



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Євсюков Євгеній Артурович

Розвиток цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

Кандидат економічних наук, доцент

Фертікова Тетяна Михайлівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

Доктор економічних наук, професор

Великий Юрій Володимирович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук

Кафедра економіки та підприємництва

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та підприємництва

“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Євсюкова Євгенія Артуровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Розвиток цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки

керівник кваліфікаційної роботи магістра:

Кандидат економічних наук, доцент Фертикова Тетяна Михайлівна

(науковий ступінь, вчене звання прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом ЗВО від “ ”

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи магістра 15 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: дані Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, Світового банку, OECD, UNDP, аналітичні звіти міжнародних компаній (PwC, Deloitte, StartupBlink), інформація з відкритих фінансових баз YouControl та OpenDataBot, офіційні вебсайти компаній Tabletki.ua, Uklon, LUN та Rozetka, наукові та аналітичні публікації українських і зарубіжних авторів з питань цифрового підприємництва та розвитку сервісної економіки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: у процесі дослідження планується розкрити теоретичні основи розвитку цифрового підприємництва; визначити чинники впливу на ефективність цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісів; проаналізувати діяльність компаній Tabletki.ua, Uklon, LUN та Rozetka за 2021-2024 рр.; здійснити порівняння фінансово-економічних показників їх розвитку; визначити взаємозв'язки між інноваційністю,

масштабом діяльності та прибутковістю; розробити практичні рекомендації щодо стимулювання розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сервісній економіці України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
	Закріплення за науковим керівником	вересень першого року навчання на магістерській програмі	Виконано
0	Підготовка та подання Дослідницької пропозиції	вересень-жовтень першого року навчання на магістерській програмі	Виконано
1	Побудова плану дослідження	вересень	Виконано
2	Здійснення аналізу літературних джерел Огляд літератури	жовтень	Виконано
3	Формування методології аналізу	жовтень-листопад	Виконано
4	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі	листопад	Виконано
5	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії	листопад	Виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	грудень	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Євсюков Є. А.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Фертікова Т.М.

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ ...	10
1.1 Сутність і структура сервісної економіки	10
1.2 Цифрова трансформація бізнесу як фактор розвитку підприємництва	12
1.3 Інституційні фактори розвитку цифрового підприємництва	14
1.4 Теоретичні моделі розвитку цифрових підприємницьких проєктів	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	20
2.1 Методологічні підходи та методи дослідження	20
2.2 Логіка та етапи емпіричного дослідження	21
2.3 Інформаційна база дослідження	23
2.4 Методи обробки даних і критерії оцінки ефективності цифрових підприємницьких проєктів	26
Висновки до розділу 2	27
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ ...	29
3.1 Загальна характеристика діяльності компаній Tabletki.ua, Uklon LUN та Rozetka.....	29
3.2 Аналіз фінансово-економічних показників цифрових підприємницьких проєктів у 2021-2024 рр.	32

3.3 Оцінка факторів впливу на розвиток цифрових підприємницьких проєктів сервісної економіки	44
3.4 Порівняльний аналіз бізнес-моделей і стратегій масштабування цифрових компаній	48
Висновки до розділу 3	52
РОЗДІЛ 4 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСІВ.....	54
4.1 Проблеми та бар'єри розвитку цифрового підприємництва в Україні	54
4.2 Формування умов для стимулювання інноваційної активності цифрових підприємницьких проєктів	56
4.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фінансово-економічного механізму розвитку digital-проєктів у сфері послуг	61
4.4 Пропонована модель підвищення ефективності цифрових підприємницьких проєктів	63
Висновки до розділу 4	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

E-commerce	- електронна комерція.
IT	- інформаційні технології.
OECD	- Організація економічного співробітництва та розвитку.
UNDP	- Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй.
World Bank	- Світовий банк.
Open Innovation	- концепція відкритих інновацій
Coopetition	- поєднання конкуренції та співробітництва між компаніями
ROS	- рентабельність продажів
ROA	- рентабельність активів

ВСТУП

Сфера сервісної економіки в Україні за останні роки зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених цифровізацією, розвитком електронної комерції, зростанням платформ міської мобільності та зміною споживчих поведінкових моделей. Додатковим фактором структурних змін став вплив повномасштабної війни, яка спричинила переформатування логістики, попиту, бізнес-процесів та ролі цифрових інструментів у забезпеченні безперервності послуг. Цифрові підприємницькі проєкти відіграють дедалі важливішу роль у формуванні доданої вартості, створенні нових ринкових ніш та підвищенні конкурентоспроможності бізнесу. Темпи та тип їх розвитку залежить від впливу технологічних, економічних, інституційних та поведінкових факторів, які ще потребують детального наукового аналізу.

Актуальність дослідження полягає в необхідності оцінити, як цифрові сервіси у сфері послуг формують нові підходи до ведення бізнесу, впливають на ефективність підприємств на ринку та змінюють традиційні підприємницькі процеси. Це особливо важливо в період зазначений у дослідженні, 2021-2024 роки, коли цифрові рішення стали ключовим інструментом адаптації бізнесу до нових проблем на фоні пандемії, повномасштабної війни та змін ринкового середовища. Війна суттєво змінила умови функціонування сервісної економіки - від зміни купівельної спроможності до перебудови логістики та цифровізації базових процесів - що посилило значення digital-проєктів у забезпеченні доступності товарів і послуг.

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування засад розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки та розробка пропозицій щодо забезпечення їх ефективності у 2021-2024 роках.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконання таких завдань:

-
- проаналізувати теоретичні підходи до трактування цифрового підприємництва та сервісної економіки;
 - дослідити особливості трансформації сервісної економіки в Україні в умовах цифровізації та воєнного часу;
 - визначити ключові технологічні, ринкові, інституційні та поведінкові чинники впливу на розвиток цифрових підприємницьких проєктів;
 - проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності українських цифрових сервісів у 2021-2024 роках;
 - здійснити порівняльний аналіз бізнес-моделей і стратегій масштабування цифрових компаній у сфері послуг;
 - оцінити ефективність розвитку цифрових підприємницьких проєктів в умовах нестабільного ринкового середовища;
 - обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та сталого розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сервісній економіці України.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що ефективність розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісів залежить від поєднання технологічних інновацій, доступності цифрової інфраструктури, ринкового попиту та здатності підприємств адаптувати бізнес-моделі до умов цифрової економіки.

Об'єкт дослідження - процес розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки.

Предмет дослідження - фактори, умови та механізми, що визначають ефективність розвитку цифрових підприємницьких проєктів.

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано такі методи дослідження:

- аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів функціонування цифрового підприємництва;

-
- порівняльний аналіз - для аналізу відмінностей та спільних рис моделей розвитку цифрових сервісів;
 - статистичний аналіз - для оцінки змін фінансово-економічних показників компаній у 2021-2024 рр;
 - структурно-функціональний аналіз - для визначення ключових чинників розвитку;
 - індукція та дедукція - для формування висновків на основі емпіричних даних.

Інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, міжнародних організацій (World Bank, OECD, UNDP), аналітичні огляди PwC, Deloitte, StartupBlink, відкриті фінансові бази YouControl, OpenDataBot, а також Ukraine.com.ua.

Наукова новизна роботи заключається в вищому рівні точності аналізу впливу інституційних, технологічних і ринкових чинників на розвиток цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки та у визначенні особливостей зміни бізнес-моделей українських цифрових сервісів у 2021-2024 роках.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій для підвищення ефективності цифрових проєктів, удосконалення управлінських рішень, розробки стратегій масштабування та системної цифрової трансформації підприємств сфери послуг.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади розвитку цифрових підприємницьких проєктів, у другому - методологічні підходи та логіку дослідження, у третьому - результати емпіричного аналізу діяльності українських цифрових компаній, у четвертому - обґрунтовано напрями підвищення ефективності digital-проєктів у сервісній економіці.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність і структура сервісної економіки

Сучасна економіка дедалі більше набуває ознак сервісної, що відображає глобальний перехід від домінування матеріального виробництва до надання послуг, знань, інформації та нематеріальних рішень для споживача. Така трансформація є характерною рисою постіндустріального суспільства, у якому ключовими факторами економічного розвитку виступають інтелектуальні ресурси та інноваційні технології.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), частка послуг у ВВП розвинених країн перевищує 70 %, що свідчить про домінування сервісного сектору у створенні доданої вартості [1]. В Україні спостерігаються подібні тенденції - понад 60 % валової доданої вартості формується саме у сфері послуг. Це підтверджує плавний перехід до моделі економіки, в якій якість сервісів, взаємодії зі споживачами, швидкості комунікацій та адаптивності бізнес-процесів є пріоритетними.

До ключових характеристик сервісної економіки належать:

- нематеріальний характер продукту, де центральним об'єктом обміну стає послуга, досвід або інформація;
- висока роль людського капіталу, що передбачає креативність, комунікативність і здатність до інновацій;
- інтерактивність взаємодії, у межах якої споживач стає співучасником створення цінності;
- гнучкість та персоналізація, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб клієнтів;
- інноваційність, обумовлена залученням цифрових технологій до процесів управління, маркетингу та комунікацій.

Базовою концепцією сервісної економіки є value co-creation - спільне створення цінності між постачальником і користувачем. Саме тому цифрові платформи відіграють дедалі важливішу роль, забезпечуючи швидку взаємодію, зменшення транзакційних витрат та появу нових бізнес-моделей.

Структурно сервісна економіка охоплює кілька рівнів:

1. традиційні сервіси - освіта, охорона здоров'я, транспорт, адміністративні послуги;
2. інноваційні сервіси - електронна комерція, фінтех, креативні індустрії, маркетинг;
3. цифрові сервіси нового покоління - онлайн-платформи, мобільні застосунки, маркетплейси, логістичні агрегатори, сервіси на основі ШІ та великих даних.

У країнах, що переходять до цифрової моделі економіки, сервісні компанії поступово трансформуються у цифрові екосистеми, де інтегруються дані, технології та алгоритми взаємодії користувачів. В Україні цей процес спостерігається у сферах логістики, міської мобільності, електронної комерції, пошуку житла, медицини та фармацевтики - саме тих галузях, у яких працюють досліджувані компанії LUN, Uklon, Rozetka та Tabletki.ua.

Попри наявність високотехнологічного потенціалу, розвиток сервісної економіки в Україні стримується інституційними бар'єрами - обмеженим доступом до інвестицій, нерівномірністю цифрової інфраструктури, недостатньою захищеністю даних та регуляторною невизначеністю. Проте ці чинники лише підсилюють значення цифрових підприємницьких проєктів як інструментів модернізації економіки та підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

1.2 Цифрова трансформація бізнесу як фактор розвитку підприємництва

Цифровізацію в бізнесі досі часто плутають із банальним переведенням паперів у PDF чи встановленням модного софту, хоча насправді це тектонічний зсув у самій логіці прийняття рішень. Йдеться про ситуацію, коли технологія перестає бути просто інструментом «для зручності» і стає фундаментом, на якому тримається вся взаємодія з клієнтом. Це особливо гостро відчувається зараз, коли онлайн-канали в багатьох нішах не просто домінують, а фактично витісняють фізичну присутність. Власне, саме тут і народжуються нові бізнес-моделі: дані перетворюються на основний актив, а здатність їх інтерпретувати визначає, чи виживе компанія в довгостроковій перспективі. Звучить, можливо, дещо пафосно, але реальність така, що без глибокої інтеграції «цифри» в стратегію будь-які тактичні покращення – це лише косметичний ремонт фасаду, коли фундамент тріщить.

Якщо подивитися на сервісну економіку, то тут ефект від цифрових змін куди радикальніший, ніж у товарному бізнесі. Послуга – річ ефемерна, вона існує лише в момент надання, і саме цифрові інструменти роблять цей процес видимим і керованим. Коли ви прибираєте зайві ланки в комунікації та автоматизуєте рутину, ви не просто економите гроші; ви отримуєте "рентгенівський знімок" поведінки клієнта. Замість того, щоб гадати, чому користувач пішов, компанія бачить конкретний момент збою. Але тут є пастка: персоналізація, про яку всі так люблять говорити, працює лише тоді, коли ваші внутрішні процеси здатні її «перетравити». Без злагодженого бек-офісу всі ці красиві інтерфейси – марна трата ресурсів, і бізнеси стикаються з цим частіше, ніж готові визнати публічно.

Масштабування у цифровому середовищі має свою специфіку: зростання кількості клієнтів тут не вимагає лінійного збільшення фізичних активів, що розв'язує руки для експансії. Гроші, які раніше йшли на оренду складів чи офісів, тепер переливаються в тестування гіпотез на нових ринках.

Однак це палиця з двома кінцями. Так, вийти за межі локального ринку стало простіше, але й конкурент тепер знаходиться на відстані одного кліку. Користувач не пробачає помилок: якщо сервіс «тупить» або незручний, перехід до конкурента займає секунди. Швидкість змін тут критична, і саме інертність часто стає причиною краху навіть, здавалося б, стабільних гігантів.

Не можна зводити трансформацію до якогось одного напрямку, бо це завжди комплексна історія. Взяти хоча б автоматизацію через різноманітні CRM чи ERP-системи: це не чарівна таблетка, яка дає миттєвий результат. Ефект з'являється лише тоді, коли система стає частиною корпоративної культури, а не просто дорогою іграшкою айтишників. Те саме стосується й аналітики на базі штучного інтелекту. Алгоритми можуть видавати геніальні прогнози, але якщо ваші вхідні дані – хаос, то на виході ви отримаєте той самий хаос, тільки автоматизований. На жаль, через брак стратегічного бачення багато компаній інвестують у інструменти, до яких вони банально не доросли організаційно.

Окремо варто сказати про роль хмарних технологій та платформних рішень. Це вже не просто про "зберігання даних", а про виживання бізнесу в умовах невизначеності. Хмара дає ту саму гнучкість, яка дозволяє команді працювати з будь-якої точки світу і швидко нарощувати потужності під час пікових навантажень. Паралельно розвивається фінтех: для клієнта можливість оплатити послугу в один дотик – це вже не перевага, а гігієнічний мінімум. Якщо платіжний шлюз "падає", для споживача це означає, що не працює весь бізнес. Конкурентні переваги зміщуються від володіння ресурсами до вміння ними оперувати. Перемагає не той, у кого більше заводів, а той, хто швидше адаптує продукт під реалії ринку.

