

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-18>

УДК 338.24:658.8

JEL classification: L81; O32

РАДЧЕНКО Ігор

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0007-6421-8200>

e-mail: Igor.asva@gmail.com

ОЦІНКА РІВНЯ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВІТЧИЗНЯНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті проаналізовано стан цифрової трансформації вітчизняного ритейлу. Оцінено рівень сприйнятливості зовнішнього середовища вітчизняних торговельних підприємств до цифрової трансформації. Виявлено суттєву неоднорідність цифрового розвитку українських торговельних компаній за рахунок високого рівня монополізації та платформізації. Встановлено, що лідерами цифрової трансформації є великі компанії, які формують закриті автономні системи, тоді як малий бізнес обмежений використанням типових SaaS-платформ, а також неконкурентність цифрового потенціалу вітчизняного бізнесу в порівнянні з іноземним. На основі проведення кореляційного аналізу виявлено пряму залежність між рівнем цифрової конкурентоспроможності та обсягом доходу ритейлерів та ситуативну залежність між обсягом прибутку та рівнем цифрової конкурентоспроможності країни. Запропоновано авторську модель оцінки цифрової готовності на основі розрахунку інтегральних індексів за блоками «знання», «технології» та «готовність до змін», що дозволяє синхронізувати макро- та мікроаналіз діяльності підприємства.

Ключові слова: цифровізація; діджиталізація; електронна комерція; торговельна діяльність; цифрова трансформація; цифрова зрілість; цифрові екосистеми; технологічний розрив; підприємство.

RADCHENKO Igor

V. N. Karazin Kharkiv National University

ASSESSING THE RECEPTIVITY OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENTS OF DOMESTIC TRADING ENTERPRISES TO DIGITAL TRANSFORMATION

The article analyzes the digital transformation of the Ukrainian retail sector. In the context of structural economic crises, the retail system has become a key stabilizer of the national budget; however, its future growth is constrained by the pace of digitalization. The study assesses the susceptibility of both external and internal environments to "Retail 4.0" trends, revealing a complex landscape of opportunities and systemic risks.

It is demonstrated that the digital development of domestic retail companies is characterized by significant heterogeneity, driven by high levels of monopolization and platformization. Large-scale retailers (ROZETKA, Epicentr, COMFY) form closed, autonomous digital ecosystems, while small enterprises remain limited to basic SaaS platforms, lacking the capital for proprietary technological solutions. A critical competitive gap is identified between domestic businesses and international giants (Amazon, Walmart, Alibaba), particularly in terms of ecosystem depth and data monetization capacity.

Through correlation analysis, a direct relationship is established between the country's digital competitiveness (IMD Ranking) and retailers' revenue performance. However, a "digital façade" paradox is revealed: companies demonstrate advanced front-end digital solutions while exhibiting low levels of integration within internal back-end processes. A strong inverse correlation between corporate income and national scientific concentration indicates a structural disconnect between academic R&D and practical business growth.

The study critiques global digital maturity models (Gartner, McKinsey) for their qualitative bias and limited operational measurability, and proposes an original model for assessing corporate digital readiness. This author's model is based on integral indices across three analytical blocks: "Knowledge" (human capital), "Technologies" (technological infrastructure and project readiness), and "Future Readiness" (organizational adaptability). This framework synchronizes macro- and micro-level analyses, providing a prognostic instrument for enhancing the competitiveness of domestic enterprises within the global digital economy.

Keywords: digitalization; digitization; e-commerce; trading activity; digital transformation; digital maturity; digital ecosystems; technological gap; enterprise.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Радченко Ігор

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах, коли внаслідок низки несприятливих для нашої країни подій (мається на увазі не тільки військова агресія РФ чи пандемія COVID-19, але й в цілому проведення доволі хибної економічної політики держави) більшість галузей промисловості на тривалий період часу майже повністю втратили свій потенціал розвитку. Практично єдиним резервом стабілізації вітчизняної економіки та поповнення доходної частини

бюджетів різних рівнів залишається її торговельна система. Сьогодні за різними оцінками мінімум третину надходжень до бюджету сформовано за рахунок здійснення торговельної діяльності [1]. Відповідно переоцінити роль і значення торговельних організацій для економіки країни сьогодні вкрай важко, що й обумовлює актуальність та особливу увагу до цієї проблематики як практикуючих фахівців, так і дослідників.

Натомість торговельні, як і багато інших, підприємств зараз зіштовхуються з новими проблемами й випробуваннями. Й одним з таких випробувань є стрімка тенденція до цифровізації (діджиталізації) економіки в цілому, та системи торговельних взаємовідносин зокрема. Так активне використання цифрових технологій за рахунок оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня клієнтоорієнтованості діяльності є як одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, так – через неоднорідність технологічної готовності бізнесу, кадрові обмеження, ринкові умови тощо – й джерелом нових техніко-технологічних, соціально-кадрових й економіко-фінансових та інших загроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Варто відзначити, що особливої актуальності проблема цифровізації економіки набула ще з кінця 90-их років минулого століття, коли численні банкрутства «доткомів» стало причиною чергової фінансової кризи, наслідки якої до кінця не усунуто ще й до сьогодні. Тому дослідженню проблем цифровізації економіки, в тому числі, й торговельної діяльності, присвячено праці багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

Зокрема, проблемі дослідження самої сутності цифровізації суспільства й бізнесу присвячено роботи G. Vial, В. Вишневського, О. Гаркушенко, С. Князева, аналітиків компанії Gartner та інших.

Оцінці сучасного стану цифровізації української та зарубіжних економік присвятили свої дослідження М. Rachinger, R. Rauter, С. Müller, W. Vorraber, E. Schirgi, S. Shkarlet, M. Dubyna, K. Shtyrkhun, L. Verbivska, X. Luo, S.-C. Yu Н. Ясинська, І. Фоміченко, О. Волошина, Л. Бівшева, К. Кікуненко, І. Якушко, та інші.

