

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17698825>

Ціжма Ю. І.

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
<https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

Жукова Ю. М.

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
<https://orcid.org/0000-0001-6312-9600>

Тимченко Н. М.

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра товарознавства, стандартизації та сертифікації,
Херсонський національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7270-7350>

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

**JEL Classification: O33, L81, M21, F63, E42
SECTION “ECONOMICS”: Економіка**

Анотація. У статті з'ясовано, що цифрова трансформація є основним каталізатором оновлення підприємницьких моделей в Україні, забезпечуючи перехід від традиційного ритейлу до омніканальних форматів, маркетплейс-екосистем та цифрових сервісних моделей. Продемонстровано, що правовий режим Diia.City став інституційним драйвером легалізації технологічного бізнесу, розширення стартап-екосистеми та зростання обсягів податкових надходжень, водночас інтегруючи український IT-сектор у глобальний цифровий простір. Збільшення частки безготівкових операцій, активне використання NFC-технологій і токенизованих платіжних інструментів підтверджують стійкість та зрілість фінтех-інфраструктури, яка стала основою для масштабування електронної торгівлі. Аналіз діяльності таких компаній, як Rozetka, Comfy і Maudau, довів, що саме цифрові платформи формують нову архітектуру підприємництва: підвищують дохідність, пришвидшують обіг капіталу, забезпечують інноваційність бізнес-моделей і технологічну стійкість. Підсумовано, що цифрова трансформація визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємництва в Україні, сприяє фінансовій інклюзії, посилює прозорість торговельних операцій та забезпечує структурну модернізацію економіки, створюючи умови для довгострокового зростання й підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифровізація економіки, електронна комерція, фінтех-інфраструктура, маркетплейс-модель, безготівкові транзакції.

Annotation. The digitalization of Ukraine's economy has fundamentally transformed entrepreneurship and trade. The rapid spread of cashless payments, fintech services, cloud technologies, and digital logistics has reduced market entry barriers, accelerated business scaling, and stimulated the emergence of new entrepreneurial models, especially among SMEs.

To substantiate the impact of digital transformation on the development of entrepreneurship and trade in Ukraine by analyzing changes in payment infrastructure, fintech innovations, e-commerce development, and the functioning of leading digital platforms. The study applies systematic, comparative, and structural-analytical approaches, supported by index analysis, economic generalization, and the examination of financial and statistical data from the National Bank of Ukraine, the Ministry of Digital Transformation, international reports, and major digital platforms. The research shows that digital transformation drives the spread of new business models – marketplaces, direct-to-consumer formats, subscription-based services, on-demand operations, and rapid-delivery commerce. The expansion of cashless transactions and NFC technologies confirms the maturity of Ukraine’s fintech infrastructure. Analysis of Rozetka, Comfy, and Maudau demonstrates that digital platforms reshape trade by integrating payments, logistics, and data analytics, thereby supporting SME growth, increasing market transparency, and modernizing the national entrepreneurial ecosystem. The results of the study can be used to improve state policies aimed at supporting digital entrepreneurship, developing SME digitalization programs, and strengthening the payment and fintech infrastructure. The identified trends in marketplace development and online trade provide a basis for optimizing business models, enhancing logistics and payment solutions, and increasing the efficiency of digital platforms. The findings may also serve as analytical support for investors, policymakers, and companies seeking to scale their digital commerce operations in Ukraine.

Key words: digital economy, e-commerce, fintech infrastructure, marketplace model, cashless transactions.

Вступ

Сучасна економіка України перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, що охоплює всі сфери підприємницької діяльності – від організації виробництва до моделі споживання [1, с. 272]. В умовах воєнних викликів і глобальної перебудови ланцюгів постачання цифровізація стає не лише засобом адаптації бізнесу, а й фундаментом його стійкості та інноваційного розвитку [2, с. 73]. Активне поширення фінтех-сервісів, електронної комерції, платформених екосистем і cashless-розрахунків сприяє формуванню нової архітектури підприємництва, у якій технологічні рішення визначають швидкість, прозорість і гнучкість ринкових взаємодій. Особливої актуальності набуває дослідження трансформаційних процесів у цифровій торгівлі як сфері, що найдинамічніше реагує на зміни споживчих моделей, поведінки користувачів і розвитку фінансових технологій [3, с. 172]. З огляду на це, аналіз взаємозв’язку між цифровими інноваціями, підприємницькою активністю та розвитком торговельних платформ є важливим для розуміння стратегічних напрямів економічного відновлення України.