Український контекст додає цій темі зовсім іншого забарвлення. Війна змусила наш бізнес проходити шлях цифрової еволюції в екстремальному режимі, без права на довгі роздуми. Це була не планова модернізація, а питання виживання: як зберегти логістику, як перевести команду на віддалену

роботу, як продавати, коли офлайн недоступний. Кейси таких гравців, як Uklon, Rozetka чи Tabletki.ua, показові не тому, що вони технологічно досконалі, а тому, що вони стали критичною інфраструктурою для суспільства. Досвід останніх років довів: цифровізація не гарантує успіху автоматично, але вона дає запас міцності, щоб витримати удар і відновитися. Інноваційність тепер вимірюється не прес-релізами, а реальною стійкістю систем під тиском.

1.3 Інституційні фактори розвитку цифрового підприємництва

Інституційне середовище визначає рамкові умови, у яких формуються цифрові підприємницькі проєкти. Для їх успішного розвитку необхідними є:

- якісне нормативно-правове забезпечення (зокрема, режим «Дія.City»);
- сприятлива податкова система, що стимулює інновації;
- Наявність розгалуженої фінансово-інвестиційної інфраструктури, зокрема й венчурних фондів;
- підготовка кваліфікованих кадрів та розвиток цифрових компетентностей;
- технологічна інфраструктура - інтернет, дата-центри, логістика, цифрові сервіси держави;
- цифрова культура та довіра споживачів.

Для України інституційні чинники є особливо важливими, оскільки саме вони визначають здатність цифрових проєктів виходити на ринок, масштабуватися та конкурувати з міжнародними платформами. Хоча інституційна нестабільність, нерівномірне розбудування інфраструктури та військові ризики ускладнюють цей рух, вони не є перепорою для інноваційного розвитку. Це яскраво доводить успішна діяльність українських цифрових компаній [3].

1.4 Теоретичні моделі розвитку цифрових підприємницьких проєктів

Становлення цифрового підприємництва є складним багатофакторним процесом, який охоплює економічні, технологічні, соціальні та інституційні аспекти. Саме тому в науковій сфері існує значне різноманіття підходів до його вивчення, базованих на відмінних концепціях та теоретичних основах. Упорядкування цих підходів дозволяє глибинно осмислити сутність цифрового підприємництва, рушійні сили його розвитку та алгоритми взаємодії між гравцями цифрової економіки.

Теоретичні концепції розвитку цифрових підприємницьких проєктів пояснюють, як саме виникають умови для інновацій, які ресурси є критичними для досягнення успіху та як технологічні зрушення позначаються на бізнес-середовищі. Кожен підхід фокусується на конкретному вимірі цього процесу: чи то інституційний, чи еволюційний, мережевий або екосистемний. Сукупний аналіз цих моделей допомагає виявити закономірності формування цифрових бізнес-моделей і сформуванати цілісне бачення механізмів їхньої роботи.

Інституційний підхід

Якщо розглядати цифрове сервісне підприємництво крізь призму інституційної теорії (Д. Норт, О. Вільямсон), то воно розвивається за загальною логікою змішаної ринкової економіки, де ключову роль відіграють формальні та неформальні правила взаємодії учасників ринку [4]. Хоча базові положення теорії були сформовані задовго до появи цифрових сервісів, вони залишаються релевантними для аналізу того, як інституційне середовище визначає умови функціонування та масштабування цифрових бізнесів.

У межах цього підходу вважається, що ефективність цифрових підприємницьких проєктів залежить від прозорості регуляторної політики, передбачуваності правового поля, рівня захисту інтелектуальної власності та

доступності фінансування. У стабільному інституційному середовищі транзакційні витрати знижуються, що дає можливість цифровим сервісам швидше запускати нові функції, залучати нових партнерів та входити на нові ринки.

Для України, економіка якої має риси змішаної ринкової системи та водночас перебуває в процесі глибокої трансформації, інституційні фактори стають визначальними [5]. Вони формують можливості для впровадження цифрових рішень, визначають бар'єри входу для технологічних компаній і впливають на швидкість масштабування сервісів у різних сегментах ринку.

Еволюційний підхід

У межах еволюційної теорії розвитку фірми (Р. Нельсон, С. Вінтер) підприємництво розглядається як процес безперервних змін, у якому фірми проходять послідовні стадії становлення, зростання та трансформації [6]. Хоча ці моделі були сформовані задовго до появи цифрової сервісної економіки, їхня логіка дозволяє інтерпретувати розвиток цифрових проєктів через динаміку інноваційних циклів.

У цьому контексті цифрові підприємницькі проєкти еволюціонують через низку етапів: від формування ідеї та створення мінімального життєздатного продукту (MVP) - до масштабування, оптимізації бізнес-процесів та стабілізації моделі [7]. Ця еволюційність зумовлена постійною потребою сервісних платформ пристосовуватися до технологічних зрушень, динаміки поведінки користувачів та нових ринкових реалій.

Основна характеристика еволюційного підходу - це бачення підприємства як здатної до самонавчання системи. Цифрові сервіси накопичують дані, удосконалюють алгоритми, тестують нові функції й поступово створюють нові конкурентні переваги.

Варіативність моделей розвитку та різна швидкість адаптації пояснюють відмінності у траєкторіях компаній - одні швидко масштабуються, інші стабілізуються на нішевих ринках.

Таким чином, еволюційний підхід дає змогу описати розвиток цифрового сервісного підприємництва як безперервний процес інновацій, відбору ефективних рішень і поступового нарощування організаційної, технологічної та ринкової спроможності.

Інноваційно-мережева модель

Інноваційно-мережевий підхід, сформований у працях Г. Чесбро - «Концепція відкритих інновацій» [8] та Г. Іцковіца - «Модель потрійної спіралі»[9], розглядає розвиток цифрових підприємницьких проєктів як процес, що ґрунтується на кооперації між учасниками інноваційної екосистеми - бізнесом, державою, університетами, технологічними командами та інвесторами. Центральною ідеєю цього підходу є концепція постійних інновацій, коли компанії не обмежуються внутрішніми ресурсами, а активно залучають зовнішні знання, технології та партнерські мережі.

Для сегмента цифрових послуг така картина особливо характерна. Платформи фактично формують навколо себе мережу взаємодій, де користувачі, партнери та розробники впливають на те, як створюється й оновлюється цінність сервісу. Іншими словами, інноваційний продукт тут народжується не в ізоляції, а в середовищі з багатьма точками зворотного зв'язку та спільного розвитку.

Важливий елемент цього підходу – поєднання конкуренції та партнерства, яке часто описують терміном *coopetition*. Компанії можуть змагатися за аудиторію чи рекламні бюджети, але водночас співпрацюють у питаннях, де виграють усі: узгоджують технологічні стандарти, розвивають інтеграції через API, вибудовують логістичні зв'язки та підтримують зрозумілі «правила гри». Саме така комбінація суперництва і взаємної вигоди пояснює високу швидкість оновлень, яка є типовою для цифрових сервісів.

Отже, цифрове підприємництво в межах мережевого підходу постає не як автономний розвиток окремої компанії, а як наслідок узгодженої роботи різних суб'єктів інноваційної екосистеми. Це дає змогу швидше

масштабуватися, раціональніше розподіляти витрати на розробку нових рішень і водночас підвищувати стійкість до ринкових та макроекономічних ризиків.

Екосистемний підхід

Екосистемний підхід трактує розвиток цифрового підприємництва не як ізольований процес усередині окремої компанії, а як результат взаємодії широкого кола акторів - держави, бізнесу, університетів, технологічних провайдерів, інвесторів та спільнот користувачів [10]. На відміну від традиційних моделей, цей підхід акцентує не на індивідуальних перевагах підприємства, а на якості середовища, у якому воно функціонує.

У такій логіці цифровий сервіс зростає тоді, коли його оточує «жива» екосистема, здатна забезпечувати три ключові типи ефектів:

- Економічні - доступ до фінансування, ринкова інфраструктура, партнерства;
- Технологічні - наявність цифрових платформ, розробників, R&D-центрів, інтеграційних можливостей;
- Соціальні - культурна відкритість до інновацій, таланти, користувацькі спільноти.

Стійкість цифрової екосистеми визначається взаємозалежністю цих блоків. Для України вона проявляється у діяльності ІТ-кластерів, акселераторів і спільнот, які об'єднують бізнес, освіту та органи влади з метою створення сприятливого середовища для інновацій.

Інтегрована модель розвитку цифрового підприємництва

Інтегрована модель узагальнює попередні підходи й пропонує системне бачення цифрового підприємництва як процесу, що поєднує інституційні, технологічні та соціальні компоненти [11].

Ця логіка демонструє, що розвиток цифрового підприємництва є результатом взаємодії держави, бізнесу, науки та суспільства. Інтегрована модель дозволяє визначати «вузькі місця» системи - інституційні бар'єри,

кадрові прогалини чи технологічні обмеження - і розробляти політики їх подолання.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 розкрито теоретичні засади формування та розвитку сервісної економіки в умовах цифровізації. Доведено, що сучасна економіка все більше орієнтується на сферу послуг, нематеріальні активи та цифрові платформи, які стають основними джерелами створення доданої вартості. Сервісна економіка ґрунтується на взаємодії з користувачем, персоналізованих рішеннях і спільному створенні цінності, поступово переходячи від традиційних сервісів до цифрових екосистем.

Визначено, що цифрова трансформація виступає рушійною силою розвитку підприємництва у сфері послуг, оскільки вона дозволяє масштабувати бізнес, зменшувати транзакційні витрати та стимулює виникнення нових бізнес-моделей.

В умовах війни цифрові сервіси в Україні набули особливої ваги як інструмент адаптації бізнесу та підтримки економічної стійкості.

Було досліджено значення інституційного середовища для розвитку цифрового підприємництва та впорядковано основні теоретичні концепції для його аналізу. До них належать: інституційний, еволюційний, інноваційно-мережевий, екосистемний та інтегрований підходи.

Комплексне використання цих підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми функціонування та масштабування цифрових сервісів.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1 Методологічні підходи та методи дослідження

Методологічною основою дослідження розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки є поєднання загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу, що забезпечують досягнення поставленої мети та перевірку гіпотези.

У роботі використано такі загальнонаукові методи:

- аналіз і синтез - для виокремлення ключових характеристик сервісної економіки, цифрового підприємництва та подальшого узагальнення теоретичних підходів;
- індукція та дедукція - для переходу від спостереження за окремими цифровими сервісами до формулювання загальних висновків щодо закономірностей розвитку цифрових проєктів у сервісній економіці;
- абстрагування та узагальнення - для формування інтегрованого бачення факторів впливу та побудови узагальненої моделі підвищення ефективності digital-проєктів.

До спеціальних методів, застосованих безпосередньо в емпіричній частині дослідження, належать:

- порівняльний економічний аналіз - для зіставлення фінансово-економічних показників компаній LUN [12], Uklon [13], Tabletki.ua [14] та Rozetka [15] у 2021-2024 рр., виявлення відмінностей у їхній динаміці та чутливості до зовнішніх шоків;
- горизонтальний аналіз - для оцінки змін доходів, чистого прибутку, активів, зобов'язань і чисельності персоналу упродовж аналізованого періоду;

-
- елементи коефіцієнтного аналізу - для якісної оцінки рентабельності, фінансової стійкості та масштабованості бізнес-моделей на основі співвідношень між доходами, прибутком, активами та зобов'язаннями;
 - табличний метод і метод групування - для структурування вихідних даних щодо діяльності компаній, узагальнення характеристик бізнес-моделей, класифікації факторів впливу;
 - кейс-метод - для поглибленого аналізу кожної компанії як окремого прикладу цифрового підприємницького проєкту у визначеному сегменті сервісної економіки;
 - структурно-функціональний аналіз - для виділення ключових елементів бізнес-моделей, визначення ролі технологічної інфраструктури, партнерських екосистем і операційних рішень;
 - класичний факторний підхід - для виділення та класифікації груп факторів (ринкових, технологічних, операційних, інституційних, поведінкових), що впливають на розвиток цифрових підприємницьких проєктів.

Застосування зазначених методів дозволило не лише описати тенденції розвитку окремих цифрових сервісів, але й зіставити їх між собою, виявити спільні та відмінні риси, а також обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності digital-проєктів у сфері послуг.

2.2 Логіка та етапи емпіричного дослідження

Методика емпіричної частини дослідження побудована за принципом послідовного переходу від теоретичного аналізу до перевірки гіпотези на основі даних конкретних цифрових підприємницьких проєктів. Такий підхід забезпечує узгодженість між метою, завданнями, об'єктом і предметом роботи та дозволяє отримати достовірні й репрезентативні результати.

Емпіричне дослідження здійснювалося у кілька взаємопов'язаних етапів.

1. Формування вибірки об'єктів аналізу

До дослідження включено чотири українські цифрові сервіси - LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka, які представляють різні сегменти сервісної економіки та характеризуються цифровими бізнес-моделями. Їх вибір зумовлено:

- приналежністю до різних ринкових ніш;
- доступністю офіційних фінансових даних;
- можливістю порівняння різних підходів до масштабування та організації сервісних процесів;
- Здатністю відображати загальні тенденції становлення цифрових підприємницьких ініціатив в Україні.

2. Визначення інтервалу дослідження

Аналіз зосереджений на 2021–2024 роках. Цей інтервал дозволяє відстежити динаміку фінансово-економічних показників як у довоєнний період, так і після початку повномасштабного вторгнення, а також оцінити адаптаційні стратегії компаній до кризи та фази часткового відновлення.

3. Формування системи показників

Для оцінки розвитку цифрових підприємницьких проєктів використано такі ключові показники:

- дохід;
- чистий прибуток;
- сукупні активи;
- зобов'язання;
- чисельність працівників.

На основі цих даних здійснювалася оцінка рентабельності, масштабованості, фінансової стійкості та операційної складності бізнес-моделей.