Особливості реалізації електронної торгівлі досліджуються такими фахівцями, як: Т. Zubko, І. Hanechko, О. Trubei, К. Afanasyev, І. Колупаєва, С. Безсонов та багатьма іншими авторами.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, незважаючи на численні дослідження цієї проблематики все ще існує значний перелік питань, які до сих пір залишаються недостатньо висвітленими або в наслідок стрімкості процесів, що протікають в рамках цифровізації економіки, – втратили свою актуальність. Так, зокрема, доволі проблемним є питання відсутності коректних оцінок цифрової зрілості українських торговельних підприємств та реального впливу цифровізації на фінансовий стан підприємства та їх конкурентне середовище; проблемним є визначення характеру й сили впливу ключових цифрових чинників на динаміку ефективності діяльності торговельних підприємств та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є оцінка стану запровадження цифрових технологій й рівня готовності вітчизняних торговельних підприємств до таких процесів через системний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; визначення сили впливу ключових цифрових чинників на динаміку ефективності діяльності торговельних підприємств; обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств в умовах діджиталізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перш за все варто відзначити, що процеси цифровізації діяльності бізнесу протікають поступово – починаючи з електронної комерції та електронного бізнесу з подальшим переходом до мобільного та повного цифрового симбіозу з «Інтернетом речей» та іншими цифровими технологіями, в тому числі заснованими на використанні штучного інтелекту. І сьогодні цифрова трансформація продовжує формувати конкурентний ландшафт в різних галузях економіки, зокрема, й торгівлі.

Проте перш ніж розпочати аналіз сучасного стану цифровізації торговельної діяльності в Україні, на нашу думку, варто звернути увагу на множинність термінів, які використовуються в різних дослідженнях для опису даного явища, й уточнити сутність терміну «цифровізація» та його співвіднесення з такими поняттями як «діджиталізація», «електронна комерція», «цифрова трансформація», які досить часто використовуються в якості синонімічних.

Не вдаючись до ґрунтовного дослідження самої сутності терміну «цифровізація» зауважимо, що в цілому погоджуємося з дослідженням відповідного явища G. Vial [2], який довів, що всі ці терміни (крім терміну «електронна комерція») є не синонімами, а послідовними етапами розвитку одного й того ж явища. Так digitization або оцифрування даних використовується для можливості застосування цифрових технологій до даних для оптимізації та автоматизації існуючих бізнес-процесів (діджиталізації або digitalization), а цифрова трансформація (digital transformation) є найвищим рівнем цього процесу й стосується стратегічної зміни бізнес-

моделі компанії за рахунок створення нової цінності для клієнта через використання цифрових технологій. Натомість електронна комерція (торгівля) – це скоріше не рівень трансформації бізнесу, а використовуваний інструмент для реалізації товарів через комп'ютерні мережі.

Відповідно, на нашу думку, цифровізація в торгівлі (або «Retail 4.0») – це системний процес трансформації бізнес-моделі торговельного підприємства за рахунок використання цифрових технологій на зразок AI, Big Data, IoT, хмарних обчислень, цифрових платформ, соціальних мереж, доповненої реальності, блокчейну тощо в усіх його бізнес-процесах: від закупівлі товару до взаємодії з покупцем після продажу з метою підвищення його операційної ефективності, клієнтської цінності та конкурентоспроможності.

В свою чергу необхідною умовою успішного включення цифровізації до стратегій розвитку діяльності вітчизняних торговельних підприємств є ретельна й ґрунтовна оцінка безпосередньо стану та рівня їх сприйнятливості до цифровізації зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1).

Так після стагнації 2022 року в секторі електронної комерції, як одного з орієнтирів рівня цифровізації країни, відбуваються певні процеси поживлення відповідної діяльності. Тільки за період з 2023 по 2024 рік обсяг он-лайн продажів в Україні зріс на третину до 239 млрд. грн (приблизно до 6-6,5 млрд дол. США). При цьому 11 мільйонів українських споживачів здійснювали он-лайн покупки за умови, що за відверто оптимістичними (на нашу думку – нереалістичними) оцінками загальна кількість дорослого населення, яке можна віднести до «активних он-лайн споживачів» в країні в 2024 році становила 30 млн. осіб. Також у 2024 році зросла до 73,5 мільйонів (з 52 мільйонів в 2023 році та 31 мільйон – в 2022 році) вхідних посилок загальною вартістю 120,5 млрд. грн (62 і 32 млрд. грн відповідно) транскордонна електронна комерція [3-5].

Особливо висока динаміка зростання простежується в секторі оптової та роздрібною торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонту, де частка обсягу реалізованої продукції, отриманого від електронної торгівлі зросла більш ніж в 3 рази (з 5,6% в 2018 році до 23,7% - в 2024 році), що передусім обумовлюється цифровізацією оптових закупівель запчастин до техніки, задіяної в військовому конфлікті. Активізувалася й роздрібна торгівля в відповідному секторі економіки, проте менш стрімкими темпами.

Таблиця 1

Динаміка частки обсягу реалізованої продукції, отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств торговельного сектора України, % [6]

Вид економічної діяльності	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	3,5	3,9	3,4	3,7	3,5	5,2	7,4
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	5,6	6,3	6,3	6,4	7	5,5	23,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4,7	3,7	4,5	4,9	4,3	7,1	8,5
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	5	3,3	4,7	4,9	4,4	8,2	7,2

Досліджуючи й інші дані Держстату України [6], можна дійти до висновку щодо домінування B2B-технологій (представленими передусім EDI-повідомленнями) над класичними вебпродажами. Відповідно бізнес поступово відходить від «ручного» управління замовленнями на користь автоматизованих систем обміну даними.