Науковці однак підкреслюють, що цифрова трансформація є основним каталізатором зміни бізнес-моделей, структурної модернізації економіки та розвитку підприємницьких екосистем. Зокрема, Е. Омол (E. Omol) досліджує еволюцію цифровізації організацій через призму етичних, технологічних і стратегічних викликів, акцентуючи на необхідності узгодження технологічних змін із суспільною адаптацією [4]. Аналіз цифрового підприємництва набуває особливої ваги в глобальному середовищі, у якому платформи виконують роль основних точок доступу до ринку. Дослідники С. Ю. (S. Yu) та Т. Секігучі (T. Sekiguchi) обґрунтовують, що цифрові платформи формують нову модель platform-dependent entrepreneurship, поєднуючи спрощення доступу до ринку зі зростанням залежності підприємств від цифрової інфраструктури [5]. Питання цифрової комерції та транснаціональної діяльності підприємств розкривають М. Даллокіо та співавтори (M. Dallochio et al.), які встановили, що цифрові інструменти е-маркетингу, зокрема соціальні мережі та маркетплейси, істотно підвищують ефективність транскордонної торгівлі малих суб’єктів підприємництва, тоді як власні e-commerce-платформи часто поступаються маркетплейсам у результативності [6]. У національному контексті України трансформаційні процеси суттєво

інтенсифікувалися під впливом кризових чинників. Науковці Т. Денисенко та І. Сташук доводять, що ринок електронної комерції демонструє високу адаптивність до пандемічних і воєнних викликів, швидко відновлюючись завдяки цифровізації бізнес-процесів і змінам у споживчих платіжних практиках [2]. Драйвери цифрової стійкості української економіки залишаються тісно пов'язаними з фінансовою інфраструктурою. Колектив дослідників на чолі з В. Рудевською підкреслює, що в умовах війни надмірна ліквідність банківської системи змінює кредитну динаміку та інвестиційну поведінку, унаслідок чого виникає потреба в активнішій ролі регулятора та розвитку доступних інструментів збереження капіталу, зокрема цифрових державних цінних паперів [7].

Цифрові підходи до стратегічного управління відіграють важливу роль і в секторі послуг. Вплив використання сценарного планування та цифрових платформ у готельному бізнесі на підвищення стійкості до зовнішніх ризиків вивчає А. Юткіна (A. Iutkina) [8]. В іншій роботі авторка доводить, що оптимізація омніканального розподілу в готельній сфері безпосередньо впливає на маржинальність і підсилює здатність підприємств зменшувати залежність від посередницьких платформ [9]. На мікрорівні трансформація бізнес-процесів є важливим чинником зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності. Вплив цифровізації на трансакційні витрати досліджують О. Балан та співавтори, пропонуючи механізм їх оцінювання і скорочення через застосування платформних рішень, технологій ІІІ та блокчейну, що забезпечує формування обґрунтованої собівартості в умовах цифрової економіки [10].

У ширшому економічному вимірі І. Ломачинська з колегами показують, що цифрова трансформація прямо впливає на ВВП, зайнятість і рівень цифрової зрілості держави, а зростання експорту ІТ-послуг є одним із найпотужніших чинників макроекономічної динаміки [11]. Особливий внесок у методологічний розвиток дослідження цифрової економіки робить В. Шепелюк (V. Shepeliuk), доводячи, що ефективна цифровізація облікових та аналітичних процесів потребує одночасного розвитку інфраструктури, нормативної бази, людського капіталу й кіберстійкості [12].

Отже, цифрова трансформація формує нову парадигму підприємництва й торгівлі – від зміни моделей створення вартості до трансформації поведінкових патернів споживачів і реструктуризації економічних секторів. Платформи, фінтех-рішення та цифрові бізнес-моделі стають основними архітекторами економічного зростання, тоді як держава та корпоративний сектор формують комплексні механізми підвищення стійкості й конкурентоспроможності в умовах глобальних та внутрішніх викликів.