4. Збирання та верифікація даних

Фінансова інформація отримана з офіційної звітності юридичних осіб - ТОВ «ЛУН ЮА» [16], ТОВ «ЛУН КО» [17], ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» [18], ТОВ «МТПК» [19], ТОВ «РОЗЕТКА.УА»[20], відкритих баз даних та аналітичних ресурсів.

5. Побудова аналітичних таблиць та узагальнення

На основі зібраної інформації сформовано табличні масиви для кожної компанії та проведено горизонтальний аналіз динаміки показників у 2021-2024 рр. Додатково підготовлено узагальнюючі порівняльні таблиці, що відображають вплив ключових факторів та специфіку бізнес-моделей досліджуваних сервісів.

6. Порівняльний аналіз та узагальнення результатів

Було зіставлено фінансові траєкторії компаній, оцінено їхні бізнес-моделі та стратегії масштабування. Проведено класифікацію факторів впливу та визначено інтенсивність їхнього прояву в різних сегментах сервісної економіки. Спираючись на ці дані, сформовано підсумкові висновки, які стосуються стійкості, ефективності та гнучкості цифрових бізнес-проектів.

Логіка побудови емпіричного дослідження забезпечує цілісність і внутрішню узгодженість аналізу, а також дозволяє перевірити гіпотезу щодо ролі ринкових, інституційних, технологічних та операційних чинників у розвитку цифрових сервісів у сфері послуг.

2.3 Інформаційна база дослідження

Інформаційна база дослідження сформована на основі офіційних статистичних даних, фінансової звітності компаній та аналітичних матеріалів міжнародних і консалтингових організацій. Застосування цього підходу робить отримані результати об'єктивними, достовірними і достатньо представницькими.

До основних груп використаних джерел належать:

1. Офіційна державна статистика та відкриті дані

Використано дані:

- Державної служби статистики України,
- Міністерства цифрової трансформації України,
- інших публічних державних ресурсів, що відображають тенденції

цифровізації, розвиток сектору послуг та підприємницького середовища.

2. Міжнародні аналітичні звіти

Для контекстуалізації розвитку цифрової економіки України застосовано матеріали:

- Світового банку (World Bank)[21],
- OECD [22],
- UNDP та інших міжнародних організацій.

Звіти використовувалися для порівняння загальних тенденцій цифрової трансформації та факторів впливу на розвиток цифрових сервісів.

3. Фінансова звітність досліджуваних компаній

Емпірична частина ґрунтується на офіційних фінансових даних таких юридичних осіб:

- ТОВ «ЛІУН ЮА» і ТОВ «ЛІУН КО» (LUN [23]),
- ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» (Uklon),
- ТОВ «МТПК» (Tabletki.ua),
- ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (Rozetka).

Дані отримано з відкритих реєстрів та аналітичних фінансових платформ (YouControl, OpenDataBot, Ukraine.com.ua).

4. Аналітичні огляди дослідницьких і консалтингових компаній

Залучено матеріали:

- PwC;
- Deloitte;
- Startup Blink;

– інших аналітичних центрів, які висвітлюють розвиток digital-ринку України.

Ці джерела використовувалися для конкретизації ринкових тенденцій, оцінки рівня інноваційності та відстеження динаміки прогресу цифрових сервісів.

5. Період дослідження

Емпіричний аналіз охоплює 2021-2024 рр, що дозволяє відобразити:

- Характеристика стану різних категорій сервісних продуктів у довоєнний період;
- аналіз впливу повномасштабної війни на діяльність цифрових сервісів;
- аналіз етапів пристосування і відбудови в сервісному секторі.

Під час проведення емпіричного аналізу використано фінансово-економічні показники, що містяться у відкритих джерелах та офіційній фінансовій звітності компаній. Обмеженість обсягу та структури даних пояснюється тим, що приватні компанії не зобов'язані оприлюднювати розширену фінансову звітність.

З огляду на це, аналіз був сфокусований на базових фінансових показниках, наявних у вільному доступі. Ці дані використано для зіставлення компаній та виявлення загальних тенденцій прогресу цифрового підприємництва у 2021–2024 роках.

Обраний проміжок часу включає період до настання кризи, період повномасштабного вторгнення та фази пристосування бізнесу до значної невизначеності. Попри обмежений набір показників, використані дані залишаються репрезентативними для аналізу динаміки розвитку, масштабування та фінансової стійкості цифрових сервісів у сервісній економіці України.

2.4 Методи обробки даних і критерії оцінки ефективності цифрових підприємницьких проєктів

Методи обробки даних у дослідженні визначають підходи до кількісного та якісного аналізу та інтерпретації інформації про діяльність цифрових сервісів у сфері послуг. Вибір методів зумовлений особливостями доступних даних, дослідницькою метою та необхідністю підтвердити обґрунтованість порівняльного аналізу компаній у 2021-2024 рр.

У роботі застосовано такі методи обробки даних:

- Горизонтальний аналіз для оцінки динаміки доходів, активів, зобов'язань та фінансового результату компаній у 2021-2024 рр. і ідентифікації ключових трендів.
- порівняльний аналіз, який використано для зіставлення цифрових сервісів за ключовими показниками фінансової стійкості, масштабування та операційної ефективності;
- структурний аналіз, що дозволяє визначити співвідношення основні показники фінансових результатів та їх роль у формуванні бізнес-моделі компаній;
- аналітичне групування та узагальнення, застосоване для класифікації факторів впливу на розвиток digital-проєктів у сервісній економіці;
- контент-аналіз аналітичних джерел, використаний для якісної оцінки ринкових умов та інституційних чинників.

Для оцінки ефективності та стійкості цифрових підприємницьких проєктів застосовано систему критеріїв, що охоплює такі параметри:

- динаміка доходів як індикатор масштабованості бізнес-моделі;
- зміна фінансового результату як показник операційної ефективності;

-
- динаміка показників активів та зобов'язань, що відображає здатність компанії до нарощування ресурсного потенціалу та забезпечення фінансової стійкості;
 - чисельність персоналу як характеристика інтенсивності розширення та організаційного росту;
 - інтенсивність впливу ринкових, інституційних та технологічних факторів, визначена на основі порівняльного аналізу бізнес-моделей.

Застосування наведених методів забезпечує можливість здійснити всебічну оцінку розвитку цифрових сервісів, узгодити результати емпіричного аналізу з гіпотезою дослідження та обґрунтувати висновки щодо чинників ефективності підприємницьких digital-проектів у сервісній економіці України.

Висновки до розділу 2

Запропонований у цьому розділі методологічний інструментарій задає практичну основу для зваженої оцінки цифрових підприємницьких проектів у сервісній економіці. Дослідницька логіка побудована так, щоб не обмежуватися фіксацією фінансових показників, а простежити, як вибір бізнес-моделі пов'язаний зі стійкістю компанії та її здатністю пристосовуватися до змін у 2021–2024 роках. Інакше кажучи, важливим є не лише «який результат отримано», а й «за рахунок чого він досягається» в різних умовах.

Щоб аналіз був цілісним, загальнонаукові підходи поєднано зі спеціальними методами фінансової діагностики. Такий підхід допомагає перейти від простого переліку цифр до осмисленого зіставлення ефективності. Зокрема, коефіцієнти рентабельності продажів (ROS) і активів (ROA) дають можливість коректніше порівнювати результативність компаній навіть тоді, коли вони істотно відрізняються за масштабом, структурою витрат або операційною динамікою.

Окремим завданням стало формування вибірки та набору ключових індикаторів, які справді відображають фінансову траєкторію сервісних платформ. Це дозволяє зменшити вплив фрагментарності відкритих даних і водночас зберегти порівнюваність результатів для таких різних прикладів, як LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka. У підсумку підготовлена інформаційна база й обрані критерії оцінювання створюють надійне підґрунтя для емпіричного аналізу в наступному розділі та дають змогу аргументовано окреслити фактори, що підтримують або, навпаки, стримують розвиток цифрового підприємництва в Україні.

РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Загальна характеристика діяльності компаній Tabletki.ua, Uklon LUN та Rozetka

Для емпіричного аналізу було обрано чотири цифрові підприємницькі проєкти - Tabletki.ua, Uklon LUN та Rozetka. Вони репрезентують різні напрямки сервісної економіки, працюють на основі цифрових технологій та характеризуються значною користувацькою базою. Різноманітність бізнес-моделей та ринкової взаємодії, представлених кожною компанією, дозволяє оцінити різні шляхи організації цифрових сервісів та їхнього масштабування протягом 2021–2024 років.

Tabletki.ua - це цифрова екосистема, призначена для моніторингу наявності товарів в аптеках та співставлення цін. Фактично виконуючи функцію цифрового навігатора, вона створює можливість порівнювати ціни між аптеками, визначати оптимальну локацію для замовлення та дистанційне оформлення бронювання. Велика база даних, регулярне оновлення інформації та зручний інтерфейс забезпечують стабільний попит на сервіс з боку користувачів.

Uklon - одна з найбільших українських платформ міської мобільності, що поєднує водіїв та пасажирів. Сервіс забезпечує онлайн-замовлення поїздки і доставок, пропонуючи різні тарифи й варіанти сервісу. Завдяки розгалуженій географії присутності та активному використанню алгоритмів розподілу замовлень Uklon формує помітну частку ринку перевезень у містах України. Для користувачів цінність сервісу полягає у швидкості подачі авто, прозорому ціноутворенні та зручності мобільного застосунку.

LUN - один із найбільших українських цифрових сервісів для пошуку нерухомості. Платформа агрегує інформацію з первинного та вторинного

ринку, надаючи дані про ціни, планування, характеристики житла, етапи будівництва та динаміку ринкової ситуації. LUN також містить картографічні модулі, аналітичні огляди та сервіс Flatfy, що працює в кількох країнах Європи.

Компанія має значну аудиторію користувачів, співпрацює із забудовниками та агентствами нерухомості, пропонує широкий спектр рекламних та аналітичних послуг. Завдяки масштабованій технологічній інфраструктурі LUN став одним з найбільш впливових цифрових гравців ринку нерухомості.

Rozetka є одним з ключових онлайн-ретеїлерів, що реалізовує діяльність у форматі e-commerce платформи та маркетплейсу [24]. Компанія пропонує широкий асортимент товарів та надає можливість продавцям виходити на національний ринок. Сильна операційна структура, розгалужена логістична мережа та висока впізнаваність бренду роблять Rozetka ключовим гравцем цифрової торгівлі в Україні. Особливістю платформи є поєднання власних роздрібних продажів та підтримки бізнесу партнерів.

Для узагальнення базових характеристик обраних компаній доцільно звести ключові параметри в єдину таблицю.

Таблиця 3.1.1 - Загальна характеристика цифрових сервісів

Компанія	Сегмент сервісної економіки	Основний продукт / сервіс	Тип клієнтів	Орієнтовний масштаб діяльності
Tabletki.ua	Медичні та фармацевтичні послуги	Пошук і порівняння цін на лікарські засоби, бронювання в аптеках системи	B2C, B2B (аптеки)	Національний ринок, мережа аптек по Україні
Uklon	Міська мобільність, доставка	Онлайн-замовлення поїздок та доставок	B2C, B2B(корпоративні акаунти)	Десятки мільйонів поїздок на рік, мережа міст України

LUN	Нерухомість	Агрегатор даних, ринкова аналітика, пошук житла	B2C, B2B (забудовники, агентства)	Національний ринок, оренда придбання житла
Rozetka	Електронна комерція	Онлайн-ритейл, маркетплейс, супутні сервісні продукти	B2C, B2B (продавці)	Один із найбільших e-commerce сервісів України, мільйони замовлень на рік

Джерело: складено автором.

Аналіз діяльності чотирьох цифрових сервісів дає підстави стверджувати, що, незважаючи на відмінності у сферах функціонування, усі вони формують спільну тенденцію розвитку цифрової сервісної економіки в Україні. Tabletki.ua, Uklon, LUN та Rozetka працюють у різних ринкових нішах, проте використовують однакові принципи - опору на дані, автоматизацію сервісних процесів, зручні мобільні інтерфейси та масштабованість технологічної інфраструктури. Безперервна динаміка зростання клієнтської бази на цих платформах демонструє значний попит та широке освоєння цифрових інструментів споживачами і підприємствами.

Ключовою рисою проаналізованих компаній є висока резистентність та здатність миттєво реагувати на кардинальні зміни зовнішнього середовища: від переформатування моделей електронної комерції та вдосконалення логістичних процесів до забезпечення максимальної прозорості на ринку нерухомості. Хоча Tabletki.ua, Rozetka, Uklon та LUN застосовують різні стратегії організації сервісів, всіх їх поєднує технологічна пластичність, потенціал масштабування рішень та беззаперечний пріоритет формування комфортного цифрового досвіду для клієнтів.

В результаті чого обрані цифрові проекти демонструють стійкість і конкурентоспроможність навіть у періоди високої ринкової нестабільності. Їх

практики та моделі розвитку є релевантними для подальшого аналізу економічної ефективності та факторів масштабування, що розглядатимуться у наступних підрозділах.

3.2 Аналіз фінансово-економічних показників цифрових підприємницьких проєктів у 2021-2024 рр.

Фінансово-економічні показники цифрових підприємницьких проєктів дозволяють оцінити їхню стійкість, рівень масштабованості та здатність адаптуватися до ринкових змін. Дослідницька вибірка охопила чотири компанії, що надають офіційну фінансову звітність: LUN (ТОВ «ЛУН ЮА» та ТОВ «ЛУН КО»), Uklon (ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА»), Tabletki.ua (ТОВ «МТПК») та Rozetka (ТОВ «РОЗЕТКА.УА»). Наведені показники охоплюють період 2021-2024 рр. і відображають розвиток цих проєктів у умовах воєнного стану, зміни споживчої поведінки та загальної економічної нестабільності.

Для компанії LUN, що функціонує у сфері цифрових сервісів для ринку нерухомості, фінансова динаміка у 2021-2024 рр. значною мірою визначалася зовнішніми макроекономічними та безпековими чинниками. Основні фінансові показники наведено у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1 - Основні фінансові показники LUN.UA у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
Дохід, тис.грн	42 192	12 652	16 961	11 618	-72,5
Чистий прибуток, тис.грн	1 929	-6 465	-51	-1 672	-186,7
Активи, тис.грн	43 978	33 397	33 959	25 966	-40,9
Зобов'язання, тис.грн	22 973	18 821	19 436	13 120	-42,9
Кількість співробітників, осіб	3	2	2	2	-33,3
ROS, %	4,6	-51,1	-0,3	-14,4	

ROA, %	4,4	-19,4	-0,2	-6,4	
--------	-----	-------	------	------	--

Джерело: Складено за даними [16].