Таблиця 2

Топ-15 найбільших за виторгом ритейлерів в українському сегменті e-commerce у 2023 році [7]

№	Назва e-commerce	Оборот, млрд грн	Спеціалізація	Трафік, відвідувань млн
1	ROZETKA	45	Інтернет-магазин та маркетплейс	398,5
2	COMFY	9,7	Інтернет-магазин	80,9
3	АліЕкспрес	7,5-11	Маркетплейс	96,7
4	ЕПЦЕНТР	7,9	Інтернет-магазин та маркетплейс	206,1
5	Алло	5,7	Інтернет-магазин та маркетплейс	85,6
6	Сільпо	3,6-4,3	Інтернет-магазин	33,4
7	MAKEUP	3,2-3,9	Інтернет-магазин та маркетплейс	115,5
8	EVA	2,4	Інтернет-магазин та маркетплейс	86,9
9	Фокстрот	2,1	Інтернет-магазин	40,5
10	АТБ	1,7-1,9	Інтернет-магазин	27,6
11	MAUDAU	1,2-1,4	Маркетплейс	16,8
12	INTERTOP	1-1,2	Інтернет-магазин та маркетплейс	38,3
13	KASTA	0,7-1	Інтернет-магазин та маркетплейс	н/д
14	Pethouse	0,7-0,8	Інтернет-магазин	5,9
15	Yakaboo	0,49	Інтернет-магазин	н/д

Простежується посилення ролі власних сайтів компаній і розширення популярності мобільних додатків, що свідчить про системне використання цифрових інструментів, а не використання їх в якості допоміжних каналів збуту. Також можна стверджувати про перехід від екстенсивної цифровізації за рахунок створення сайтів всіма учасниками ринкових відносин до інтенсифікації цього процесу шляхом використання омніканальності в операційній діяльності, широкого застосування EDI-протоколів тощо.

Варто відзначити й високу монополізацію та стрімкий перехід до моделі маркетплейсів цього сегменту ринку (табл. 2), оскільки виторг лідера – «ROZETKA» – з показником в 45 млрд грн., що становило 40-45% ринку он-лайн-торгівлі, майже в 5 разів перевищував відповідний показник найближчого конкурента.

Ще однією тенденцією є популяризація в торгівлі гібридних моделей на зразок Click-and-Collect, коли клієнт може замовити товар онлайн, а забрати – оффлайн. Підтвердженням цієї гіпотези є високе місце в рейтингу таких компаній як «COMFY» (2 місце) чи «Епіцентр» (4 місце), які активно використовують дану стратегію в своїй торговельній діяльності, що забезпечує їм більш високий рівень середньої вартості чека, однак, при значно меншому трафіку продаж.

Варто звернути увагу й на диференціацію розподілу інтернет-магазинів в Україні за галузями діяльності (рис. 1).

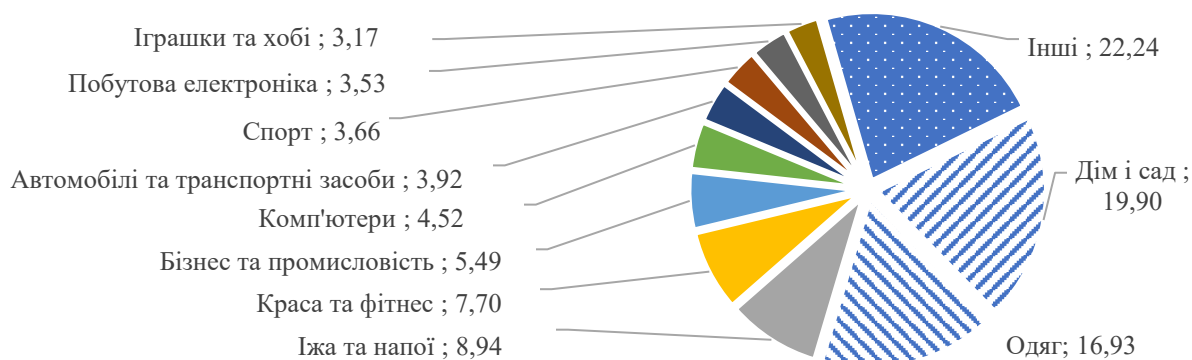


Рис. 1. Нерівномірність розподілу інтернет-магазинів в Україні за галузями діяльності, % від загальної кількості [8]

Так, зокрема, майже 54% всіх інтернет-магазинів сьогодні приходить всього на 4 галузі – «дім і сад», «одяг», «їжа та напої» й «краса та фітнес», що пояснюється як зміною побутових пріоритетів через вимушену міграцію населення в сільську місцевість й потребу в відповідному інвентарі для дому; менший поріг входу в ринок й високий рівень оборотності коштів в торгівлі одягом та товарами в сфері краси й фітнесу; розвиток онлайн-закупівлі продуктів ще з часів пандемії COVID-19. При цьому варто відзначити, що в цілому в світі відповідна структура виглядає по-іншому й першість займає сфера електроніки й одяг та взуття. Відповідно в Україні в повоєнний час також може відбутися корекція ринку, так як «воєнний» попит на автотовари й товари для дому скоріше за все знизиться, а сьогоденне виконання ролі інкубаторів для бізнесу таких маркетплейсів як Prom.ua та Rozetka може як прискорити процеси самозайнятості, пришвидшення еволюції бізнес-моделей від «продавай все» до «створюй власний бренд», так й змусити мікробізнес створювати власні магазини через зростання фінансового тиску від цих платформ.

Дослідивши розподіл українських інтернет-магазинів за типом використовуваних платформ (рис. 2), можна дійти до висновку про його унікальність.

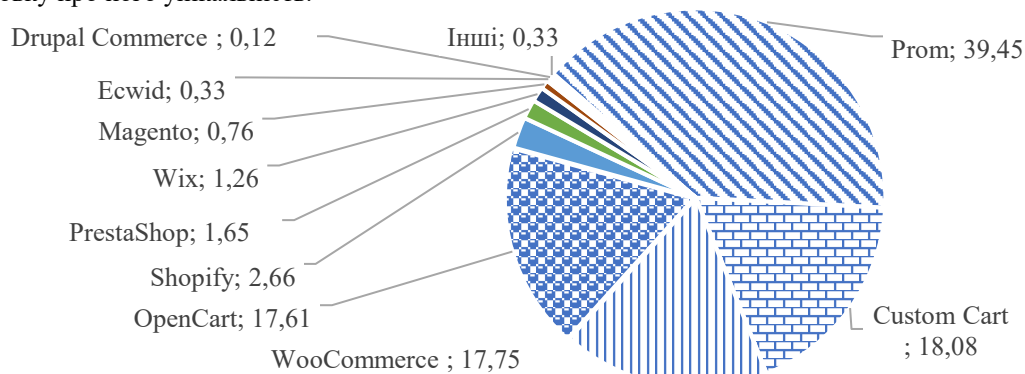


Рис. 2. Розподілу українських інтернет-магазинів в Україні за використовуваними платформами, % від загальної кількості [8]

Так майже 93 % українських інтернет-магазинів використовують одну з чотирьох платформ – Prom, Custom Cart, WooCommerce та OpenCart, що свідчить як про чітку тенденцію до поділу інтернет-підприємств на дрібних й великих гравців, так опосередковано – є оцінкою незначного рівня цифрової зрілості вітчизняного бізнесу.