Попри значну кількість досліджень, низка важливих аспектів цифрової трансформації потребує додаткової уваги. Зокрема, недостатньо вивченими є питання впливу платформеної економіки на традиційні моделі торгівлі, ролі фінтех-інфраструктури в зміні підприємницької поведінки, а також взаємозв'язку між цифровими сервісами, структурними зрушеннями на ринку та фінансовими результатами компаній. Обмежено обґрунтованою залишається й інтеграція цифрових бізнес-моделей у регуляторне середовище та оцінка їхнього внеску в економічну стійкість у воєнний період. Саме ці прогалини формують потребу комплексного аналізу, що поєднає фінтех, електронну комерцію і платформені рішення.

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на підприємництво та торгівлю в Україні, основних змін у фінтеху, електронній комерції й платформеній економіці, а також ролі провідних цифрових торговельних компаній у формуванні нової бізнес-моделі ринку.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) окреслити теоретичні засади цифрової трансформації, з'ясувавши її вплив на зміну бізнес-моделей, фінансової інфраструктури та структури конкурентного середовища;
- 2) проаналізувати розвиток правового режиму Diia.City та цифрових платіжних систем, визначивши їхню роль у формуванні сучасної екосистеми підприємництва та стимулюванні електронної комерції;

3) оцінити фінансово-економічні результати діяльності провідних цифрових торговельних платформ України (Rozetka, Comfy, Maudau) та встановити їхній внесок у трансформацію національного ринку торгівлі й формування нових форматів цифрового бізнесу.

Результати

Цифрова економіка є сучасною формою організації господарської діяльності, у межах якої вирішальне значення мають дані, інформаційні потоки та цифрові технології. Вона трансформує логіку виробництва, обміну й споживання, створюючи умови для виникнення нових бізнес-моделей, що базуються на мережевій взаємодії, автоматизації процесів і використанні аналітики великих даних [4, с. 250]. У науковій площині цифрова економіка визначається як сукупність економічних відносин, що виникають унаслідок використання інформаційно-комунікаційних технологій для створення вартості, підвищення ефективності та розширення інноваційного потенціалу підприємств. Вона формує нову парадигму економічного зростання, у якій технології стають не допоміжним, а базовим чинником конкурентоспроможності [1, с. 74; 3, с. 173; 12, с. 59; 13].

Оцінювання цифрової трансформації потребує системного підходу, що передбачає аналіз трьох взаємопов'язаних складників: інституційно-нормативного, технологічного та економічного. На інституційному рівні визначальним є ступінь державної підтримки цифровізації, наявність стратегій, правових режимів і податкових стимулів [2, с. 80]. Технологічний рівень охоплює автоматизацію процесів, впровадження ERP- і CRM-систем, використання штучного інтелекту, аналітики даних і кібербезпеки [4, с. 245]. Економічний рівень відображає результати трансформації в зміні структури доходів, підвищенні продуктивності, зниженні витрат і зростанні ринкової вартості бізнесу [14, с. 161]. Такий підхід дає змогу розглядати цифрову трансформацію як багатовимірний процес, що охоплює не лише технологічні інновації, а й глибокі структурні зрушення у способах ведення бізнесу та взаємодії економічних суб'єктів.

В українських реаліях цифрова трансформація вже відчутно змінює конфігурацію підприємницького сектору. Зниження трансакційних витрат, поява масового доступу до хмарних сервісів, розвиток цифрових платіжних інструментів та маркетплейсів полегшує доступ малого й середнього бізнесу (далі – МСБ) на ринок. Підприємці отримують можливість стартувати з мінімальними початковими інвестиціями в інфраструктуру, орієнтуючись на оренду цифрових потужностей (SaaS-, PaaS-рішення) замість придбання матеріальних активів, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків і обмеженого доступу до капіталу [10]. Цифровізація стимулює поширення нових бізнес-моделей, заснованих на мережових ефектах і даних. До них належать платформенні моделі (двосторонні ринки, маркетплейси), моделі прямих продажів споживачеві (далі – D2C), підпискові сервіси, freemium-підходи, gig-економіка та моделі швидкої комерції (далі – q-commerce) з надшвидким доставленням. Для малих і середніх підприємств (далі – МСП) це надає можливість масштабування діяльності через інтеграцію в готові цифрові екосистеми, використовуючи їхню логістику, платіжну інфраструктуру та інструменти цифрового маркетингу замість самостійного створення повного ланцюга вартості [1, с. 273].