У 2021 році LUN.UA демонстрував стабільний розвиток, забезпечуючи максимальний обсяг доходів за весь аналізований період. За підсумками року компанія залишалася прибутковою: рентабельність продажів становила близько 4,6 %, а рентабельність активів - 4,4 %, що свідчило про ефективне використання наявних ресурсів у відносно стабільних ринкових умовах.

Початок повномасштабної війни 24 лютого 2022 року помітно вплинув на фінансові результати компанії. Компанія зафіксувала різке скорочення доходу: з 42,19 млн грн у 2021 році до 12,65 млн грн у 2022 році, що становить падіння майже на 70%. Низка чинників, включаючи зниження активності на ринку нерухомості, призупинення будівельних проєктів, зменшення рекламних бюджетів девелоперів, а також загальна невизначеність, спровокували перехід компанії до збиткової діяльності. Як наслідок, показник ROS у 2022 році опустився до -51,1%, а ROA - до -19,4%, яке свідчить про істотне погіршення фінансової ефективності.

У 2023 році фінансові показники компанії продемонстрували стійкі ознаки поступового відновлення. Обсяг доходу збільшився до 16,96 млн грн, що перевершило показник попереднього року на 34%. Хоча фінансовий результат залишався від'ємним, було зафіксовано суттєве зменшення обсягу збитків. Ця динаміка відбилася на показниках рентабельності продажів і активів, які наблизились до нульових відміток (-0,3% та -0,2% відповідно), вказуючи на стабілізацію операційної діяльності, проте повна прибутковість ще не була досягнута.

У 2024 році фінансові показники знову продемонстрували негативну динаміку. Обсяг доходу скоротився до 11,62 млн грн, що на 31 % менше порівняно з 2023 роком, а чистий збиток збільшився до 1,67 млн грн. Зазначені зміни призвели до погіршення показників ефективності діяльності: рентабельність продажів становила - 14,4 %, а рентабельність активів - 6,4 %. Отримані результати свідчать про те, що у 2024 році цифрові сервіси у сфері

нерухомості продовжували функціонувати в умовах нестійкового ринкового середовища.

Скорочення активів компанії з 43,98 млн грн у 2021 році до 25,97 млн грн у 2024 році (зменшення майже на 41 %) та зобов'язань з 22,97 млн грн до 13,12 млн грн (-43 %) свідчить про перехід до консервативнішої фінансової моделі, оптимізацію витрат і обмеження інвестиційної активності. Невелика кількість працівників зумовлена юридичними особливостями: LUN.UA не відображає реального розміру команди, оскільки частина персоналу працює у межах інших компаній групи.

Для уточнення загальної картини діяльності групи LUN доцільно проаналізувати фінансові показники дочірньої компанії LUN CO, яка виконує технічні, операційні та продакшн-функції. Дані наведено у таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2 - Основні фінансові показники LUN.CO у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
Дохід, тис.грн	74 454	22 132, 9	30 510, 6	59 166, 5	-20,5
Чистий прибуток, тис.грн	1 428, 6	367, 5	34, 8	-4 855	-439,9
Активи, тис.грн	15 009, 9	11 788, 4	16 524, 4	12 363, 8	-17,6
Зобов'язання, тис.грн	9 333, 2	5 821, 8	10 684, 3	11 226, 7	+20,3
Кількість співробітників, осіб	11	7	8	32	+190,9
ROS, %	1,92	1,66	0,11	-8,20	
ROA, %	9,52	3,12	0,21	-39,28	

Джерело: Складено за даними [17].

На відміну від LUN.UA, LUN.CO протягом 2021-2023 рр. зберігав позитивну рентабельність, що свідчить про більш обмежений вплив ринкових коливань на операційно-технічний сегмент. У цей період показник рентабельності продажів (ROS) поступово знижувався з 1,92 % у 2021 році до 0,11 % у 2023 році, що відображає зростання витрат та зменшення

маржинальності бізнесу на тлі скорочення доходів. Аналогічну динаміку демонструвала рентабельність активів (ROA), значення якої суттєво знизилася з 9,52 % до 0,21 %. Цей спад вказує на поступове зниження продуктивності використання ресурсної бази компанії.

Стрімке скорочення доходів у 2022 році було викликане аналогічним обвалом активності на ринку нерухомості, внаслідок чого дохідність впала більш ніж утричі порівняно з 2021 роком. Попри це, компанія продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов завдяки ретельній оптимізації витрат та скороченню команди, що дозволило їй зберегти прибутковість і позитивні значення показників рентабельності.

За підсумками 2024 року, LUN.CO засвідчує суттєве відновлення доходів, які сягнули 59,2 млн грн. Проте, цей показник усе ще відстає від рівня 2021 року на 20,5%.

Водночас компанія переходить у зону збитковості, що відображається у від'ємних значеннях показників рентабельності: ROS знижується до -8,21 %, а ROA - до -39,3 %. Така динаміка корелює зі значним зростанням кількості працівників - з 11 осіб у 2021 році до 32 у 2024 році (+190,9 %), що свідчить про масштабування, запуск нових напрямів або реструктуризацію всередині групи. Зростання зобов'язань на 20,3 % також підтверджує інвестиційний характер активності компанії у 2024 році.

Зіставлення фінансових результатів двох компаній, що входять до групи LUN, дозволяє виявити диференційований вплив військового конфлікту на їхню ринкову життєздатність та стратегії реагування.

LUN.UA є більш чутливою до стану ринку нерухомості, адже її доходи прямо залежать від активності забудовників і рекламних бюджетів. Натомість, LUN.CO, який зосередився на внутрішніх операціях та продуктивній розробці, зберіг значно вищу резистентність під час кризи. Однак, у 2024 році компанія пережила тимчасове зниження показників ефективності, що було пов'язано з фазою активного розширення.

Ці дві компанії відіграють різні ролі в одній екосистемі:

- LUN.UA віддзеркалює реакцію ринку на зовнішні виклики;
- LUN.CO - демонструє внутрішній потенціал групи до гнучкості та подальшого зростання.

Разом вони формують більш повну картину того, як цифровий сервіс у сфері нерухомості може реагувати на виклики і водночас готуватися до зростання в майбутньому.

Uklon - один із провідних українських цифрових сервісів у сфері міської мобільності, який на відміну від LUN працює через одну юридичну особу. Офіційні фінансові показники, що використовуються в цьому дослідженні, належать ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» - компанії, яка забезпечує операційну діяльність, технічний розвиток продукту та управління ключовими сервісними процесами [25].

Основні фінансові результати подано у таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3 - Основні фінансові показники ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
Дохід, тис.грн	22 244	56 832	158 180	303 725	+1 265,9
Чистий прибуток, тис.грн	-864	- 4 273	1 989	6 911	-
Активи, тис.грн	15 182	7 443	34 784	51 510	+239,4
Зобов'язання, тис.грн	15 415	11 965	37 116	46 737	+203,1
Кількість співробітників, осіб	4	12	13	22	+450
ROS, %	-3,9	-7,5	1,3	2,3	
ROA, %	-5,7	-57,4	5,7	13,4	

Джерело: Складено за даними [18].

Відсоткова зміна чистого прибутку не була розрахована в зв'язку з переходом від збиткової до прибуткової діяльності.

Фінансові результати ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» за 2021–2024 роки слугують ілюстрацією ефективності антикризового управління: компанія продемонструвала здатність оперативно адаптувати бізнес-модель до військових реалій. Показово, що дохід сервісу зростав експоненційно протягом усього періоду, досягнувши у 2024 році рівня, який більш ніж у 12 разів (на 1 265,9%) перевищив показник 2021 року, що підкреслює успішність стратегії розвитку платформи.

Не менш промовистими є показники рентабельності, оскільки вони фіксують зміну якості фінансового результату. У 2021–2022 роках діяльність залишалася збитковою, а рентабельність продажів перебувала в негативній зоні. У 2023 році ситуація змінилася: компанія вийшла на позитивний рівень операційної ефективності, і в 2024 році ROS зріс до 2,3%. Рентабельність активів поводитися подібно, але з помітнішим розмахом: після від’ємних значень у 2021–2022 роках ROA піднявся до 5,7% у 2023 році та до 13,4% у 2024 році. Це означає, що віддача від використання ресурсів зростала швидше, ніж у попередні роки, і компанія почала ефективніше “перетворювати” активи на результат.

Паралельно з цим розширювалася ресурсна база. За 2021–2024 роки активи збільшилися на 239,4%, що узгоджується з курсом на капіталізацію і розвиток платформи. На практиці такі зміни зазвичай пов’язані з витратами на технологічну інфраструктуру, розвиток цифрових рішень і посилення функціоналу сервісу. Зобов’язання теж зросли – на 203,1%. У контексті швидкого росту це можна трактувати як залучення додаткових ресурсів для підтримки темпів розвитку, а не як випадкове “роздування” фінансування.

Зміни відображаються й на організаційному рівні. Чисельність персоналу збільшилася з 4 осіб у 2021 році до 22 у 2024 році, тобто на 450%. Це схоже на перехід до іншої стадії роботи, коли компанії потрібні додаткові ролі для підтримки операцій, продуктового розвитку та контролю якості сервісу.

У підсумку Uklop виглядає одним із найбільш показових прикладів цифрового бізнесу, який у період війни не лише зберіг працездатність, а й зміг наростити масштаб. У межах цього дослідження кейс Uklop важливий саме тим, що демонструє: технологічний сервіс може одночасно реагувати на кризові обмеження й закладати основу для довгострокового зростання, якщо фінансова модель і управлінські рішення встигають за темпом змін.

Tabletki.ua - один із найбільших українських цифрових сервісів у сфері фармацевтичного пошуку, що агрегує дані аптечних мереж і надає користувачам можливість порівнювати ціни, знаходити наявність товарів та бронювати необхідні препарати. Офіційні фінансові показники сервісу представлені у звітності ТОВ «МТПК», яке здійснює основну операційну діяльність і володіє платформою.

Основні фінансові результати подано у таблиці 3.2.4.

Таблиця 3.2.4 - Основні фінансові показники ТОВ «МТПК» (Tabletki.ua) у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
Дохід, тис.грн	47 826	151 609	365 384	715 433	+1 395,9
Чистий прибуток, тис.грн	37 469	133 473	304 137	598 227	+1 496, 1
Активи, тис.грн	57 123	55 206	131 041	227 409	+298,2
Зобов'язання, тис.грн	19 638	5 747	61 146	56 721	+188,8
Кількість співробітників, осіб	2	5	10	16	+700
ROS, %	78,3	88,1	83,2	83,6	
ROA, %	65,6	241,7	232,2	263,1	

Джерело: Складено за даними [19].

Фінансова траєкторія ТОВ «МТПК», що оперує платформою Tabletki.ua, у 2021–2024 роках виглядає як хрестоматійний приклад того, як цифрова модель здатна не просто виживати, а й агресивно масштабуватися в умовах

перманентної кризи. Аналіз звітності показує не лінійний прогрес, а фактично квантовий стрибок у масштабах бізнесу: дохід компанії злетів із відносно скромних 47,8 млн грн у 2021 році до 715,4 млн грн у 2024 році. Це зростання у понад 15 разів (+1395,9%) важко пояснити лише органічним розвитком ринку; тут, вочевидь, спрацював ефект масштабу цифрової платформи, яка стала домінуючим гравцем у своїй ніші.

Rozetka - один із найбільших українських онлайн-ритейлерів і цифрових торговельних майданчиків [15]. Платформа поєднує функції класичного інтернет-магазину та маркетплейсу, забезпечуючи продаж товарів широкого споживчого призначення та підтримку численних продавців-партнерів. Офіційні фінансові результати компанії наведено у звітності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Основні показники подано у таблиці 3.2.5.

Таблиця 3.2.5 - Основні фінансові показники ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
Дохід, тис.грн	21 172 647	18 390 610	25 463 875	29 742 571	+40,4
Чистий прибуток, тис. грн	111 011	33 962	119 062	12 017	-89,2
Активи, тис. грн	4 232 747	3 652 477	4 858 167	5 202 787	+22,9
Зобов'язання, тис. грн	3 988 495	3 294 600	4 451 973	4 886 095	+22,5
Кількість співробітників, осіб	417	923	800	940	+125,4
ROS, %	0,52	0,18	0,47	0,04	
ROA, %	2,62	0,93	2,45	0,23	

Джерело: Складено за даними [20].

Фінансова динаміка Rozetka у 2021-2024 рр. демонструє складну, але позитивну динаміку розвитку, характерну для е-commerce платформи такого рівня, яка працює в умовах нестабільного попиту та високого операційного навантаження. Компанія зберегла статус одного з ключових гравців української онлайн-торгівлі, однак її фінансові результати

відображають вплив війни, зміну споживчих пріоритетів і зростаюче навантаження на логістичну та технологічну інфраструктуру.

У 2022 році Rozetka зіткнулася зі скороченням доходів на 13,1 % порівняно з 2021 роком. Така динаміка виглядає цілком очікуваною з огляду на різке падіння купівельної спроможності населення та суттєве зниження обороту в неключових товарних категоріях. Додатковим фактором став тимчасовий простій частини складів і пунктів видачі в перші місяці повномасштабного вторгнення, що безпосередньо вплинуло на обсяги продажів. Незважаючи на сприятливий фінансовий результат року, чистий прибуток зазнав суттєвого падіння - скорочення більш ніж утричі, на -69,4%. Як наслідок, відбулося помітне зниження показників рентабельності продажів (ROS) та активів (ROA), що стало прямим відображенням загальної деградації операційної ефективності використання ресурсів у кризовий період.