Відповідно дрібні підприємці завдяки незначному порогу входу (як фінансового, так технологічно-інтелектуального) обрали SaaS-платформи (передусім Prom.ua), які не потребують значного обсягу інвестицій в відповідну інфраструктуру та людський потенціал. Натомість великі компанії (такі як Rozetka, Епіцентр, MOYO, COMFY, ЦИТРУС) через масштаби діяльності обирають передусім індивідуальні рішення (Custom Cart або WooCommerce чи OpenCart).

Однак, враховуючи глобальність цифровізації й те, що дане явище усуває кордони між країнами й призводить до глобальної конкуренції, варто відзначити, що поряд зі здобутками доволі напрацьованих фронт-енд рішень у вигляді сайтів чи додатків, наші компанії ще не готові конкурувати з міжнародними гігантами на зразок Amazon, Walmart чи Alibaba в частині екосистемності та монетизації даних (велика частка доходів цих інтернет-гігантів формується через продаж даних щодо персоналізації реклами, отриманих від застосування AI). Логістична діяльність зарубіжних компаній повністю роботизована й глобалізована, тоді як в вітчизняній практиці й рівень роботизації є недостатнім, й доступ до зарубіжних ринків – дуже обмеженим. Також варто згадати про зарубіжні досягнення в секторі соціальної комерції та «Live Stream Shopping» чи розробку власних цифрових продуктів на зразок AWS від Amazon, чого в українській практиці ще не досягнуто.

В якості ж ще одного проблемного моменту варто відзначити введення в 2022 році вимоги до іноземних цифрових сервісів B2C щодо реєстрації як платники ПДВ в Україні, що також створює перепони на шляху масштабування української цифрової торгівлі.

Негативним є й скорочення в 2023 році (ми так гадаємо, що й в подальші періоди) на фоні загального зубожіння населення середньої вартості замовлень на 10-25%, що все ж таки компенсувалося зростанням на 40% кількості он-лайн замовлень [5].

Таким чином, в цілому можна висловити думку як про високу резистентність українського ринку цифрової торгівлі, технологічну диференціацію та домінування B2B торгівлі, так й про монополізацію й платформізацію даного ринку, що в умовах глобальної конкуренції створює нагальну потребу якісного покращення процесів цифровізації торгівлі, що в свою чергу потребує додаткової уваги, перш за все, до рівня готовності українського зовнішнього й внутрішнього середовища до таких змін.

Доволі часто оцінка готовності зовнішнього середовища до процесів цифровізації бізнесу реалізується у вигляді різного роду рейтингів. Так, наприклад, І. Якушко пропонує використовувати такі моделі як: рейтинг цифрової конкурентоспроможності, рейтинг країн світу за Індексом мережевої готовності, рейтинг країн світу за рівнем свободи інтернету, Індекс цифрової економіки та суспільства, Індекс цифрової якості життя [9, с. 88].

Незважаючи на загальну прогресивність використання таких комплексних критеріїв оцінки все ж таки до пропозиції автора є декілька зауважень. Перш за все, рейтинг країн світу за рівнем свободи інтернету лише частково дає оцінку сприятливості середовища до інформатизації, оскільки оцінює питання цензури й свободи доступу споживачів до інтернету, а не економічну готовність до цифрової торгівлі; Індекс цифрової економіки та суспільства – поки не розраховується для України й тільки з 2025 року Кабінетом Міністрів України окремі складові внесено до переліку аналізованих показників, а з Рейтингу цифрової конкурентоспроможності та Рейтингу країн світу за індексом мережевої готовності Україну разом з РФ виключили через військовий конфлікт і неможливість об'єктивно оцінювати ситуацію ще з 2022 року.

Однак, варто відзначити, що за останньою наявною оцінкою в найбільш коректному для оцінки цифрової готовності країни рейтингу, яким, на нашу думку, є IMD World Digital Competitiveness Ranking, в 2021 році Україна займала 54 місце (табл. 3), значно поступаючись країнам Європи та Азії (зокрема, Польща посідала 32 місце в рейтингу, Угорщина – 45, Словаччина – 47, Румунія – 50), що може розцінюватися як потенційна загроза вітчизняному бізнесу з боку іноземних конкурентів.

Так ще до початку 2022 року простежувалася певна поступова тенденція до зміни бізнес-моделі України від «країни сировинного приросту» до «країни з високим інтелектуальним потенціалом». При цьому основним фундаментом зростання цифрової готовності нашої країни були здобутки в галузі «навчання та освіти», підтвердженням чому було 4 місце в рейтингу, що свідчило про достатність інтелектуального ресурсу людей з вищою освітою, в тому числі й для торгівельних підприємств. Однак, навіть в той час простежувалася наукова деградація від інноваційної до «прикладної» цифровізації, дефіцит капіталу чи слабка ІТ-інтеграція.

Технологічна складова з оцінкою в 58-62 бали виглядала як доволі проблемний компонент, оскільки труднощі з доступом до капіталу та стан технологічної інфраструктури обмежували можливості дрібних підприємців до використання дорогих індивідуальних рішень, змушуючи використовувати масові SaaS-рішення.