Особливе значення цифрова трансформація має для розвитку МСП у сфері торгівлі та послуг. Завдяки хмарним CRM- та ERP-рішенням, онлайн-бухгалтерії, платформам електронної комерції та інструментам таргетованої реклами й аналітики МСП можуть застосовувати ті ж управлінські підходи, що й великі гравці. Це сприяє вирівнюванню їхніх конкурентних позицій, розширює можливості виходу на міжнародні ринки та підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

Важливою інституційною передумовою таких змін є правовий режим Diia.City [15], який є спеціальним інструментом підтримки високотехнологічного підприємництва. Його запровадження створило для інноваційних компаній сприятливе середовище з поєднанням податкових стимулів, гнучких форматів зайнятості та запозичених із common law інструментів корпоративних фінансів (ESOP, convertible loans, options), що полегшує залучення венчурного капіталу та масштабування цифрових бізнес-моделей [16, с. 273].

Основні кількісні параметри функціонування цього правового режиму, які відображають масштаби його розвитку, економічний ефект і вплив на цифрову екосистему України, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні показники розвитку правового режиму Dii.City

Показник	Значення	Період / Джерело	Значення для статті
Кількість резидентів	1 600+ компаній	Станом на березень 2025 р., Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифра)	Масштабність цифрового бізнес-середовища
Частка ІТ-компаній серед резидентів	~70%	Міністерство цифрової трансформації України	Централізація цифрової індустрії
Кількість спеціалістів, залучених у компаніях-резидентах	100 000+ осіб	березень 2025 р., дані Мінцифри	Людський капітал цифрової економіки
Кількість резидентів на кінець 2022 р.	414	Офіційна статистична інформація Мінцифри	Початковий етап масштабування
Кількість резидентів на кінець 2023 р.	760	Офіційна статистична інформація Мінцифри	Активна фаза зростання
Кількість резидентів на кінець 2024 р.	1 470	Оцінка Мінцифри	Стабільне розширення цифрової екосистеми
Податки, сплачені резидентами Dii.City	126,8 млн дол. США (2022); 232,4 млн дол. США (2023); 448,3 млн дол. США (2024)*	Офіційні дані Мінцифри та узагальнені оцінки*	Фінансовий ефект діяльності цифрового бізнесу
Форми співпраці	Трудовий контракт (employment contract), гіг-контракт (gig contract), модель співпраці через фізичних осіб-підприємців (ФОП)	Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні (Dii.City)»	Гнучкість і модернізація моделей зайнятості
Юридичні інновації	Програми участі працівників у капіталі – ESOP (Employee Stock Ownership Plan), конвертовані позики (convertible loans), опціони (options), гарантійні інструменти (warranties)	Уперше запроваджені в Україні в межах правового режиму Dii.City	Адаптація інструментів common law для підтримки стартапів і технологічних компаній

Джерело: побудовано авторами на основі [15; 17]

У контексті ширшої цифрової трансформації важливо підкреслити, що інституційні інновації, такі як правовий режим Diia.City, є лише одним із каталізаторів структурних зрушень в українському підприємництві. Значно масштабніші зміни зумовлені розвитком цифрової платіжної інфраструктури, яка забезпечила умови для появи нових бізнес-моделей і радикального переформатування ринкових відносин. Поширення безготівкових розрахунків, NFC-технологій, токенизації карток та інструментів швидких онлайн-транзакцій дало змогу підприємствам мінімізувати транзакційні витрати, автоматизувати фінансові операції та інтегрувати цифрові канали продажів у всі бізнес-процеси [17]. Для оцінювання глибини цих змін доцільно розглянути структуру цифрових платежів в Україні, яка відображає переорієнтацію споживачів і підприємств на cashless-моделі та демонструє запит бізнесу на швидкі, безпечні й масштабовані фінансові рішення (табл. 2).