Фінансові показники Rozetka за 2023 рік явно ознаменували перехід до фази інтенсивного відновлення. Дохід збільшився на 38,4% порівняно з 2022 роком, що склало понад 7 млрд грн в абсолютному вимірі. Основними драйверами цього стрибка було часткове повернення споживчого попиту, зокрема в сегменті електроніки, а також суттєве посилення маркетингової вертикалі бізнесу. Вирішальною була й успішна адаптація логістичних ланцюгів до нових операційних умов. Найбільш показовим є зростання чистого прибутку у 3,5 раза - приріст на 250,5%, що стало визначальним фактором для покращення рентабельності та підтвердило реституцію операційної ефективності після пікової фази кризи.

У 2024 році Rozetka вступила у фазу інтенсивного масштабування, однак цей етап викрив нові структурні дисбаланси. Дохід сягнув 29,74 млрд грн, перевершивши рівень 2021 року на 40,4% і 2023 року на 16,8%. Незважаючи на це, показник чистого прибутку продемонстрував драматичне падіння - скорочення на 89,9% у річному вимірі. У результаті рентабельність продажів (ROS) опустилася до рівня менш ніж 0,1%, а рентабельність активів (ROA)

також зазнала різкого зниження. Цей дисонанс вказує на стрімке збільшення витратного навантаження на кожну гривню виручки та інвестованих ресурсів. Найімовірніше, це стало прямим наслідком агресивних капіталовкладень у логістику, ІТ інфраструктуру та нарощування складських потужностей. Подальший тиск на маржинальність чинили загострення конкуренції та зростання собівартості виконання замовлень.

Аналіз динаміки активів у 2021–2024рр. вказує на помірне, але послідовне нарощування ресурсного потенціалу компанії. Загальний обсяг активів збільшився лише на 22,9%, що, тим не менш, відображає стратегічні вкладення у матеріальну та технологічну інфраструктуру, життєво необхідну для підтримки масштабів продажів. Паралельно з цим зобов'язання збільшилися на 22,5%, що є типовим для великих маркетплейсів. Сформована структура балансу є прямим наслідком операційної специфіки, а саме: особливостей розрахунків із постачальниками та логістичними партнерами, а також властивої для високих обсягів продажів циклічності оборотного капіталу.

Знаковою є динаміка кадрового забезпечення: упродовж 2021–2024 років чисельність персоналу збільшилася від 417 до 940 осіб, що еквівалентно приросту у 125,4%. Цей значний приріст вказує не лише на розширення масштабів діяльності, а й на системне посилення логістичних, операційних і клієнтських вертикалей. Інвестиції в команду були критично необхідними для безперебійної обробки колосального обсягу замовлень та збереження операційної стійкості сервісу в умовах зовнішньої волатильності.

У підсумку, динаміка Rozetka за 2021-2024рр. переконливо доводить не лише здатність компанії ефективно адаптуватися до макроекономічних потрясінь, але й забезпечувати запас міцності для подальшого стратегічного масштабування.

Падіння показників рентабельності у 2024 році, попри все, відображає стратегічний зсув бізнес-моделі, пріоритетом стало зростання обсягів та інфраструктурний розвиток, що було досягнуто ціною тимчасового

скорочення прибутковості. Ця динаміка є характерною для великих цифрових платформ у період інтенсивного розширення.

3.2.1 Узагальнення та порівняльний аналіз фінансово-економічних показників досліджуваних компаній

Проведений аналіз фінансово-економічних показників LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka у 2021-2024 рр. дає змогу простежити різні моделі реагування цифрових підприємницьких проєктів на зовнішні шоки та структурні зміни в сервісній економіці, а також оцінити відмінності у масштабах зростання і рівні фінансової ефективності (ROS, ROA).

Аналіз динаміки групи компаній LUN недвозначно вказує на критичну залежність бізнесу від кон'юнктури ринку нерухомості, а також на сегментацію функціональних ролей між юридичними особами екосистеми. Саме ключова компанія LUN.UA у 2021–2024рр. зазнала суттєвого падіння доходу на 72,5%, що спричинило перехід показників рентабельності у від'ємну зону. Зокрема, рентабельність продажів (ROS) рухнула з 4,6% до -14,4%, а рентабельність активів (ROA) - з 4,4% до -6,4%. Цей тренд є свідченням затяжного погіршення ефективності після макроекономічного шоку 2022 року та браку можливостей для швидкої реституції в умовах стагнації ринку. Таким чином, бізнес-модель LUN.UA виявилася найбільш чутливою до зовнішніх макроекономічних чинників.

На противагу попередньому, діяльність LUN.CO демонструє іншу логіку розвитку в межах тієї ж екосистеми. У 2021–2023рр. компанія зберігала маржинальність - ROS у діапазоні 1,92-0,11%, ROA -9,52–0,21%, що підтверджує відносну фінансову стійкість технічно-операційного сегмента. Однак, у 2024 році, внаслідок форсованого масштабування, LUN.CO зафіксувала збитковість - ROS -8,20%, ROA -39,28%. Ця зміна вказує не на глибинну структурну кризу, а радше на тимчасове зниження ефективності, типове для етапу агресивного розширення та капіталізації інвестицій у продукт й інфраструктуру.

На відміну від LUN, Uklop втілює модель агресивного зростання з послідовним переходом до прибутковості. У 2024 році дохід компанії збільшився більш ніж у 12 разів або у 1 265,9% порівняно з 2021 роком, тоді як обсяг активів зріс на 239,4%. Вирішальне значення має не лише масштабування, а й якісна трансформація показників ефективності. Якщо у 2021–2022рр. рентабельність продажів зберігалася у від’ємній зоні: -3,9% та -7,5% відповідно, то у 2023–2024рр. було досягнуто стабільно додатних значень 1,3% та 2,3%.

Аналогічно рентабельність активів зросла до 13,4 % у 2024 році, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів і перехід бізнесу до зрілішої фази розвитку.

Tabletki.ua (ТОВ «МТПК») вирізняється серед досліджуваних компаній найвищою та водночас найбільш стабільною рентабельністю. За період 2021–2024 рр. дохід компанії зріс на 1395,9%, а чистий прибуток - на 1496,1%, що є винятковим показником навіть для цифрових сервісів. Протягом усього аналізованого періоду рентабельність продажів утримувалася на рівні близько 78,3 - 88,1%, а рентабельність активів коливалася в межах 65,6 - 263,1%. Така динаміка свідчить про надзвичайно ефективну бізнес-модель, засновану на даноцентричному підході та масштабуванні без пропорційного зростання витратної частини.

У цей час Rozetka демонструє екстенсивне зростання масштабів діяльності на тлі значної волатильності прибутковості. У 2021–2024рр. зафіксовано значне розширення операцій та інфраструктури: дохід збільшився на 40,4%, активи - на 22,9%, а чисельність персоналу зросла на 125,4%. Однак чистий прибуток у 2024 році виявився драматично нижчим за базовий рівень через падіння на 89,2%, що спричинило різке погіршення рентабельності. Зокрема, рентабельність продажів впала до 0,04%, а рентабельність активів - до 0,23%. Така ситуація відображає зростання витратного навантаження та

підтверджує вразливість інфраструктурної моделі до інвестиційної фази й посиленого конкурентного тиску.

Отже, компанія нарощувала обсяги, але з нижчою маржинальністю, що є типовим для великих платформ у фазі інфраструктурного посилення та високих логістичних витрат.

Узагальнюючи, LUN і Rozetka демонструють найбільшу чутливість показників рентабельності до зовнішніх шоків і витратного навантаження, Uklon - приклад масштабування з поступовим відновленням ефективності (ROS/ROA), тоді як Tabletki.ua показує найстійкішу та найвищу рентабельність упродовж усього періоду. Це створює підстави для подальшого аналізу чинників, що пояснюють відмінності у фінансовій ефективності цифрових проєктів у різних сегментах сервісної економіки.

3.3 Оцінка факторів впливу на розвиток цифрових підприємницьких проєктів сервісної економіки

Розвиток цифрових сервісів у сфері сервісної економіки залежить від сукупності ринкових, технологічних, операційних, інституційних та поведінкових факторів. Для глибокого аналізу їх впливу ключові фактори були класифіковані за основними групами (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1 - Класифікація факторів впливу на розвиток цифрових підприємницьких проєктів

Група факторів	Характеристика	Прояви у цифрових сервісах
Ринкові	Динаміка попиту, конкуренція, структура ринку	Коливання ринку нерухомості, попит на мобільність, активність онлайн-торгівлі
Технологічні	Рівень цифрових рішень, інноваційність, швидкість технічних оновлень	Алгоритми маршрутизації, інфраструктура маркетплейсів, автоматизація пошукових сервісів
Операційні	Ефективність внутрішніх процесів, оптимізація витрат, кадрова модель	Зміна чисельності персоналу, логістичні витрати, витрати на R&D

Інституційні	Регуляторні умови, податкова система, політична ситуація	Вплив війни, специфіка ринку фармацевтики, логістичні обмеження
Поведінкові	Цифрові звички користувачів, очікування, рівень цифрової грамотності	Зростання онлайн-покупок і доставки, пошук прозорої інформації про нерухомість

Джерело: Складено автором.

Для виявлення відмінностей у тому, як ці фактори впливають на розвиток конкретних компаній, проведено порівняльний аналіз (табл. 3.3.2).

Таблиця 3.3.2 - Прояв ключових факторів впливу в діяльності компаній LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka

Група факторів	LUN (UA + CO)	Uklon	Tabletki.ua	Rozetka
Ринкові	Сильний негативний вплив через падіння ринку нерухомості	Середній: конкуренція та зміна мобільності	Низький: стабільність фармринку	Високий: купівельна спроможність різко змінюється
Технологічні	Ключовий фактор розвитку, активні інвестиції	Основний драйвер масштабування	Помірний вплив, автоматизація	Високий: інфраструктура маркетплейсу
Операційні	Зростання витрат у 2024 р.	Оптимізація процесів - прибутковість	Низькі витрати, висока рентабельність	Високі логістичні витрати
Інституційні	Вплив війни та призупинення будівництва	Регулювання перевезень	Державне регулювання фармринку	Податкові та митні обмеження
Поведінкові	Зниження попиту на купівлю житла	Зростання попиту на доставку й поїздки	Стабільний попит на ліки	Зміна моделей споживання у воєнний час

Джерело: Складено автором.

Ринкові фактори

Ринкове середовище визначає масштаби та темпи розвитку цифрових підприємницьких проєктів. Найбільш чутливою до коливань кон'юнктури виявилася компанія LUN: спад активності на ринку нерухомості у 2022 році призвів до різкого скорочення доходів і переходу до збитковості. Uklon зазнав

лише часткового впливу ринкових чинників, оскільки попит на міську мобільність продемонстрував відносну стабільність, а в окремих нішах навіть зріс у воєнний період. Найменшу чутливість до ринкових коливань виявив сервіс Tabletki.ua завдяки незмінній стабільності фармацевтичного попиту. Для Rozetka ж визначальним чинником залишається купівельна спроможність населення, яка безпосередньо спричинила зниження доходів у 2022 році.

Технологічні фактори

Технологічна зрілість є ключовим фактором для забезпечення масштабованості бізнесу, зміцнення конкурентних позицій та системної оптимізації операційних витрат. Для Uklon технології є одним з основних драйверів розвитку, оскільки ефективність сервісу напряму залежить від алгоритмів розподілу замовлень і стабільності застосунку. Tabletki.ua, використовуючи менш ресурсоємні технологічні рішення, забезпечує стабільне зростання за рахунок високої автоматизації процесів. LUN у 2024 році активізував інвестиції в технологічну інфраструктуру, що призвело до зростання витрат. Rozetka підтримує складну технологічну екосистему маркетплейсу, яка потребує постійних інвестицій і формує високе витратне навантаження.

Операційні фактори

Операційна ефективність є визначальною для формування витратної структури компанії та її критичної здатності зберігати прибутковість навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

Tabletki.ua вирізняється мінімальними операційними витратами та надзвичайно високою рентабельністю. Завдяки компактному штату та масштабованій IT-архітектурі сервіс зміг усі чотири роки фіксувати додатний фінансовий результат.

Uklon у 2023–2024рр. успішно провів оптимізацію витрат і здійснив перехід від збитковості до прибутковості, що є свідченням кардинальної трансформації операційної моделі.

LUN, на противагу, у 2024р. свідомо збільшив операційні витрати, інвестуючи у зміцнення технологічної бази. Цей крок тимчасово знизив прибутковість.

Rozetka оперує однією з найбільш комплексних операційних структур серед аналізованих компаній, яка включає логістику, склади, власні служби доставки та маркетинг-інфраструктуру. Як наслідок, операційні витрати є об'єктивно високими і мають сильний вплив на кінцеві фінансові результати..

Інституційні фактори

Війна стала одним із ключових інституційних чинників, що вплинув на діяльність усіх досліджуваних компаній, проте з різною інтенсивністю та наслідками. Найбільш відчутним цей вплив був для LUN, оскільки заморожування будівельних проєктів і зниження інтересу до придбання житла суттєво обмежили ділову активність у відповідному сегменті. Для Uklon інституційні обмеження проявилися насамперед у регулюванні руху транспорту, зміні попиту між містами та необхідності оперативної адаптації логістичних процесів. Tabletki.ua функціонує у відносно стабільному, але жорстко регульованому фармацевтичному секторі, де інституційні правила визначають формат роботи як аптечних мереж, так і цифрових агрегаторів. Rozetka, своєю чергою, була змушена тимчасово зупинити роботу окремих складів, перебудовувати логістику та коригувати моделі співпраці з постачальниками під впливом воєнних інституційних змін.

Поведінкові фактори

Упродовж аналізованого періоду споживчі звички помітно змінилися. Макроекономічні зрушення підштовхнули людей частіше вирішувати повсякденні завдання онлайн: зросла довіра до цифрових інструментів, а разом

із нею – попит на доставку та сервіси, які працюють швидко й без зайвих складнощів. На цьому тлі найбільше виграли компанії, для яких мобільність і електронна комерція є базою бізнес-моделі – зокрема Uklon і Rozetka. Натомість LUN опинився в іншій ситуації: інтерес до первинного ринку нерухомості помітно охолов, і це відчутно вплинуло на динаміку попиту.

Загалом результати аналізу показують, що ефективність цифрових підприємницьких проєктів не пояснюється одним універсальним чинником. Вона складається з кількох взаємопов'язаних впливів, причому їхня “вага” та інтенсивність істотно різняться залежно від сегмента ринку.