Більш позитивно в порівнянні з попередньою складовою виглядав стан «готовності до майбутнього», так як переміщення з 59-го місця рейтингу в 2016 році до 45-го – в 2021 може свідчити про адаптивність вітчизняних бізнес-моделей, що можна підтвердити такими прикладами з практики компаній як запровадження стратегій Click-and-Collect чи оплати в Telegram тощо. Однак, слабка інтеграція ІТ в внутрішні бізнес-процеси є серйозною проблемою цифровізації й ознакою того, що зовнішнє середовище бізнесу через дороговизну програмного забезпечення та посилення кіберзагроз не створює стимулів від зовнішнього середовища до активізації процесів цифровізації, в тому числі й торгівельної діяльності в нашій країні.

Таблиця 3

Динаміка складових цифрової конкурентоспроможності України за рейтингом IMD World Digital Competitiveness Ranking [10]

Показник / критерій / субкритерій	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
IMD World Digital Competitiveness Ranking	54	58	60	58	60	59	59	50
1. Knowledge / знання	37	38	40	39	45	44	40	29
1.1. Talent / таланти	46	52	57	55	57	58	55	46
1.2. Training & education / навчання та освіта	18	19	21	22	26	20	15	4
1.3. Scientific concentration / наукова концентрація	55	50	49	40	45	45	39	42
2. Technology / технології	58	59	61	61	62	60	60	58
2.1. Regulatory framework / регуляторна база	46	54	54	54	56	55	55	47
2.2. Capital / капітал	55	59	62	61	62	60	60	56
2.3. Technological framework / технологічна інфраструктура	57	58	60	57	60	58	60	58
3. Future readiness / готовність до майбутнього	58	61	62	61	61	61	61	58
3.1. Adaptive attitudes / сприйнятливність до змін	56	56	59	53	58	60	60	58
3.2. Business agility / гнучкість бізнесу	45	51	45	53	56	59	58	42
3.3. IT integration / IT-інтеграція	61	62	61	61	60	60	61	58

Відповідно, згідно з даними даного рейтингу, основною проблемною складовою України навіть до 2022 року була технологічна складова, а в її складі – недотримання прав власності, незадовільний кредитний рейтинг країни, поганий доступ до венчурного капіталу, недостатність доступу до мобільного та бездротового широкопasmового доступу до мережі Інтернет [10].

На протривагу попередній гіпотезі, згідно з результатами дослідження британської агенції Oxford Insights, до 2025 року намітився й певний прогрес щонайменше в частині використання в країні технологій штучного інтелекту. Так згідно з результатами рейтингу Government AI Readiness Index 2025 Україна посіла сорокове місце серед 195 країн-учасниць рейтингу й увійшла до десятки лідерів з розвитку штучного інтелекту в Східній Європі, що краще за результат 2024 року на 14 позицій і опосередковано свідчить про підвищення рівня готовності держави до цифрової трансформації [11]. Проте, на нашу думку, це не є ознакою покращення цифрової готовності бізнесу й, зокрема, торговельних підприємств, оскільки найбільший потенціал було продемонстровано в галузі держуправління. При цьому навіть цей рейтинг зафіксував дуже серйозні проблеми з обчислювальними потужностями (країна отримала всього 10,99 бали) й зрілістю сектора штучного інтелекту (27,6 бали). До того ж за період повномасштабного військового конфлікту, на нашу думку, стрімко погіршилась якість освіти, серйозно зруйнована інноваційна інфраструктура, знизилась можливість залучення дешевого капіталу тощо.

Тому в цілому можна спрогнозувати погіршення рейтингу цифрової конкурентоспроможності країни, що відобразиться й на фінансових результатах торговельних компаній як головному індикатору доцільності використання технологій цифровізації бізнесу.

В зв'язку з цим ми дослідили рівень залежності фінансових результатів найбільших гравців ринку електронної торгівлі (Rozetka – ТОВ «Розетка.УА»; Епіцентр – ТОВ «Епіцентр К»; MOYO – ТОВ «НРП»; Comfy – ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД») від оцінки складових рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking (табл. 4).

Таблиця 4

Рівень кореляції між динамікою фінансових результатів торговельних компаній України та оцінкою складової рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking

Показник / критерій / субкритерій	Кореляція обсягу доходу				Кореляція обсягу чистого прибутку			
	Rozetka	Епіцентр	MOYO	Comfy	Rozetka	Епіцентр	MOYO	Comfy
IMD World Digital Competitiveness Ranking	-0,711	-0,924	-0,973	-0,564	0,519	0,990	-0,704	-0,761
Knowledge / знання	-0,821	-0,854	-0,989	-0,648	-0,185	0,889	-0,917	-0,944
Talent / таланти	-0,862	-0,955	-0,996	-0,733	0,393	0,924	-0,795	-0,834
Training & education / навчання та освіта	-0,998	-0,865	-0,989	-0,947	-0,324	0,625	-0,917	-0,761
Scientific concentration / наукова концентрація	0,932	0,802	0,917	0,993	0,524	-0,408	0,568	0,416
Technology / технології	-0,960	-0,894	-0,989	-0,855	0,018	0,763	-0,917	-0,870
Regulatory framework / нормативно-правова база	-0,741	-0,974	-0,844	-0,686	-0,394	0,893	-0,433	-0,522
Capital / капітал	-0,874	-0,966	-0,992	-0,755	0,367	0,917	-0,776	-0,815
Technological framework / технологічна інфраструктура	-0,210	-0,443	-0,989	0,039	0,526	0,817	-0,917	-0,740
Future readiness / готовність до майбутнього	-0,731	-0,953	-0,948	-0,608	0,993	0,977	-0,637	-0,703
Adaptive attitudes / сприйнятливність до змін	0,278	0,061	-0,886	0,517	0,629	0,436	-0,997	-0,428
Business agility / гнучкість бізнесу	-0,500	-0,550	0,042	-0,681	-0,935	0,135	0,564	0,213
IT integration / IT-інтеграція	0,329	-0,120	0,042	0,254	0,107	0,195	0,564	0,522

Як бачимо існує доволі тісний прямий зв'язок між загальною оцінкою цифрової конкурентоспроможності країни в рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking та обсягом

отримуваних компаніями доходів. Так для компаній «МОУО» та «Епіцентр» залежність між доходом й загальною оцінкою в рейтингу є практично лінійною, тоді як для «Comfy» – доволі слабкою (-0,564). При цьому найбільший рівень кореляції доходу є з субкритеріями «таланти» й «навчання та освіта», що підтверджує гіпотезу про критичну залежність фінансових результатів великого ритейлу від інвестицій в інтелектуальний капітал країни. Натомість найнижчою є тіснота зв'язку між доходами досліджуваних компаній й оцінкою їх «гнучкості бізнесу» та «ІТ-інтеграцією».