Таблиця 2

Екосистема цифрових платежів в Україні та структура операцій

Індикатор	2023 р.	2024 р.	Аналітичне значення для економіки
<i>Структура безготівкових операцій, % від загальної кількості</i>			
POS-платежі	70,0	73,4	Поглиблення цифровізації роздрібного сегмента та інтеграція cashless-терміналів у торговельні мережі.
Онлайн-платежі за товари й послуги	18,0	13,6	Зміщення акцентів на omnichannel-моделі, поява гібридних форматів продажів.
P2P-перекази	10,1	8,2	Перехід до фінтех-послуг із доданою вартістю та зміна структури споживчих операцій.
<i>Середня сума операцій, грн</i>			
POS-платежі	325	330	Поступове відновлення купівельної спроможності та стабільність роздрібних витрат.
Онлайн-платежі	490	561	Розвиток преміального e-commerce та зростання середнього онлайн-чеку.
P2P-перекази	1 972	1 958	Стабілізація цифрових фінансових звичок населення.
<i>Цифрова інфраструктура</i>			
Кількість POS-терміналів, тис.	449,5	496,6	Розширення прийому карток та охоплення МСП.
Торгові точки із прийомом карток, тис.	459,7	518,4	Масштабування cashless-інфраструктури в малому бізнесі.
Активні платіжні картки, млн	52,1	58,8	Зростання фінансової інклюзії населення.
Частка безконтактних карток, %	58,7	60,0	Масове впровадження NFC-технологій і підвищення швидкості розрахунків.
Токенізовані картки (NFC), млн	12,4	16,5	Активне поширення ApplePay/GooglePay/ДіяPay.
Частка NFC-транзакцій у POS, %	~90	~95	Домінування безконтактних платежів у роздрібній торгівлі.

Джерело: побудовано авторами на основі [18; 19]

Структура цифрових операцій свідчить, що саме платежі стали тим практичним механізмом, який перетворив цифровізацію на реальний інструмент масштабування підприємницьких моделей. Для МСП це означає можливість працювати без створення розгалуженої фізичної інфраструктури, виходити на ринок із мінімальними первинними витратами та обслуговувати клієнтів у будь-якому

місці країни. У результаті прискорилося поширення таких моделей, як онлайн-ритейл, D2C-продажі, fulfilment-торгівля, соціальна комерція, підпискові сервіси та q-commerce, що працюють виключно або переважно на цифрових платіжних рішеннях [6]. У торгівлі інтеграція платіжних шлюзів, мобільних гаманців і сервісів миттєвих розрахунків стала основою омніканальних стратегій, дозволивши компаніям поєднати офлайн-точки з онлайн-платформами, забезпечивши безшовний користувацький досвід. Домінування безконтактних і токенизованих операцій у сфері роздрібних продажів змінило стандарти взаємодії з клієнтом, прискоривши розвиток маркетплейсів, мобільних торговельних застосунків і сервісів швидкого доставлення. Таким чином, цифрові платежі виконали роль важливого етапу «матеріалізації» цифрової трансформації, перетворивши технологічні зміни на економічні результати. Вони створили передумови для пришвидшеного розвитку МСБ, зростання e-commerce, появи нових форматів торговельної діяльності та розширення підприємницької екосистеми в Україні [2, с. 80].

Отже, цифрова трансформація є визначальним чинником оновлення підприємницького сектору України, що радикально змінив способи створення вартості, організаційні форми бізнесу та механізми взаємодії зі споживачами. Зростання цифрових компетентностей, доступність хмарних технологій, поширення онлайн-платежів та розвиток цифрової логістики істотно спростили доступ до ринку, що активізувало розвиток малого й середнього підприємництва. Для МСП цифровізація означає можливість працювати без значних інвестицій у фізичні активи, масштабувати бізнес через підключення до платформ, використовувати аналітику даних для персоналізації послуг та оптимізувати операційну діяльність завдяки автоматизації основних процесів [1, с. 274].

Структурні трансформації, спричинені цифровізацією, найбільш виразно проявляються у сфері торгівлі. Розвиток онлайн-платежів, мобільних застосунків, цифрових маркетингових каналів та омніканальних стратегій призвів до формування нової архітектури торговельної діяльності. Відбувається перехід від традиційного офлайн-ритейлу до гнучких цифрових форматів, що охоплюють онлайн-платформи, соціальні торговельні канали, мобільні маркетплейси та інтегровані логістичні системи [16].

Цифрові технології забезпечили можливість персоналізації пропозицій, автоматизації складських та логістичних процесів, побудови омніканальних моделей, розширення каналів збуту МСП через маркетплейси та розвитку q-commerce. Як наслідок, змінюється логіка функціонування ринку: роль фізичних точок зменшується, тоді як цифрові платформи стають інфраструктурними центрами, що забезпечують доступ до клієнтів, логістики, онлайн-платежів та аналітики попиту. Для систематизації впливу цифрової трансформації на підприємництво й торгівлю доцільно узагальнити взаємозв'язки між новими бізнес-моделями, цифровими чинниками їхнього розвитку та економічними результатами (табл. 3).

