. Data) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>
4. Stratably. Updated May 2025 Amazon Forecasts: 2023–2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stratably.com/updated-may-2025-amazon-forecasts-2023-2026/>
5. Shopify. Global Ecommerce Statistics: Trends to Guide Your Store in 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics>
6. Digital Commerce 360. The Rise of Online Marketplaces: Global GMV to Top \$3.8 Trillion in 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-marketplace-sales/>
7. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. – 15th ed. – New York : Pearson Education, 2016. – 912 p.
8. Aaker D. A. Strategic Market Management. – Hoboken : Wiley, 2018. – 360 p.
9. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York : Free Press, 2008. – 396 p.
10. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Johnston K., Mayer R. Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – 7th ed. – London : Pearson, 2020. – 728 p.
11. Фарат О., Данько Т., Парасюк О. Управління бізнес-процесами на основі їх функціональної діджиталізації. – Львів : Растр-7, 2025. – 146 с.
12. Statista. E-commerce worldwide – statistics and facts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
13. eMarketer. Global Ecommerce Forecast 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.insiderintelligence.com/>

#### REFERENCES:

1. Digital Commerce 360. (2025). Top Online Marketplaces Worldwide by GMV. Retrieved from <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/> (accessed September 14, 2025).
2. Business.com. (2025). 10 Biggest Ecommerce Platforms in the World (2025 Rankings). Retrieved from <https://www.business.com/articles/10-of-the-largest-ecommerce-markets-in-the-world-b/> (accessed September 14, 2025).
3. Sellers Commerce. (2025). 51 ECommerce Statistics in 2025 (Global and U.S. Data). Retrieved from <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (accessed September 16, 2025).
4. Stratably. (2025, May). Amazon Forecasts 2023–2026. Retrieved from <https://stratably.com/updated-may-2025-amazon-forecasts-2023-2026/> (accessed September 16, 2025).
5. Shopify. (2025). Global Ecommerce Statistics: Trends to Guide Your Store in 2025. Retrieved from <https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics> (accessed September 25, 2025).
6. Digital Commerce 360. (2024). The Rise of Online Marketplaces: Global GMV to Top \$3.8 Trillion in 2024. Retrieved from <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-marketplace-sales> (accessed September 24, 2025).

7. Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
8. Aaker, D. A. (2018). *Strategic Market Management*. Hoboken: Wiley.
9. Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
10. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., & Mayer, R. (2020). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). London: Pearson.
11. Farat, O., Danko, T., & Parasiuk, O. (2025). *Upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi yikh funktsionalnoi didzhytalizatsii* [Business Process Management Based on Their Functional Digitalization]. Lviv: Rastr-7.
12. Statista. (2025). *E-commerce Worldwide – Statistics and Facts*. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
13. eMarketer. (2024). *Global Ecommerce Forecast 2024*. Retrieved from <https://www.insiderintelligence.com/> (accessed September 24, 2025).