Цікавою для подальшого аналізу є й сильна зворотна кореляція між обсягом отриманого компанією доходу та рівнем наукової концентрації в країні (значення показника кореляції знаходилось в діапазоні від 0,802 до 0,993). Відповідна ситуація характеризує технологічний розрив між академічною наукою та бізнесом, що має як однозначно негативні, так і відносно позитивні наслідки. Так, зокрема, частковою причиною високого рівня оцінки складової «знання» є задоволення попиту бізнесу в кваліфікованих працівниках завдяки відтоку «мізків» з науки. В короткостроковій перспективі – це доволі позитивно, а в довгостроковій – призведе до нестачі власних інновацій й залежності від їх продуцентів. Натомість поєднанням є відсутність потреби в публікаційній активності чи зусиль в напрямку досягнення гендерної рівності, оскільки з огляду на наведену кореляційну залежність вони не впливають на торговельну активність бізнесу.

Аналіз взаємозалежності між обсягом чистого прибутку конкретної компанії й цифровою конкурентоспроможністю країни демонструє дещо іншу й значно диференційованішу ситуацію. Так, зокрема, «Епіцентр» й «Rozetka» різною мірою, але покращують свою прибутковість при зниженні рівня цифровізації в країні, оскільки мають розвинену власну автономну інфраструктуру й в умовах слабого ринку отримують від цього монополістичний прибуток. Натомість «МОУО» й «Comfy» через спеціалізацію бізнесу в сфері торгівлі переважно високотехнологічною продукцією змушені постійно брати участь в «гонці цифрового озброєння», що в підсумку знижує їх прибутковість в моменти.

Таким чином, в цілому зовнішнє середовище з одного боку виступає своєрідним акселератором зростання доходу (чим краща оцінка рівня цифрової конкурентоспроможності країни в досліджуваному рейтингу, тим більші обсяги доходу отримували досліджувані нами компанії), а з іншого – через технологічну відсталість, дефіцит капіталу, сприйнятливості компаній до змін, стан ІТ-інтеграції та інші причини створюються умови за яких прибутковість можлива лише через побудову закритих, автономних екосистем, недоступних дрібному бізнесу й поки що закритих до міжнародної діяльності.

Інша важлива складова оцінки готовності компанії до цифровізації – це оцінка стану її внутрішнього середовища.

При цьому варто відзначити, що сьогодні дослідження фактично досягнутого компаніями та країнами рівня цифрової зрілості та її стадій як правило проводять великі консалтингові й технологічні компанії на зразок BCG, Deloitte, Google, Gartner, McKinsey, Optimizely й вітчизняні бізнес-структури внаслідок недостатнього масштабу діяльності чи інших факторів не потрапляють в поле зору відповідних досліджень [12-16]. Натомість відповідно до даних BCG навіть в США лише 12-18% компаній мають високий рівень digital IQ, що й формує потребу у власних дослідженнях компаніями рівня їх готовності до цифровізації.

Натомість в науковій думці існує низка підходів до оцінки цифрового лідерства або ж цифрової зрілості компанії. До таких практичних підходів відносять різні авторські моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Model, DMM), зокрема: модель Д. Роджера (оцінка компанії з боку таких складових як: клієнти, конкуренція, ресурси та дані, інновації, цінності); Forrester 4.0 (оцінка стану культури, організації, технологій й аналітичної діяльності); KPMG (модель оцінки операційної ефективності бізнесу й рівня інтенсивності його змін); MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (оцінка внутрішнього середовища за рівнем інтенсивності використання цифрових технологій та стану трансформації стратегій управління); модель цифрового коефіцієнта McKinsey, яка аналізує бізнес за такими вимірами як стратегія, можливості, культура, організація та цифрова зрілість; модель цифрової зрілості Capgemini (оцінює цифрову зрілість компанії за етапами ініціювання, експериментування, масштабування, інтеграції, трансформації та оптимізації); модель зрілості цифрового бізнесу Gartner (оцінює цифрову зрілість такими етапами як: ініціалізація, експериментування, масштабування, трансформація та цифрове лідерство) та багато інших.

В рамках статистичних методів, вузькоспеціалізованих стандартів чи академічних теорій цифрової зрілості фахівцями додатково відзначаються такі моделі як: CMM; IoT; D4, FDMM; мультикритеріальна модель оцінки зрілості, IT; PLM; IGFМ; DREAMY; TAM-TOE, PLS-SEM; CRM; Transformer; SLR; UTAUT-2 [16], які розглядають окремі аспекти досліджуваної проблематики.

При цьому всі ці як практичні, так і теоретичні моделі не позбавлені власних недоліків та переваг. До складу основних їх недоліків можна відзначити превалювання якісних оцінок над кількісними; надмірна універсалізація моделей, що не враховує галузевої специфіки цифровізації бізнесу; ризик «поверхневої цифровізації» (врахування лише видимих клієнту змін, а не оцінка якості формування внутрішнього ядра бізнесу); статичність тощо.

Тому, ми запропонували власну модель оцінки, яка базується на тих же напрямках оцінки, що й рейтинг IMD World Digital Competitiveness Ranking, котрий ми використали для оцінки зовнішнього середовища. Дана модель заснована на розрахунку індексу готовності системи до цифровізації на базі оцінки рівня «знань» (цифрового інтелекту), «технологій» (технічної бази) та «готовності до змін» (готовності бізнес-

моделі компанії до реалізації змін), що дає можливість синхронізувати макро- й мікроаналіз, а також робити об'єктивний висновок як щодо внутрішньої готовності самого бізнесу для втілення процесів цифровізації, так і готовності навколишнього середовища створювати відповідні умови для цих процесів.