Таблиця 3

Нові бізнес-моделі підприємництва й торгівлі та цифрові чинники їхнього розвитку

Бізнес-модель	Цифрові чинники розвитку	Вплив на підприємництво	Вплив на торгівлю
Платформена модель (маркетплейси, електронні платформи)	Мобільні застосунки, інтеграція даних, електронні платежі, аналітика попиту	Спрощення доступу до ринку для малого бізнесу, розширення ринку збуту	Зростання конкуренції, формування великих товарних екосистем
Модель прямих продажів виробника споживачеві	Соціальні мережі, CRM-системи, цифрова реклама, швидкі онлайн-платежі	Можливість продавати без посередників, зростання маржинальності	Персоналізація продажів, нова роль ритейлерів

Бізнес-модель	Цифрові чинники розвитку	Вплив на підприємництво	Вплив на торгівлю
Підпискова модель (subscription/ підписковий сервіс)	Хмарні технології, автоматичні платежі, цифрові договори	Стабільність доходів, масштабування сервісних підприємств	Формування сталого попиту, розвиток сервісної торгівлі
Модель тимчасової зайнятості (gig-model)	Цифрова ідентифікація, мобільні платформи, електронні виплати	Гнучкі форми зайнятості, поява мікропідприємств	Розвиток нового сегменту послуг: доставлення, ремонти, консультації
Модель послуг за запитом (on-demand)	Геолокація, безконтактні платежі, оперативна логістика	Можливість запуску сервісів без значної інфраструктури	Доставлення в короткі терміни, нові стандарти для покупців
Модель швидкої комерції (quick commerce)	Оптимізована логістика, мобільні застосунки, централізовані склади	Оперативне обслуговування споживачів, зростання попиту на локальні сервіси	Формування сегменту доставлення «до дверей» у межах години
Модель логістичного обслуговування електронної торгівлі (fulfilment)	Автоматизація складів, електронний обмін даними, інтеграція з платформами	Вихід МСП на онлайн-ринок без власних складських потужностей	Підвищення якості доставлення та обробки замовлень
Соціальна торгівля та торгівля у форматі прямих трансляцій	Інструменти продажу в соціальних мережах, відеотрансляції, інтегровані платежі	Легкий старт для дрібних підприємців, прямий доступ до аудиторій	Нові формати продажів, поєднання контенту й торгівлі

Джерело: побудовано авторами

Комплексне поширення цифрових бізнес-моделей, відображених у таблиці 3, демонструє, що вплив цифрової трансформації на підприємництво й торгівлю має не лише організаційний, а й виразний економічний характер. Розширення можливостей для МСП, зниження транзакційних витрат, автоматизація операцій та посилення мережевих ефектів безпосередньо трансформують фінансові результати підприємств. Нові цифрові формати діяльності забезпечують зростання оборотів, прискорення обігу капіталу, підвищення продуктивності та формують підґрунтя для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення витрат. Це створює умови для зміцнення позицій підприємств на ринку, підвищення їхньої прибутковості та формування стійких конкурентних переваг. Саме в цьому контексті вагому роль відіграють великі маркетплейси та торговельні платформи, які концентрують основні цифрові потоки, забезпечують інфраструктуру електронних продажів і стають центральними вузлами взаємодії між бізнесом і споживачами. Сукупність зазначених тенденцій формує сприятливе середовище для розвитку електронної комерції, у якій маркетплейси є ядром цифрової торгівлі, поєднуючи функції віртуальної вітрини, логістичного центру та платіжного інтегратора. Завдяки масштабним базам користувачів і широким каналам збуту такі платформи генерують потужні мережеві ефекти та істотно впливають на структуру національного ринку.

Розвиток цифрових платформ в Україні відбувається на перетині технологічних і фінансових інновацій, де зростання обсягів онлайн-платежів, поширення безконтактних технологій та

модернізація платіжної інфраструктури створюють підґрунтя для інтенсивного масштабування маркетплейсів. З огляду на структуру українського ринку та доступність фінансових даних, для аналізу обрано три провідні платформи, які репрезентують різні моделі цифрової торгівлі [20]. Зокрема, Rozetka – найбільший універсальний маркетплейс України; Comfy – мережа, що поєднує фізичну та цифрову інфраструктуру продажів; Maudau – динамічний представник електронної торгівлі, орієнтований на технологічну інтеграцію та персоналізований сервіс [20].