Tabletki.ua демонструє максимальну резистентність завдяки незмінному попиту та мінімальній операційній залежності від зовнішніх умов. Uklon вирізняється високою адаптивністю до ринкових і поведінкових трансформацій, що дає йому змогу послідовно зміцнювати позиції та переходити у фазу прибуткового масштабування. LUN зберігає найбільшу чутливість до макроекономічних шоків, однак стратегічно компенсує це форсованими інвестиціями у технологічний розвиток і внутрішні ресурси. Тоді як Rozetka володіє значним нереалізованим потенціалом зростання, але підвищене операційне навантаження стає причиною значної фінансової волатильності.

Узагальнюючи, цифрові підприємницькі проєкти, які успішно інтегрують технологічну гнучкість, високоефективні операційні моделі та активну здатність реагувати на зміни у поведінці споживачів, фіксують найкращі результати і слугують основою для майбутньої сервісної економіки [26].

3.4 Порівняльний аналіз бізнес-моделей і стратегій масштабування цифрових компаній

У цьому підрозділі порівнюються бізнес-моделі чотирьох цифрових сервісів - LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka [27]. Кожен з них працює в різних

сегментах сервісної економіки, але їх об'єднує те, що вони будують роботу навколо цифрової платформи, взаємодії з великою кількістю користувачів і високого рівня автоматизації процесів. Такий формат дозволяє дослідити, як різні компанії організовують цінність для користувачів і якими способами масштабують свою діяльність.

Порівняння бізнес-моделей компаній

Хоча всі чотири проекти працюють у цифровому середовищі, їх бізнес-моделі суттєво відрізняються.

Tabletki.ua

Платформа агрегує дані аптечних мереж і працює за моделлю B2C + B2B. Основна цінність - швидкий доступ до медичних товарів та можливість порівнювати ціни. Модель вирізняється високою автоматизацією та низькими витратами на масштабування: нові аптеки можуть підключатися без істотних змін у структурі витрат компанії.

LUN (UA i CO)

Бізнес-модель LUN поєднує функції агрегатора даних, аналітичного сервісу та маркетингової платформи. Компанія надає користувачам інформацію про нерухомість, а девелоперам - рекламні та аналітичні інструменти. LUN активно використовує алгоритми обробки даних і картографічні рішення, що формує значну додану вартість.

LUN UA є «вітриною», а LUN CO - технічною та продакшн-основою екосистеми.

Uklon

Це цифровий сервіс з організації поїздок, який працює за моделлю двосторонньої платформи (водії - користувачі). Основна цінність - швидкість, доступність і динамічне ціноутворення. Uklon[28] має одну з найскладніших операційних моделей серед аналізованих компаній, адже потребує балансування попиту й пропозиції в реальному часі.

Rozetka

Rozetka поєднує модель маркетплейсу та класичного інтернет-магазину. На відміну від інших компаній, значна частина її витрат пов'язана з логістикою, складами, персоналом і розгалуженою мережею видачі замовлень. Це найбільш матеріаломістка модель серед досліджуваних.

Порівняння ключових елементів бізнес-моделі

У таблиці нижче узагальнено головні відмінності компаній у логіці створення цінності.

Таблиця 3.4.1 - Порівняльні характеристики бізнес-моделей цифрових сервісів

Компанія	Джерела доходу	Основна цінність	Тип платформи	Ресурсна база
Tabletki.ua	Партнерські платежі, B2B інтеграції	Доступ до інформації про наявність ліків	Інфоагрегатор	Дані аптек, технологічна система
LUN	Реклама, аналітичні продукти	Доступ до даних нерухомості, аналітика	Агрегатор та аналітична платформа	Масиви даних, аналітичні алгоритми
Uklon	Комісія з поїздок	Швидка поїздка або доставка	Двостороння платформа	Розподіл замовлень, мобільний застосунок
Rozetka	Продажі та комісія площадки	Широкий асортимент товарів	Маркетплейс та e-commerce	Склади, логістика, IT-інфраструктура

Джерело: Складено автором.

Порівняльна таблиця ще раз демонструє, що відмінності у бізнес-моделях формують різні підходи до зростання, операційних процесів та інвестиційних рішень, що є важливим для подальшого аналізу стратегій масштабування.

Стратегії масштабування компаній

Tabletki.ua- обирають масштабування через партнерства та дані. Розширюючи базу аптек та збільшуючи категорії товару, підготовлюючи можливість виходу на інші ринки з подібною аптечною інфраструктурою [29]. Це одна з найменш ресурсномістких моделей масштабування.

LUN - масштабування через технологічний розвиток. Це запуск нових аналітичних інструментів, розвиток таких продуктів як: карти, 3д плани. Також розширення екосистеми за рахунок внутрішніх технічних можливостей LUN.CO. Зростання LUN залежить не від кількості, а від складності та унікальності продукту.

Uklon - масштабування через географію та операційну адаптацію. Це передбачає агресивну експансію на нові регіональні ринки, інтенсивний розвиток логістичних сервісів та постійне балансування попиту й пропозиції за допомогою складних алгоритмів. Хоча це найбільш комплексна з операційного погляду модель, саме вона гарантує форсоване нарощування ринкової частки.

Стратегія масштабування Rozetka реалізовується через інфраструктурні інвестиції. Суть моделі полягає у систематичному розширенні мережі складів і пунктів видачі замовлень, інтенсивному розвитку маркетплейса, активному залученні нових продавців та зміцненні власних логістичних ланцюгів. Хоча це капіталомістка та операційно складна модель, саме вона забезпечує формування високої ринкової стійкості.

Порівняльний аналіз демонструє, що бізнес моделі досліджуваних цифрових сервісів суттєво різняться за логікою створення цінності, операційною складністю та ключовими механізмами масштабування. Tabletki.ua успішно реалізує найбільш швидко масштабовану модель, яка критично залежить від обробки даних та цифрових інтеграцій. LUN, своєю чергою, фокусується на розвитку через технологічні інновації та формування аналітичних продуктів, що посилює диференціацію сервісу на ринку. Uklon забезпечує зростання через географічну експансію та операційне балансування попиту й пропозиції. Rozetka демонструє інфраструктуромістку модель масштабування, де ключову роль відіграють логістика та партнерська екосистема.

Таким чином, вибір стратегії масштабування визначається особливостями ринку, технологічними можливостями та структурою витрат кожної компанії. Різні моделі зростання підкреслюють, що ефективність цифрових сервісів у сфері сервісної економіки залежить від здатності узгоджувати бізнес-модель із характером попиту та специфікою операційного середовища.

Висновки до розділу 3

У межах емпіричного аналізу вивчено фінансово-економічні показники, бізнес-моделі та стратегії масштабування чотирьох цифрових проєктів – LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka. Результати вказують на те, що успіх сервісів у сфері послуг залежить від балансу між ринковими умовами та внутрішніми можливостями компаній. Варто зауважити, що цей баланс не завжди ідеальний, бо зовнішні фактори часто переважають. Загалом, аналіз дозволяє побачити не тільки сильні сторони, а й потенційні слабкості.

Незважаючи на відмінності в сегментах, усі компанії виявили життєздатність після 2022 року. Вони адаптувалися до кризи, хоча процес відновлення був нерівним. Tabletki.ua, наприклад, показав найвищу фінансову стійкість завдяки постійному попиту. Uklon відзначився швидким масштабуванням, що здається логічним для його моделі. LUN виявився вразливим до ринку нерухомості, і це, мабуть, не дивно в умовах війни. Rozetka продемонструвала силу великої інфраструктури, відновившись після значного спаду.

Порівняльний аналіз підкреслює різноманітні траєкторії розвитку цих проєктів. Від даноцентричних моделей з високою рентабельністю, як у Tabletki.ua та LUN, до більш ресурсоємких платформ на кшталт Rozetka. Відмінності в монетизації та ресурсах формують специфічну чутливість до ризиків, і тут, напевно, є місце для помилок у стратегіях.

Отримані дані дають підстави вважати, що ефективність таких проєктів вимагає комплексного підходу. Технологічний розвиток повинен поєднуватися з інституційною підтримкою. Оптимізація процесів управління грає важливу роль, але не завжди вистачає ресурсів. Це створює основу для рекомендацій. Слід враховувати контекст нестабільності, бо інакше плани можуть провалитися. Аналіз бізнес-моделей показує необхідність гнучкості. У підсумку, інтеграція всіх факторів забезпечує стійкість. Рекомендації деталізовано в розділі 4.

РОЗДІЛ 4 НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ СЕРВІСІВ

4.1 Проблеми та бар'єри розвитку цифрового підприємництва в Україні

Розвиток цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки в Україні стикається з численними зовнішніми та внутрішніми обмеженнями. Аналіз компаній LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka виявив, що навіть добре налагоджені бізнес-моделі з міцною технологічною основою не захищені від факторів, які уповільнюють зростання. Ці бар'єри часто послаблюють стійкість цифрової інфраструктури загалом. Варто зауважити, що такі проблеми мають системний характер і впливають на конкурентоспроможність.

Макроекономічна нестабільність, загострена повномасштабною війною, створює один з основних викликів. Зміни в поведінці споживачів, зниження доходів населення та скорочення інвестицій позначаються на всіх сегментах. Наприклад, у 2022 році падіння рекламних бюджетів девелоперів суттєво вдарило по LUN. Uklon і Rozetka, зі свого боку, відчули різке зростання операційного навантаження. Відтік кадрів у перші місяці конфлікту додав ускладнень. У такому середовищі географічні та економічні ризики перетворюються на постійну умову для цифрових сервісів.

Недостатній рівень технологічних інвестицій також гальмує прогрес. Масштабування вимагає якісної ІТ-інфраструктури, включаючи швидкий мобільний інтернет і надійні хмарні рішення. Регіональна нерівність у доступі до цих ресурсів залишається критичною, особливо для платформ на зразок Uklon, де потрібна стабільна геолокація та алгоритми в реальному часі.

Регуляторна невизначеність додає суттєвих перешкод. Цифрові моделі часто опиняються в законодавчих прогалинах. Для Rozetka актуальними є питання оподаткування маркетплейсів і сертифікації. Tabletki.ua обмежують

норми щодо персональних даних і інформації про ліки. Це підвищує бар'єри входу та операційні витрати.

Брак доступного фінансування для digital-ініціатив створює ще одну серйозну проблему. Венчурний ринок, активний раніше, суттєво скоротився у 2022–2024 роках [30]. Багато сервісів змушені покладатися на самофінансування. Це уповільнює інновації. Конкурентоспроможність знижується. LUN.CO та Rozetka можуть реінвестувати прибутки. Інші ж стикаються з дефіцитом ресурсів для оновлення. Загалом, це робить компанії менш гнучкими до змін.

Кадрове забезпечення лишається невирішеним аспектом. Конкуренція за IT-спеціалістів посилюється через міграцію за кордон. Витрати на персонал зростають, особливо для операційно складних платформ як Uklon, де обмежена можливість розширення команд.

Структурні проблеми сервісної економіки додають складнощів. Нерівномірність попиту та сезонні коливання впливають на стабільність. Низький рівень довіри споживачів ускладнює розвиток. Повільна цифрова трансформація традиційних ринків створює додаткові бар'єри. Фармацевтичний сегмент, наприклад, вимагає тривалого узгодження з аптеками. Нерухомість залежить від геополітики та купівельної спроможності. У e-commerce перешкоди виникають через логістику та контроль якості, що часто призводить до витратних помилок.

Узагальнюючи, цифрове підприємництво в Україні обмежене комбінацією ризиків, неповного регулювання та ресурсів. Ці фактори вимагають комплексних рішень. Наступні підрозділи розглянуть можливі шляхи подолання.

4.2 Формування умов для стимулювання інноваційної активності цифрових підприємницьких проєктів

Розвиток цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки значною мірою залежить від середовища, у якому ці проєкти функціонують та масштабуються. На основі проблем і бар'єрів, визначених у попередньому підрозділі, можна окреслити ключові напрями формування сприятливих умов, що здатні підвищити інноваційну активність компаній і забезпечити їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

4.2.1 Удосконалення регуляторної та інституційної бази

Для цифрових сервісів критичним є існування прозорих і передбачуваних правил обігу даних, роботи з електронними транзакціями та функціонування цифрових платформ. Оптимізація процедур реєстрації та ліцензування, полегшення доступу до державних реєстрів, зменшення регуляторного навантаження - усе це сприяє появі нових сервісів і прискорює їх вихід на ринок.

Важливим напрямом є впровадження механізмів регуляторних тестових площадок що дозволяють тестувати інноваційні технологічні рішення, мінімізуючи ризики правопорушень та забезпечуючи супровід з боку державних органів.

4.2.2 Розширення доступу до фінансових інструментів та механізмів підтримки цифрових підприємницьких проєктів

Підвищення інноваційної активності цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки значною мірою залежить від наявності доступних та адаптованих інструментів фінансової підтримки. З огляду на те, що digital-компанії спрямовують інвестиції переважно в нематеріальні активи - програмне забезпечення, хмарні сервіси, аналітичні інструменти та розробку користувацьких інтерфейсів, традиційні фінансові механізми часто не відповідають специфіці таких інвестицій і виявляються малоефективними.

Саме тому важливим напрямом формування сприятливих умов є удосконалення інституційних та ринкових інструментів фінансування, які враховують специфіку цифрового підприємництва.

Одним із ключових завдань є адаптація міжнародних програм до потреб digital-сектору. Зокрема, програми Європейського банку реконструкції та розвитку, включно з EU4Business - EBRD Credit Line, можуть здійснювати значну підтримку у напрямі цифровізації сервісних компаній, модернізації технологічної інфраструктури та впровадження інновацій [31]. Важливою умовою є розширення можливостей фінансування саме нематеріальних активів, а також запровадження часткових гарантій для компаній, що не мають традиційного заставного забезпечення, але демонструють високий потенціал масштабування.

Поряд із міжнародними інструментами доцільним є формування спеціалізованих механізмів фінансової підтримки на національному рівні. Йдеться про створення грантових програм для:

- розробки MVP [32],
- тестування нових сервісних рішень,
- автоматизації бізнес-процесів,
- розвитку інновацій у сфері послуг.

