

іншим та обмін автентичними історіями професійного розвитку, розбудову нарративу бренду на основі трансляції власних життєвих цінностей та переконань, забезпечення конгруентності між вербальною та невербальною комунікацією, практику активного слухання та вираження емпатії як в онлайн, так і в офлайн-взаємодії, прозорість у вираженні намірів, визнання внеску інших осіб у власний професійний розвиток, а також зосередження на встановленні значущих зв'язків з представниками цільової аудиторії замість бездумного нарощування кількості підписників та формальних контактів.

**Список використаних джерел:**

1. Nunes, J. C., Ordanini, A., & Giambastiani, G. (2021). *The concept of authenticity: What it means to consumers. Journal of Marketing*, 85(4), 1-20.
2. Balaban, Delia Cristina, and Julia Szambolics. *A proposed model of self-perceived authenticity of social media influencers. Media and Communication* 10.1 (2022): 235-246.
3. Sedikides, Constantine, and Rebecca J. Schlegel. *Distilling the concept of authenticity. Nature Reviews Psychology* 3.8 (2024): 509-523.
4. Amini, Maryam. *Authenticity in the Realm of Influencer Marketing: A Systematic Review. Journal of Promotional Communications* 11.1 (2025).

**УДК 339.138:004.738.5:658.62](045)**

**Городілова А.Є.,**  
здобувач вищої освіти,  
науковий керівник: **Ковшова І.О.,**  
доктор економічних наук, професор  
*Національний університет «Києво-Могиллянська академія»*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ  
ДО БРЕНД-ОРІЄНТОВАНИХ ЕКОСИСТЕМ МАРКЕТПЛЕЙСУ:  
ВІД ПОСЕРЕДНИКА ДО ПАРТНЕРА**

Маркетингова роль маркетплейсів, як лідерів у сфері модного ритейлу, трансформується, переходячи від класичного посередництва та функції торгового майданчику до стратегічного партнерства, що передбачає не лише продаж продукції, а й розвиток брендів у межах спільної екосистеми, формуючи інноваційний формат взаємовигідного партнерства.

Сучасна сфера електронної комерції, особливо в напрямку модного ритейлу, переживає глибокі трансформації під впливом діджиталізації, зміни поведінки споживачів та омніканальних систем. Платформні багатосторонні

маркетплейси кидають виклик традиційним ритейлерам [5]. Все більше набувають популярності такі напрямки розвитку, як омніканальність та one retail, основна мета яких – об'єднати всі канали дистрибуції та комунікації з клієнтом, зробивши шлях від знайомства з брендом до покупки максимально безшовним. Омніканальна безшовність — це ступінь, до якого клієнт сприймає покупки через онлайн-, офлайн- та мобільні канали як гнучкі, послідовні та зручні [5].

За даними Sellers Commerce, кількість онлайн-покупців зростає до 2,86 мільярда в 2026 році, що відображає бум електронної комерції завдяки зростанню проникнення Інтернету та зручності покупок [2]. Під впливом цих тенденцій, ритейлери шукають нові додаткові можливості розширення власних маркетплейсів та напрямків впливу на ринок, тож деякі з лідерів починають активно тестувати і впроваджувати нову форму співпраці із брендами-партнерами, яку можна описати як модель “розвитку брендів”. Це ще достатньо новий інноваційний формат B2B-співпраці, в межах якого роль ритейлера та його маркетплейс-системи трансформується, змінюючи стратегію “торгового майданчику” на партнерський підхід співпраці.

Європейська ритейл-компанія Zalando, як один з лідерів ринку, успішно імплементує дану стратегію, трансформуючи звичайну маркетплейс-платформу у партнерську з більш глибоким взаємозв'язком між брендом і споживачем, водночас посилюючи власні позиції на ринку. Їх підхід поєднує в собі технічні сервіси, аналітику та маркетингові інструменти для просування брендів-партнерів [1].

Через Партнерську програму Zalando Partners і Connected Retail компанія надає брендам і ритейлерам прямий канал до споживача, втілюючи одну з їх стратегічних цілей – допомагати брендам-партнерам ефективно реалізовувати Direct-to-Consumer (DTC) стратегію та поглиблювати відносини з клієнтами [3].

Ця зміна вимагає від ритейлерів оновленого підходу до ведення бізнесу, орієнтуючи їх на глибшу взаємодію з брендами і створення якісного середовища, де можливості та вигода для розвитку є спільними для всіх учасників.

Тож, з однієї сторони подібна стратегія партнерських взаємовідносин формує взаємовигідний двосторонній зв'язок між ритейлером та партнерами: бренди здобувають доступ до численної, іноді навіть багатомільйонної аудиторії, зберігаючи при цьому свободу в стратегічних рішеннях, а ритейлер натомість зміцнює свої позиції як мультибрендовий онлайн-майданчик та лідер індустрії із високим рівнем лояльності клієнтів і партнерів.

Бренд MANGO у співпраці із Zalando імплементував використання сервісу ZFS (Zalando Fulfillment Solutions) для підвищення ефективності логістики та зручності для клієнтів. Бренд досяг прибуткового зростання, а показник GMV

(валовий обсяг товарообігу) зріс у 2.5 рази з моменту приєднання до ZFS у 2019 році [5]. Таким чином, Zalando трансформує свою маркетплейс-платформу у середовище для побудови глибокого взаємозв'язку між брендом і споживачем та екосистему для зростання брендів.

З іншої сторони такий формат розвитку ритейлерів, як масштабних бізнес-моделей, містить в собі засади монополізації ринку, адже мета “об’єднати якомога більшу кількість брендів та користувачів на одній платформі” органічно розвиває цю ідею. Це може призвести до концентрації ринку в руках кількох великих гравців, що, в свою чергу, обмежує можливості для менш великих брендів і ритейлерів. Тож важливим аспектом нового типу співпраці між крупними ритейлерами та брендами є гарантія збереження унікальності та автономії останніх при залученні в партнерські активації та отриманні маркетингових та інших послуг з просування товарів від ритейлерів.

Роль ритейлерів у модній індустрії трансформується: замість звичайного посередництва вони обирають шлях партнерства з брендами у межах єдиної екосистеми маркетплейс. Така модель співпраці може поєднувати в собі технологічні сервіси, маркетингову підтримку та доступ до широкої аудиторії, сприяючи зростанню обох сторін. Втім, подібна концентрація брендів на великих платформах несе ризики монополізації, тому важливо зберігати баланс між масштабністю ритейлера та автономією бренду.

**Список використаних джерел:**

1. Корпоративний сайт Zalando. URL: <https://corporate.zalando.com/en>
2. “51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data)”. Sellers Commerce, 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/e-commerce-statistics/>
3. “Building a platform that is relevant for all our partners”. CMD 2021 David Schneider, co-CEO, Diana Berte, VP Sales & Marketing ZMS. URL: <https://surl.li/gciyrb>
4. *Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective* (2019). URL: <https://surl.lu/tberwz>
5. *Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail*”. Hadiqa Riaz, Umair Baig, Ieva Meidute-Kavaliauskiene, 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/13/1/12>
6. *The State of Fashion 2025: Challenges at every turn*”. November 11, 2024 Report. McKinsey’s & Company. URL: <https://surli.cc/uyghss>
7. “Strategy Update 2024. B2C: The go-to-destination for quality fashion & lifestyle shopping and inspiration” Anne Pascual, SVP Marketing, Product Design, Content, Martin Rost, SVP Customer Propositions March 13, 2024. PDF