Відповідно блок «знання» в нашій моделі має дати відповідь на питання чи спроможна досліджувана компанія розуміти, проєктувати й управляти цифровими змінами; «технології» – чи має вона технічні засоби для цифровізації; готовність до майбутнього – чи здатна компанія розвиватися в умовах відповідних змін.

Блок «знання», на нашу думку, має містити оцінку за наступними складовими:

1. людський капітал і цифрова компетентність (кількість активних вакансій за останні 12 місяців, що містять ключові слова (data, digital, analyst, CRM, ERP, automation) відносно загальної кількості вакансій; частка співробітників компанії, у профілях яких зазначені технічні навички (Power BI, Google Analytics, SQL, Salesforce); наявність на офіційних ресурсах компанії описів програм внутрішніх академій, сертифікацій або партнерств з EdTech-платформами);

2. навчання та розвиток (середні витрати на навчання одного співробітника цифровим навичкам на рік; кількість публічно підтверджених сертифікатів від глобальних вендорів (Google, Microsoft, AWS, SAP), що належать співробітникам компанії; рівень активності використання внутрішніх платформ навчання та обміну знаннями);

3. аналітична концентрація (кількість впроваджених моделей прогнозу аналітики (прогноз попиту, сегментація клієнтів); середній час ухвалення рішень).

Блок «технології» – має містити оцінку за наступними складовими:

1. IT-інфраструктура та безпека (оцінка швидкості та якості головного сайту/дodatка за допомогою об'єктивних метрик; наявність публічної політики конфіденційності, яка відповідає вимогам GDPR/законодавства, з чітким описом обробки даних; резервування та доступність інтернет ресурсів завдяки роботі в режимі 24/7, мультикантальності (чат, телефон, соцмережі) або статус-сторінки для відстеження роботи сервісів; кількість кіберінцидентів на одиницю доходу);

2. цифрові рішення для бізнесу (наявність та регулярність оновлення власних мобільних додатків у App Store та Google Play; наявність системи трекінгу заумовлено з автоматичними SMS/email сповіщеннями для клієнта; використання сучасних хмарних платформ);

3. інвестиції та бюджет (частка продажів через власний інтернет-магазин; частка бюджету на розвиток IT та інновації у загальному виторгу компанії; показник окупності інвестицій у цифрові проєкти; участь у великих технологічних проєктах або партнерствах, про які повідомляється в новинах; активність компанії як IT-роботодавця на спеціалізованих платформах).

Блок «готовність до змін» – має містити оцінку за наступними складовими:

1. сприйнятливості до змін (наявність стратегічного розділу «Інновації» або «Цифровізація» у публічній звітності чи на сайті; частка клієнтів, що використовують цифрові канали взаємодії; Кількість публічних виступів, інтерв'ю або статей топ-менеджерів компанії (CEO, CTO, CDO) на теми цифровізації, e-commerce, даних за останній рік);

2. клієнтоорієнтованість та інновації (швидкість збору та обробки клієнтського досвіду (NPS/CSI) через цифрові канали (автоматизація фідбеку); наявність на сайті сучасних інструментів для клієнта: онлайн-консультант (чат-бот), підбір товарів за параметрами (конфігуратор) тощо; порівняння темпів зростання онлайн-каналу до загального темпу росту ринку);

3. адаптивність операцій (наявність різних форматів обслуговування через цифрові канали; кількість прямих цифрових інтеграцій із логістичними операторами та платіжними системами; кількість активних API-інтеграцій на одиницю ключових бізнес-процесів; частка клієнтських та операційних взаємодій, реалізованих із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту).

Таким чином, запропонована система оцінювання на відміну від більшості інших моделей, не констатує минулі здобутки компанії, а визначає потенційну можливість до подальших процесів цифровізації бізнесу. Дана система, на нашу думку, має забезпечити комплексний підхід до вирішення проблеми цифровізації бізнес-процесів; має високу прогностичну цінність через використання випереджальних індикаторів; має високий рівень об'єктивності через використання кількісних показників; враховує не тільки зовнішні, але й внутрішні процеси.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу ми дійшли до висновку, що в сучасних умовах існування вітчизняної економіки успішність діяльності торгівельних організацій, як одного з основних драйверів стабілізації української економіки, значною мірою залежить від здатності бізнесу адаптуватися до процесів цифровізації. В свою чергу при високому рівні резистентності українського торгівельного бізнесу до процесів цифровізації простежуються й певні негативні процеси. Так, зокрема, виявлено суттєву неоднорідність цифрового розвитку українських торгівельних компаній, ринок характеризується високим рівнем монополізації та платформізації, а також неконкурентністю цифрового потенціалу вітчизняного бізнесу в порівнянні з іноземним. Попри успішні фронт-енд рішення, українські компанії критично поступаються

світовим лідерам у рівні екосистемності, глибині монетизації даних та автоматизації логістичних ланцюгів.

Проведений кореляційний аналіз з одного боку продемонстрував специфічний стан розвитку цифрової трансформації українського ритейлу, а з іншого – підтвердив стратегічну залежність доходів відповідних компаній від інвестицій в людський капітал; виявив сильну зворотну кореляцію між рівнем доходів та станом наукової концентрації в країні, що в цілому свідчить про небезпечний розрив між академічною наукою та практичними потребами бізнесу; продемонстрував існування ефекту масштабу та монопольної стійкості коли гіганти на зразок Rozetka чи Еліцентр за рахунок володіння унікальною цифровою інфраструктурою отримували надприбутки; продемонстрував низьку ефективність внутрішньої інтеграції процесів цифровізації, що є найбільш вразливим місцем в процесі конкуренції з зарубіжними ритейлерами.

Відповідно процес цифровізації навіть вітчизняних ритейл-гігантів має переважно «фасадний» характер, що створює значні загрози перед експансією на український ринок зарубіжних цифрових гігантів на зразок Walmart, Amazon чи Alibaba.