Крім того, важливим напрямом є стимулювання участі приватного сектору в інвестуванні digital-проектів шляхом податкових пільг для венчурних інвесторів, бізнес-ангелів та інноваційних фондів, що сприятиме формуванню ринку раннього фінансування.

Окремої уваги потребує розвиток консультативної та експертної підтримки компаній, що впроваджують цифрові рішення. Програми EBRD Business Advisory Services, інкубатори, акселератори та технопарки можуть забезпечити підприємства необхідними знаннями для оптимізації бізнес-моделей, аналізу ринку, удосконалення операцій, що знижує ризики та підвищує якість інноваційних рішень [33]. Наявність такої підтримки є

необхідною умовою фінансового середовища, оскільки вона дозволяє оптимізувати використання залучених інвестиційних ресурсів.

Отже, розширення доступу до фінансових інструментів є критичною передумовою для стимулювання інноваційної активності цифрових підприємницьких проєктів. Синергія міжнародних механізмів, національних програм підтримки та експертного супроводу формує умови, за яких digital-компанії зможуть оперативніше впроваджувати нові рішення, проводити модернізацію технологічних процесів та здійснювати експансію на нові ринки. Це, своєю чергою, прискорить розвиток сервісної економіки та підвищить її конкурентоспроможність.

4.2.3 Розвиток цифрової та технологічної інфраструктури

Ефективність цифрових підприємницьких проєктів у сервісній економіці в значній мірі пов'язана з технологічною інфраструктурою, бо вона визначає способи створення, запуску та розширення продуктів [34]. Сервіси, які працюють з даними, мобільними інтерфейсами чи транзакціями в мережі, не можуть обійтися без надійної та доступної інфраструктури. Без неї інновації просто не йдуть далі певного рівня, і це видно на багатьох прикладах, мабуть, не тільки в Україні.

Доступ до високошвидкісного інтернету повсюдно – це фактор, який справді впливає на зростання проєктів. Фіксовані мережі грають роль, але мобільний зв'язок для більшості сервісів стає основним засобом контакту з користувачами. Транспортні платформи чи маркетплейси залежать від стабільного мобільного інтернету так, що без нього якість падає відразу. Медичні агрегатори теж не виняток. Така умова визначає швидкість реакції, роботу карт і аналітику в реальному часі, як у випадку з динамічним ціноутворенням. На практиці без надійного зв'язку все стає складнішим, ніж здається спочатку, і це часто призводить до несподіваних затримок.

Інтеграція цифрових сервісів з фінансовими, логістичними та державними системами – аспект, який не можна ігнорувати. Відкриті API

допомагають з'єднуватися з банками, доставкою чи реєстрами. Електронні системи взаємодії додають зручності. Взаємодія зменшує операційні витрати. Вона скорочує ручну роботу. Точність даних підвищується. Інтеграційна база дозволяє будувати екосистеми для швидшого розширення функцій. Без цього сервіси обмежені, і уповільнення стає неминучим, як показують приклади.

Інфраструктура платежів набуває ваги, оскільки довіра користувачів залежить від безпеки транзакцій та їхньої швидкості. Рішення на кшталт NFC чи прямих платежів через мобільні банки розширюють можливості компаній. Інтегровані шлюзи додають зручності. Це мотивує перехід на безготівку. Фінансова інклюзія в цифровому середовищі зростає. Електронна ідентифікація не менш важлива для зручності та безпеки. На жаль, розвиток цих інструментів часом нерівномірний. Це створює бар'єри, які не завжди легко подолати. Зрештою, без рівномірності сервіси стикаються з додатковими проблемами, і це повторюється в багатьох випадках.

4.2.4 Формування кадрового потенціалу та розвиток партнерських сервісних екосистем

Підвищення інноваційної активності в цифрових підприємницьких проєктах багато в чому залежить від доступу до кваліфікованих кадрів і ступеня розвитку партнерських екосистем, де працюють ці digital-компанії. Ці два напрями тісно пов'язані між собою, бо сучасні сервіси вимагають не тільки високої компетентності співробітників, але й зв'язків з інституціями, технологіями та партнерами, які допомагають швидше впроваджувати нові ідеї. Здається, без такого балансу проєкти ризикують застрягти на місці, хоча іноді це не відразу помітно.

Розвиток кадрового потенціалу виглядає як одна з основних умов для стійкого зростання цих проєктів. Йдеться не просто про підготовку ІТ-спеціалістів, а про формування ширшої бази професіоналів у програмуванні, аналізі даних, дизайні сервісів, цифровому маркетингу та управлінні платформними моделями бізнесу. Підтримка освітніх програм, орієнтованих

на практичні навички, грає тут вирішальну роль. Залучення практиків до навчання додає реалізму. Підвищення кваліфікації стає пріоритетом. Посилення взаємодії між університетами, бізнесом і технопарками – ще один крок. Такий підхід створює резерв кадрів для цифрової економіки. Він мінімізує ризики браку компетенцій надовго.

Окрім людського капіталу, особливе значення має розвиток сервісних екосистем і мереж партнерств. Ці екосистеми збирають до купи бізнес, державні органи, наукові установи, акселератори та технологічні хаби, формуючи простір для швидкого обміну знаннями та ресурсами. Для цифрових проєктів цінні можливості інтеграції через API, спільні інноваційні програми та доступ до інкубаторів, хмарних систем, логістики й фінтеху. Партнерства дозволяють скоротити витрати на розробку. Вони прискорюють тестування рішень. Виведення продуктів на ринок стає швидшим. Зрештою, без таких мереж компанії часто стикаються з обмеженнями, які важко подолати самотужки.

Отже, поєднання розвитку кадрів і підтримки екосистем створює стійке середовище для цифрового підприємництва. У ньому проєкти можуть впроваджувати інновації системно. Вони адаптуються до ринкових змін гнучко. Зростання в сервісній економіці забезпечується саме так. Напрями, сформовані тут, показують потребу в комплексному підході – регуляторному, фінансовому, технологічному та кадровому. Удосконалення нормативів допомагає. Розширення фінансування додає можливостей. Розвиток інфраструктури – ключовий. Підготовка кадрів і партнерства формують основу. Узгодження цих умов дає стійкість проєктам. Воно створює підґрунтя для довгострокового прогресу в сервісній економіці, хоча, звісно, не всі аспекти реалізуються одразу.

4.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фінансово-економічного механізму розвитку digital-проектів у сфері послуг

Фінанси в цифровому проекті - це не просто “розділ про гроші”. Це, по суті, система, яка або дає компанії дихати й рости, або тихо тягне її вниз, навіть якщо продукт хороший. Саме фінансово-економічний механізм визначає, чи вистачить ресурсу на розвиток, чи є запас міцності на кризові місяці, і чи може команда дозволити собі інновації без ризику зупинити операційну діяльність.

Коли порівнюєш LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka, різниця стає дуже помітною. Не тільки в обсягах доходів. Відрізняється структура витрат, підхід до інвестицій, “вага” операційної складності, і навіть те, наскільки швидко компанія здатна перебудуватися під нові умови. Тому рекомендації тут мають бути практичними: не загальні фрази, а напрямки, які реально впливають на результат.

Перше, що майже завжди дає ефект, - витрати й операційна дисципліна. У цифрових сервісах значна частина коштів витрачається на розробку, ІТ-інфраструктуру, підтримку команд, сервіс і якість. І це нормально: так працює цифровий бізнес. Проблема починається тоді, коли витрати “розповзаються” і їх уже ніхто не прив’язує до конкретної користі для продукту та клієнта. Тут потрібен фінансовий контролінг не “раз на квартал”, а як звичка: зрозумілі бюджети, контроль відхилень, регулярний перегляд витратних статей. Корисно також жорстко дивитися на юніт-економіку - по напрямках, по продуктах, по каналах. Якщо якийсь сегмент не витягує рентабельність, краще побачити це рано, а не тоді, коли ресурсу вже не залишилося. Плюс - хмара, автоматизація, оптимізація підтримки й аналітики. У підсумку це не “економія заради економії”, а звільнення бюджету під розвиток.

Другий напрям - доходи. А точніше: щоб доходи не трималися на одній-єдиній моделі монетизації. Порівняльний аналіз якраз підказує просту річ: коли компанія має кілька джерел виручки, вона спокійніше переживає провали попиту. Комбінації можуть бути різні - реклама, транзакційні комісії,

підписка, B2B-послуги, аналітичні продукти. Для digital-проектів окремий потенціал дають партнерські сервіси та корпоративні рішення, а також запуск API-продуктів. Якщо й говорити про дані - то лише в знеособленому вигляді й у межах правових та етичних обмежень. Тут важливо не “накрутити” максимум інструментів, а вибудувати нормальну структуру: щоб у разі просідання одного потоку інші підтримували компанію.

Третя частина - інвестиції та зовнішнє кредитування. Для цифрових бізнесів це часто болюче місце, бо активи здебільшого нематеріальні: продукт, код, команда, дані. А традиційні кредити люблять заставу, стабільні активи й прогнозовану модель.

Саме тому доцільно зосередитися на фінансових інструментах, спеціально адаптованих для digital-сектору: програмах підтримки, грантах на MVP, а також фінансуванні автоматизації та тестування сервісних рішень. На практиці це включає як програми міжнародних організацій (наприклад, ЄБРР та ініціативи на кшталт EU4Business – EBRD Credit Line), так і грантові фонди. Особливу увагу слід приділити механізмам часткових державних гарантій або спеціальним фондам підтримки інновацій. Сенс цих інструментів полягає у зниженні бар'єра входу для компаній, які не мають надійного забезпечення (застави), але володіють значним потенціалом росту.

Іншим, часто недооціненим, але критичним аспектом є внутрішнє фінансове управління. Хоча це звучить нецікаво, саме тут закладається стійкість. Йдеться про регулярну оцінку рентабельності продуктів, контроль зобов'язань, управління дебіторською заборгованістю, формування резервів на непередбачувані періоди, прогнозування грошових потоків та сценарне планування. Досвід 2022–2024 рр. наочно продемонстрував: "план А" може бути зірваний, і тоді компанії, які розробили хоча б "план Б" (або кілька сценаріїв), зуміли пройти кризу зберігаючи спокій і мінімізуючи втрати.

Таким чином, фінансово-економічний механізм цифрових підприємницьких проектів потребує комплексного підсилення. Сама по собі

економія не є панацеєю, так само, як і окрема диверсифікація доходів. Потрібна зв'язка: контроль витрат і ефективності, здоровий портфель джерел доходу, доступні інструменти фінансування та нормальна внутрішня фінансова “архітектура”. Саме така комбінація підвищує шанси, що digital-компанія не просто переживе складний період, а зможе зростати й масштабуватися в сервісній економіці довгостроково.

4.4 Пропонована модель підвищення ефективності цифрових підприємницьких проєктів

На основі проведеного аналізу було розроблено узагальнену модель, яка систематизує взаємозв'язок цих компонентів та окреслює механізми їх послідовної взаємодії.

Запропонована модель спирається на результати попередніх підрозділів: виявлені бар'єри (4.1), формування умов для посилення інноваційної активності (4.2) та рекомендації щодо фінансово-економічного механізму розвитку digital-проєктів (4.3). Її логіка ґрунтується на тому, що цифрові сервіси можуть масштабуватись і демонструвати стійку динаміку зростання лише за умови узгодженого функціонування чотирьох ключових підсистем.

Першою складовою моделі є інституційно-регуляторний компонент, який формує передбачувані правила функціонування цифрових сервісів. Перший компонент моделі пов'язаний з удосконаленням інституційно-регуляторного середовища. Йдеться про розвиток механізмів обігу даних, підвищення прозорості цифрових транзакцій, формування єдиних стандартів електронної взаємодії та впровадження інструментів тестування інновацій, зокрема у форматі регуляторних «пісочниць». Першочергове значення має стабільність і передбачуваність регуляторного середовища, оскільки вони безпосередньо визначають готовність компаній інвестувати в нові рішення, приймати технологічні ризики та здійснювати експансію в нові ринкові сегменти. За

умов відсутності чітких правил навіть технологічно зрілі проєкти часто схильні відкладати масштабування або обмежувати інноваційну активність.

Другим ключовим елементом є фінансово-економічне забезпечення цифрових підприємницьких проєктів. Воно формує можливості компаній щодо розробки продуктів, автоматизації внутрішніх процесів і розширення діяльності. Критично важливим є доступ до фінансування нематеріальних активів, які є основою digital-бізнесу, зокрема через міжнародні кредитні та грантові програми, спеціально адаптовані до специфіки цифрових сервісів. Ці механізми доповнюються національними програмами підтримки, мета яких – стимулювання інновацій та підвищення інвестиційної активності у сфері сервісної економіки.

Третій елемент моделі - це технологічно-інфраструктурний компонент, який забезпечує технічні умови для ефективного функціонування цифрових платформ. Він охоплює доступність високошвидкісного інтернету, надійність мобільного зв'язку, розвиток API-інтеграцій, інфраструктури електронних платежів та хмарних сервісів. Саме ця основа вирішує, наскільки широко компанії можуть застосовувати сучасні технологічні рішення, впроваджувати автоматизацію та підтримувати постійну якість цифрових послуг. У разі недостатнього розвитку інфраструктури навіть найбільш ефективні бізнес-моделі неминуче стикаються з обмеженнями зростання.

Четвертий компонент має кадрово-екосистемний характер і поєднує розвиток людського капіталу з формуванням сервісних екосистем. Йдеться про взаємодію бізнесу, державних інституцій, освітніх закладів, технопарків і акселераторів у межах спільного середовища розвитку. Формування компетентної кадрової бази у сферах програмної розробки, аналітики даних, сервіс-дизайну та цифрового маркетингу є необхідною умовою підтримки інноваційної динаміки. Партнерські мережі, у свою чергу, забезпечують доступ до ресурсів, технологій і практик, без яких довгострокове масштабування цифрових підприємницьких проєктів є обмеженим.