Порівняння цих платформ дає змогу з'ясувати, як цифрові технології трансформують їхню економічну ефективність, структуру активів і формування фінансових результатів, та визначити відмінності стратегій цифрової торгівлі (табл. 4). Такий підхід забезпечує цілісне розуміння впливу цифрової трансформації на підприємництво й дозволяє поєднати фінансовий аналіз зі структурно-економічною оцінкою.

Таблиця 4

Фінансові та операційні показники цифрових платформ України, 2024 р.

Показник	Rozetka	Comfy	MauDau
Дохід, млрд грн	29,74	34,96	2,38
Зміна до 2022 р.	+62%	+111%	+432%
Чистий фінрезультат	+16,3 млн грн	+25,5 млн грн	–647 млн грн
Активи, млрд грн	5,23	8,67	0,74
Зобов'язання, млрд грн	4,89	8,31	1,01
Середня зарплата	57 761 грн	35 311 грн	30 863 грн
Кількість працівників	940	4 534	792
Стратегічний етап	Стабільний зрілий e-commerce	Зрілий омні-ритейл	Інвестфаза експансія
Бізнес-модель	Marketplace + власні продажі	Retail + marketplace	FMCG e-commerce / marketplace
Основна характеристика	Домінування на ринку	Масштаб персоналу й обороту	Найвищі темпи росту

Джерело: побудовано авторами на основі [21]

Аналіз діяльності провідних цифрових торговельних платформ України свідчить, що саме цифрова інфраструктура та нові бізнес-моделі стали важливими чинниками їхнього зростання й трансформації ринкових відносин. Маркетплейси на зразок Rozetka, Comfy та Maudau демонструють, що інтеграція онлайн-платежів, цифрової логістики, автоматизованого управління замовленнями та даних про споживачів безпосередньо зміцнює конкурентні переваги та формує умови для масштабування бізнесу.

Rozetka формує ефект мережевої економіки, забезпечуючи продавцям доступ до великої аудиторії та створюючи мультиканальну інфраструктуру збуту. Comfy демонструє, як цифровізація фізичного ритейлу підвищує ефективність та дозволяє збільшувати частку онлайн-продажів навіть в умовах воєнної турбулентності. Maudau підтверджує, що модель стрімкого зростання та високої інноваційності можлива завдяки автоматизації операцій, партнерським фінтех-рішенням і глибокій цифровій взаємодії зі споживачем.

Узагальнення цих тенденцій свідчить про те, що цифрові платформи виконують роль системних драйверів розвитку підприємництва, оскільки спрощують доступ до ринку, надають МСП можливість користуватися технологічною інфраструктурою, значно розширюють канали збуту та створюють умови для швидкого масштабування бізнесу без істотних капітальних витрат.

У сфері торгівлі цифрова трансформація спричинила кардинальні зміни, зокрема зросла частка електронних продажів, посилюється попит на автоматизовані логістичні рішення, сформувалися нові моделі взаємодії зі споживачами, засновані на персоналізації та швидкості обслуговування.

Платформені підходи, онлайн-платежі й цифрова аналітика стали основою переходу до гнучких форматів комерції, що поєднують онлайн- та офлайн-канали.

Особливого значення набуває розвиток цифрових фінансових сервісів, таких як BNPL-рішення, NFC-платежі, цифрові гаманці, які забезпечують безперервність операцій та стимулюють купівельну активність. Саме синергія між фінтехом і електронною торгівлею формує нову модель підприємництва, у якій провідну роль відіграють довіра, зручність і швидкість транзакцій.

Таким чином, цифрова трансформація не лише модернізувала бізнес-процеси, а й сформувала нову архітектуру підприємництва та торгівлі в Україні. Вона забезпечила істотне розширення ринкових можливостей, посилення конкуренції, зростання прозорості операцій та підвищення інвестиційної привабливості цифрового сектору, що закладає основу для довгострокового економічного зростання.

Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація стала системним чинником оновлення підприємницького сектору та торговельної діяльності в Україні. Її вплив виходить далеко за межі автоматизації операцій та охоплює зміну способів створення вартості, переосмислення ринкових стратегій і формування нової логіки конкуренції. Поширення цифрових платформ, розвиток онлайн-платежів, доступність хмарних сервісів та цифрової логістики істотно спростили доступ до ринку й забезпечили активізацію МСБ, що отримав можливість масштабувати діяльність без значних капітальних витрат. Інституційні зміни, зокрема впровадження режиму Diia.City, прискорили структурні перетворення в IT-та підприємницькому середовищі, однак визначальний вплив на економічні результати продемонстрували саме цифрові інфраструктури – платіжні системи, маркетплейси та фінтех-сервіси. Вони сформували умови для поширення нових бізнес-моделей, серед яких платформені рішення, D2C-формати, сервіси «on-demand», підпискові продукти та швидка комерція. Ці моделі забезпечують гнучкість, персоналізацію та високу швидкість взаємодії, що є важливим у період воєнної невизначеності. Аналіз провідних маркетплейсів України – Rozetka, Comfy та Maudau – підтвердив, що цифрові торговельні платформи виконують функцію інституційних центрів розвитку e-commerce, поєднуючи логістичні, фінансові та комунікаційні процеси в єдину інфраструктуру. Їхня діяльність демонструє зростання ринкових обсягів, укрупнення цифрових каналів збуту, підвищення ролі даних у формуванні споживчого попиту та зміцнення зв'язку між торговельним і фінансовим секторами. Цифрова трансформація в такий спосіб стала основою економічної стійкості бізнесу, дозволяючи підприємствам адаптуватися до турбулентності, нарощувати інноваційність та залучати інвестиції.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку результативності цифрових бізнес-моделей у післявоєнний період, аналіз впливу фінтех-інновацій на поведінку споживачів, вивчення перешкод цифровізації МСП та формування інституційних механізмів інтеграції українського підприємництва в європейський цифровий простір. Отримані результати створять підґрунтя для розроблення стратегічних рішень, спрямованих на сталий розвиток національного бізнес-середовища в умовах глобальної цифрової конкуренції.

Список використаних джерел

1. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 272–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>
2. Денисенко Т., Сташук І. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 73–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-73-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-73-84)
3. Харенко В. Ю., Скрипник Н. Є. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2025.

- № 2 (93). С. 172–182. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48779> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*. 2024. Vol. 3. № 3. P. 240–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
 5. Yu S., Sekiguchi T. Platform-dependent entrepreneurship: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. № 12. Article 326. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14120326>.
 6. Dallochio M., Lambri M., Sironi E., Teti E. The role of digitalization in cross-border e-commerce performance of Italian SMEs. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. № 2. Article 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020508>.
 7. Rudevska V., Boyarko I., Shcherbyna A., Sydorenko O., Koblyk I., Ponomarova O. The impact of the banking system liquidity on the volume of lending and investment in government securities during the war. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1. № 54. P. 37–50. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4283>
 8. Iutkina A. Crisis management of hotel enterprises in Ukraine based on scenario planning. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484894>
 9. Iutkina A. The impact of omnichannel distribution on marginality and booking acquisition costs in independent hotels. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. P. 630–638. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1755> (дата звернення: 11.11.2025).
 10. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і транзакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>
 11. Ломачинська І., Войцеховська А., Саркісян М. Динаміка цифрової трансформації України: основні тенденції та вплив на національну економіку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Т. 2. № 21. С. 267–280. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280>
 12. Shepeliuk V. Digital transformation of accounting and analytical processes in Ukraine: trends, challenges, and security imperatives (2020–2025). *Economics, Finance and Management Review*. 2025. Vol. 3. № 23. P. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-3-58-66>
 13. Козуб В. О., Бурмака М. О., Пічик К. В. Вплив електронної комерції на традиційні ринки в умовах глобальної диджиталізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15315509>
 14. Федорчак О. Модель побудови системи адаптації управління підприємствами е-комерції. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 161–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.18>
 15. Дія.City: вебсайт. URL: <https://city.diiia.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
 16. Кишакевич Б. Ю., Савка О. В. Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17404474>
 17. Digital Tiger 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
 18. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають. *Національний банк України: вебсайт*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/drugi-y>

rik-povnomasshtabnoyi-viyini-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut (дата звернення: 11.11.2025).

19. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. *Національний банк України: вебсайт.* 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 11.11.2025).
20. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні. *Inventure: вебсайт.* 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini> (дата звернення: 11.11.2025).
21. Опендатабот: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 11.11.2025).