Що ж до аналізу внутрішнього середовища компаній з огляду на стан їх готовності до процесів цифровізації, то з огляду на існування в існуючих моделях таких недоліків як превалювання якісних оцінок, статичність та надмірну універсалізацію, що не враховує галузеву специфіку торгівлі тощо автором запропоновано власну модель, що є адаптованим до мікрорівня дзеркальним відображенням підходу рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking, що використовувався для оцінки зовнішнього середовища й є задачею нашим наступних досліджень.

Література

1. Доходи держбюджету України [Електронний ресурс] : інформація з порталу про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>. – Назва з екрана.
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Volume 28, Issue 2. – P. 118-144.
3. Inside Ukraine's Online Shopping Surge in 2025 [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/uftcnq>. – Title from the screen.
4. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/lcnkrl>. – Title from the screen.
5. Raskopa N. Research of the Ukrainian eCommerce Market [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/qazste>. – Title from the screen.
6. Банк даних Держстату України [Електронний ресурс] : Держстат. – Режим доступу : <https://surl.li/dmmgqi> – Назва з екрана.
7. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні [Electronic resource]. – Режим доступу : <https://surl.li/fvwhsi> – Назва з екрана.
8. eCommerce Statistics in Ukraine 2026 [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/nzospy>. – Title from the screen.
9. Якушко І. В. Рейтинговий аналіз розвитку цифрової економіки в Україні / І. В. Якушко // Проблеми економіки. – 2022. – № 4 (54). – С. 87-93.
10. World Digital Competitiveness Ranking [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.lu/gbqqis>. – Title from the screen.
11. Олійник Д. Цифрова трансформація економіки України. Грудень 2025 року [Електронний ресурс] / Д. Олійник. – Режим доступу : <https://surl.li/ccfvqtf> – Назва з екрана.
12. Рябець Н. М. Цифрова зрілість компанії як компонента лідерства в міжнародному бізнесі: моделі оцінки, проблеми та потенційні шляхи підвищення / Н. М. Рябець // Review of transport economics and management. – 2023. – № 9(25). – С. 136-146.
13. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації / Г. Й. Островська // Вісник економічної науки України. – 2024. – №2 (47). – С. 134-151.
14. Мішустіна Д. С. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості [Електронний ресурс] / Д. С. Мішустіна, В. І. Дубницький, І. С. Крабовський // Економіка та суспільство. – 2024. Випуск 70. – Режим доступу : <https://surl.li/kethfi>. – Назва з екрана.
15. Писарькова В.Р. Аспекти організації цифрового переходу компанії: фактори готовності та оцінки цифрової зрілості / В.Р. Писарькова, Д.П. Лихоп'юк // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – Випуск 6(15). – С. 12-23.
16. Дякова А., Захаркевич О., Хасанова О., Кожевников С. Вибір методики оцінки цифрової зрілості швейних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://surl.lu/udwrvt>. – Назва з екрана.

References

1. Dokhody derzhbiudzhetu Ukrainy [Elektronnyi resurs] : informatsiia z portalu pro finansy i investitsii Minfin.com.ua. – Rezhym dostupu : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>. – Nazva z ekrana.
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Volume 28, Issue 2. – P. 118-144.

-
3. Inside Ukraine's Online Shopping Surge in 2025 [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/ufcnq>. – Title from the screen.
 4. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/lcnrl>. – Title from the screen.
 5. Raskopa N. Research of the Ukrainian eCommerce Market [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/qazste>. – Title from the screen.
 6. Bank danykh Derzhstatu Ukrainy [Elektronnyi resurs] : Derzhstat. – Rezhym dostupu : <https://surl.li/dmmgqi> – Nazva z ekrana.
 7. Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Electronic resource]. – Rezhym dostupu : <https://surl.li/fvwhsi> – Nazva z ekrana.
 8. eCommerce Statistics in Ukraine 2026 [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.li/nzospy>. – Title from the screen.
 9. Yakushko I. V. Reitynhovyi analiz rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini / I. V. Yakushko // Problemy ekonomiky. – 2022. – № 4 (54). – S. 87-93.
 10. World Digital Competitiveness Ranking [Electronic resource]. Mode of access : <https://surl.lu/gbqqis>. – Title from the screen.
 11. Oliinyk D. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy. Hruden 2025 roku [Elektronnyi resurs] / D. Oliinyk. – Rezhym dostupu : <https://surl.li/ccfvcqtf>. – Nazva z ekrana.
 12. Riabets N. M. Tsyfrova zrilist kompanii yak komponenta liderstva v mizhnarodnomu biznesi: modeli otsinky, problemy ta potentsiini shliakhy pidvyshchennia / N. M. Riabets // Review of transport economics and management. – 2023. – № 9(25). – S. 136-146.
 13. Ostrovska H. Y. Suchasni modeli diahnostryky ta otsinky tsyfrovoy zrilosti pidprijemstva v umovakh digital-transformatsii / H. Y. Ostrovska // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2024. – №2 (47). – S. 134-151.
 14. Mishustina D. S. Tsyfrova transformatsiia v umovakh ekosystemy: faktor tsyfrovoy zrilosti [Elektronnyi resurs] / D. S. Mishustina, V. I. Dubnytskyi, I. S. Krabovskiy // Ekonomika ta suspilstvo. – 2024. Vypusk 70. – Rezhym dostupu : <https://surl.li/kethfi>. – Nazva z ekrana.
 15. Pysarkova V.R. aspekty orhanizatsii tsyfrovoho perekhodu kompanii: faktory hotovnosti ta otsinky tsyfrovoy zrilosti / V.R. Pysarkova, D.P. Lykhopok // Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. – 2024. – Vypusk 6(15). – S. 12-23.
 16. Diakova A., Zakharkevych O., Khasanova O., Kozhevnikov S. Vybir metodyky otsinky tsyfrovoy zrilosti shveinykh pidprijemstv [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu : <https://surl.lu/udwrvt>. – Nazva z ekrana.