Модель передбачає взаємозалежність зазначених компонентів: удосконалення регуляторного середовища створює передумови для інвестицій; фінансова підтримка сприяє технологічному оновленню; технологічна база дозволяє ефективно реалізовувати інновації; розвинена екосистема забезпечує сталість і здатність до масштабування. У результаті формується комплексне середовище, у якому цифрові підприємницькі проєкти можуть підвищувати ефективність, адаптуватися до змін та зміцнювати конкурентні позиції на ринку сервісних послуг.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі розглянуто проблеми та бар'єри, пов'язані з розвитком цифрових підприємницьких проєктів у сервісній економіці України, і запропоновано варіанти їх подолання. Аналіз компаній LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka показує, що навіть сервіси з добрими результатами діють у непростих умовах, де макроекономічні ризики переплітаються з регуляторною невизначеністю. Обмежений доступ до інвестицій додає своїх труднощів. Нерівномірність технологічної інфраструктури лише посилює ситуацію. Дефіцит кадрів і слабкі партнерські зв'язки заважають розширенню, а довгострокове планування в такому оточенні перетворюється на справжню проблему – мабуть, через загальну нестабільність, яка нікуди не зникає.

Підсумок дозволяє виділити умови, що можуть стимулювати інновації в цих проєктах. Удосконалення регуляторного середовища здається першим кроком. Розширення доступу до фінансових інструментів і програм підтримки теж важливо. Розвиток цифрової інфраструктури не можна ігнорувати. Нарощування кадрового потенціалу та партнерських екосистем виглядає необхідним доповненням. На основі цих аспектів запропоновано підходи для підтримки бізнесу, скажімо, адаптацію міжнародних програм під нематеріальні активи. Регуляторні "пісочниці" могли б допомогти в тестуванні. Інтеграція з платіжними, логістичними та державними системами

– логічний крок, хоча координація тут вимагає зусиль, і не завжди все йде гладко.

Рекомендації щодо фінансово-економічного механізму розвитку проєктів сформовано окремо, бо це фундамент для стійкості та ефективності в сервісній економіці.

Акцент зроблено на оптимізації витрат і диверсифікації доходів – це основне. Внутрішні системи управління фінансами потребують зміцнення. Залучення зовнішнього фінансування через програми, гранти чи фонди для інновацій може дати імпульс. Підхід дозволяє підняти рентабельність і зменшити залежність від ринкових сегментів. Резерви для зростання формуються саме так. Зрештою, реалізація не завжди проста, але без цього проєкти можуть залишитися на одному рівні.

Модель підвищення ефективності запропоновано на базі теоретичних та емпіричних даних, поєднуючи регуляторний, економічний, інфраструктурний і кадровий компоненти. Взаємодія елементів створює умови для адаптації та інновацій у сервісах. Результати розділу корисні для політики підтримки підприємництва, хоча впровадження, звісно, вимагає доопрацювань.

ВИСНОВКИ

В цій кваліфікаційній роботі було проаналізовано динаміку розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сфері сервісної економіки України за період 2021–2024 років та причини, через які деякі з них виявляли вищу стійкість до турбулентності. Цей аналіз не стосується стабільних ринкових умов, навпаки – компанії стикалися з викликами війни, макроекономічними коливаннями та змінами в споживчій поведінці, що вимагало від них одночасного забезпечення операційної стабільності та пошуку нових можливостей для зростання.

Загалом, основна ідея є наступною – в сервісній економіці цінність формується переважно нематеріальними елементами, а саме – послугами, досвідом користувача, швидкістю, персоналізацією та взаємодією зі споживачем. Саме тому цифровізація виступає не як допоміжний інструмент, а більш як фундаментальний механізм для виживання та розширення. За її допомогою визначаються способи автоматизації процесів, обробки даних, швидкої адаптації продуктів, а також – ефективного використання ресурсів.

Гіпотеза підтвердилась на прикладі чотирьох сервісів з України – LUN, Uklon, Tabletki.ua та Rozetka. Ці компанії було обрано через їхню різноманітність у сегментах сервісної економіки та моделях бізнесу, що допомагає помітити спільні тенденції, а не обмежуватися окремими випадками. Аналіз опирався на поєднання порівняльного підходу з горизонтальним оглядом динаміки фінансових даних, обчисленням рентабельності за ROS та ROA, вивченням кейсів і структурно-функціональним розбором відмінностей у шляхах розвитку. Такий набір методів дає повнішу картину, хоча іноді доводиться уточнювати окремі аспекти.

Результати вказують на те, що ефективність за 2021–2024 роки здебільшого залежала від взаємодії зовнішніх тисків, таких як ринкові шоки,

логістичні проблеми, регуляторні обмеження чи воєнні ризики, з внутрішніми можливостями компаній – технологіями, управлінням і швидкістю перебудови процесів. Однакові фактори діяли неоднаково залежно від сегмента, і це помітно. Коли попит пов'язано з рішеннями, що вимагають часу та значних витрат, відновлення стає складнішим процесом. Базові потреби, навпаки, забезпечують стійкість майже відразу. Іноді це здається очевидним, але в реальності потребує детального розгляду.

Фінансово-економічне порівняння висвітлило чіткі відмінності в сценаріях стійкості. Платформа Tabletki.ua виявила найвищу стабільність упродовж періоду, з ростом доходів і прибутку за помірного збільшення штату, що нагадує масштабування на базі автоматизації, даних та мережевих ефектів. Uklon, своєю чергою, мав динамічну траєкторію, з переходом до прибутковості в 2023–2024 роках поряд з нарощуванням активів, інвестиціями в технології та ускладненням операцій – типовий випадок для платформи в фазі активного розширення. LUN показав залежність від ринку нерухомості, де спад доходів після 2022 року сильно вплинув на основну юридичну особу, хоча LUN.CO дозволив частково переорієнтуватися на технічні та продуктові напрямки. Rozetka підкреслила здатність великого маркетплейсу відновлюватися після 2022-го, але коливання рентабельності виявили слабкості інфраструктурної моделі через логістику, конкуренцію та зростання затрат. Зрештою, такі відмінності пояснюють, чому деякі компанії витримують краще, хоча це не завжди передбачувано.

Окремо вивчено фактори впливу, де універсального підходу не існує. Ринкові чинники найбільше формують динаміку сервісів, пов'язаних з тривалими рішеннями споживачів та інвестиційною поведінкою (LUN, частково Rozetka). Для Tabletki.ua їхній вплив менш виражений, оскільки базова потреба зберігає відносну стабільність. Технологічний фактор слугує спільним рушієм для всіх, але реалізується по-різному: в Uklon – за рахунок алгоритмічного балансування двостороннього ринку; в Rozetka – через

підтримку великомасштабної маркетплейсової інфраструктури; в LUN та Tabletki.ua – через орієнтацію на дані, аналітику та інформаційну цінність. Операційний фактор виявляється найдорожчим для компаній, залежних від логістики та інфраструктури. З іншого боку, високий ступінь автоматизації сприяє збереженню маржинальності в менш ресурсоємних моделях. Інституційні фактори (війна, регуляторні обмеження) виявилися критичними для всіх, хоча їхній ефект варіювався залежно від особливостей ринків, ланцюгів постачання та вимог до довіри користувачів.

Порівняння бізнес-моделей ілюструє різні шляхи масштабування. Моделі Tabletki.ua та LUN підкреслюють переваги орієнтації на дані, де зростання менш жорстко пов'язане з фізичною інфраструктурою. Uklop представляє двосторонню платформу з підвищеною операційною складністю, де розширення вимагає синхронної географічної експансії та технологічної оптимізації. Rozetka функціонує в інфраструктурно насиченій логіці, де швидкість зростання безпосередньо залежить від вкладень у логістику, склади, процеси та партнерські мережі.

У прикладній частині визначено напрямки підвищення ефективності цифрових проєктів з урахуванням реальних бар'єрів: війна та макроекономічна нестабільність як постійний контекст; обмежений доступ до фінансування нематеріальних активів; прогалини в регулюванні платформних моделей; нерівномірність цифрової інфраструктури; кадрові обмеження; висока вартість масштабування в логістично складних сегментах. Рекомендації зосереджено на трьох ключових сферах: (1) уточнення регуляторних норм і "правил гри" для платформ; (2) розширення фінансових інструментів підтримки цифрових проєктів; (3) розвиток інфраструктури, кадрового потенціалу та партнерських екосистем. Ці підходи узагальнено в моделі підвищення ефективності, де інституційно-регуляторний, фінансово-економічний, технологічно-інфраструктурний та кадрово-екосистемний компоненти взаємопов'язані – ізольоване застосування їх не дає результату.

Підсумовуючи, гіпотеза дослідження знайшла підтвердження. Ефективність розвитку цифрових підприємницьких проєктів у сервісній економіці обумовлена поєднанням технологічних рішень, якості цифрової інфраструктури, ринкового попиту та адаптивності бізнес-моделей до нестабільного середовища. Наукова новизна полягає в деталізації ролі інституційних, технологічних і ринкових факторів на прикладі українських цифрових сервісів за 2021–2024 роки, а також у виділенні відмінностей у чутливості та динаміці розвитку залежно від типу бізнес-моделі. Практична цінність проявляється в можливості використання висновків і рекомендацій для управлінських рішень у компаніях сервісного сектору, а також для формування комплексної політики підтримки цифрового підприємництва в Україні.

Для подальших досліджень доцільно розширити вибірку компаній, аби перевірити стійкість закономірностей за межами обраних кейсів, і глибше вивчити юніт-економіку та окупність технологічних інвестицій. Особливої уваги заслуговують партнерські екосистеми: в кризові періоди вони здатні або посилити стійкість і міжнародну експансію, або, навпаки, створити залежність, що гальмує прогрес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine Share of services - data, chart | TheGlobalEconomy.com [Електронний ресурс]. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Share_of_services/ (дата звернення: 11.12.2025).
2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні.[Електронний ресурс]. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
3. Camps C. та інші. Digital Entrepreneurship: A review, research synthesis, and development of a framework // Technol Soc. Pergamon, 2023. Т. 84. С. 103124.
4. Douglass C. North The New Institutional Economics on JSTOR [Електронний ресурс]. URL: <https://www.jstor.org/stable/40726723> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Ukraine: Introduction >> globalEDGE: Your source for Global Business Knowledge [Електронний ресурс]. URL: <https://globaledge.msu.edu/countries/ukraine> (дата звернення: 12.12.2025).
6. Richard R. Nelson and Sidney G. Winter Evolutionary Theorizing in Economics on JSTOR [Електронний ресурс]. URL: <https://www.jstor.org/stable/2696495> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Diia.City [Електронний ресурс]. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Open Innovation on JSTOR [Електронний ресурс]. URL: <https://www.jstor.org/stable/26586624> (дата звернення: 11.12.2025).
9. Etzkowitz H. Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations // Social Science Information. 2003. Т. 42, № 3. С. 293-337.

-
10. Audretsch D. B. та інші. Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts // J Technol Transf. 123н. з.
 11. Bejjani M., Göcke L., Menter M. Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review // Technol Forecast Soc Change. North-Holland, 2023. Т. 189. С. 122372.
 12. ЛУН - Нерухомість України: продаж квартир і будинків на вторинці і в новобудовах, оренда житла [Електронний ресурс]. URL: <https://lun.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 13. Uklon - більше, ніж таксі. Сервіс онлайн замовлення авто. [Електронний ресурс]. URL: <https://uklon.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 14. Tabletki.ua - пошук та бронювання ліків в аптеках поруч, інструкції із застосування [Електронний ресурс]. URL: <https://tabletki.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 15. Інтернет-магазин ROZETKATM: офіційний сайт онлайн-гіпермаркету Розетка в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 16. ТОВ «ЛУН ЮА» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37251625/> (дата звернення: 11.12.2025).
 17. ТОВ «ЛУН КО» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/41624867/> (дата звернення: 11.12.2025).
 18. ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44293344/> (дата звернення: 11.12.2025).
 19. ТОВ «МТПК» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44251791/> (дата звернення: 11.12.2025).

-
20. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37193071/> (дата звернення: 11.12.2025).
 21. World Bank Group - International Development, Poverty and Sustainability [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 12.12.2025).
 22. The Organisation for Economic Co-operation and Development | OECD [Електронний ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/en.html> (дата звернення: 12.12.2025).
 23. Володимир Кубицький, Head of AI в ЛУН і Bird - про свою кар'єру, комфортну зарплату та прояви кризи в IT | DOU [Електронний ресурс]. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/head-of-ai-at-lun/> (дата звернення: 11.12.2025).
 24. «Чорна п'ятниця» на Rozetka: українці купували дорожчі товари - Forbes.ua [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/news/chorna-pyatnitsya-ukraintsi-kupuvali-na-rozetka-dorozhchi-tovari-seredniy-check-zris-na-40-06122024-25378> (дата звернення: 11.12.2025).
 25. Оцінка Uklon - скільки коштує лідер ринку онлайн-таксі в Україні - Forbes.ua [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/news/skilki-mozhe-koshtuvati-uklon-spivzasnovnik-kompanii-sergiy-smus-ne-viklyuchae-ii-prodazh-11122024-25474> (дата звернення: 11.12.2025).
 26. Бі Л., Ос В. Національна Академія Наук України Інститут Економіки Промисловості[Електронний ресурс].URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf (дата звернення 11.12.2025).
 27. Історія компанії: як Rozetka «вмикалася» в лідери [Електронний ресурс]. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/rozetka> (дата звернення: 11.12.2025).

-
28. «УКЛОН УКРАЇНА» - Код ЄДРПОУ 44293344 [Електронний ресурс]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44293344/ (дата звернення: 11.12.2025).
 29. 44251791 - ТОВ МТПК [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/44251791> (дата звернення: 11.12.2025).
 30. EU4Business в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://eu4business.org.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 31. Home - www.eu4business-ebrdcreditline.ua [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eu4business-ebrdcreditline.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
 32. Як створити MVP, який точно «зайде»: реальний досвід на ринку HealthTech [Електронний ресурс]. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-stvoryty-mvp-iakyi-tochno-zaide-na-rynku-healthtech> (дата звернення: 11.12.2025).
 33. Access business advice [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/products-and-services/support-for-start-ups-and-msmes/access-business-advice.html> (дата звернення: 12.12.2025).
 34. Stein L., Evers N., O’Gorman C. Fostering conditions for digital entrepreneurship: The role of institutional entrepreneurs in driving FinTech ecosystem development // Technovation. Elsevier, 2026. Т. 150. С. 103386.

ДОДАТКИ