



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Стала економіка

УДК 330.342.146:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16900017>

Оцінка впливу цифрових платформ на зміни в моделях бізнесу та конкурентні стратегії підприємств

Шевченко Олена Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, підприємництва та маркетингу, Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5770-8278>

Везомський Євгеній Ігорович,

спеціаліст з фінансів, незалежний дослідник, Україна,
<https://orcid.org/0009-0006-7809-5750>

Везомська Ірина Георгіївна,

кандидат економічних наук, доцент, кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>

Прийнято: 31.07.2025 | Опубліковано: 19.08.2025

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена необхідністю стратегічного переосмислення ролі цифрових платформ у сучасній економіці, що характеризується високою динамікою технологічних змін, інтенсифікацією мережевої взаємодії та зростанням значущості даних як ресурсу. Посилення впливу платформних рішень у таких сферах, як торгівля,*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

фінанси, логістика, промисловість і освіта, формує нові вимоги до стратегічного управління, організаційної структури та операційних процесів.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладному аналізі трансформації бізнес-моделей і конкурентних стратегій підприємств в умовах поширення цифрових платформ, а також у розробці системи рекомендацій щодо стратегічної адаптації організацій до цифрових викликів сучасної економіки.

Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує концепції стратегічного менеджменту, цифрової економіки, теорії платформ і мережевої взаємодії. Застосовано методи структурно-функціонального аналізу, порівняльного моделювання, кейс-аналізу прикладів платформних трансформацій у провідних галузях, а також логіко-системну інтерпретацію отриманих результатів.

Результати дослідження підтверджують, що цифрові платформи змінюють характер конкуренції, переносячи акцент із товару на сервіс і взаємодію, а також із вертикальної інтеграції на горизонтальні екосистеми. Встановлено, що підприємства, які активно інтегруються в цифрові екосистеми, демонструють вищу гнучкість, здатність до масштабування та стійкість до зовнішніх змін. Виявлено галузеві відмінності в характері трансформації бізнес-моделей, зумовлені специфікою ринку, рівнем цифрової зрілості та доступом до технологічної інфраструктури.

Висновки ґрунтуються на доведенні необхідності переходу від фрагментарної цифровізації до системної трансформації логіки функціонування підприємства, що охоплює зміну підходів до створення цінності, управління даними, користувацького досвіду та стратегічного планування. Запропоновано впровадження модульної архітектури, сервіталізацію, розвиток цифрового партнерства та управлінських компетентностей у сфері стратегій, керованих даними (data-driven).



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку типових сценаріїв цифрової трансформації для різних галузей, формалізацію критеріїв оцінки ефективності платформних стратегій, а також створення індикаторів рівня екосистемної інтегрованості підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *цифрова екосистема, мережеві ефекти, стратегічна гнучкість, модульна архітектура, аналітика даних, користувацький досвід.*

Assessment of the impact of digital platforms on changes in business models and competitive strategies of enterprises

Olena Shevchenko,

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management and Law, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5770-8278>

Yevhenii Verezomskyi,

Finance Specialist, Independent Researcher, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-7809-5750>

Iryna Verezomska,

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>

Abstract. *The relevance of the study is driven by the urgent need to rethink the strategic role of digital platforms in the modern economy, which is marked by*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

rapid technological change, intensified network-based interaction, and the growing significance of data as a core resource. The increasing penetration of platform-based solutions in retail, finance, logistics, manufacturing, and education imposes new demands on strategic management, organizational design, and operational processes.

The article aims to theoretically substantiate and practically analyze the transformation of business models and competitive strategies of enterprises under the influence of digital platforms, as well as to develop a set of recommendations for strategic adaptation to the challenges of the digital economy.

The methodology of the study combines an interdisciplinary approach based on the concepts of strategic management, digital economics, platform theory, and network interaction. The research employs structural-functional analysis, comparative modeling, case analysis of industry-specific platform transformations, and logical-system interpretation of the results.

The results confirm that digital platforms shift the focus of competition from products to services and interaction, and from vertical integration to horizontal ecosystems. It has been established that enterprises integrated into digital ecosystems demonstrate greater agility, scalability, and resilience to external changes. Sectoral differences in business model transformation have been identified, influenced by market characteristics, the level of digital maturity, and technological infrastructure accessibility.

The conclusions are based on the proven need to shift from fragmented digitalization to systemic transformation of enterprise functioning, encompassing changes in value creation logic, data governance, customer experience, and strategic planning. Recommendations include the implementation of modular architectures, servitization, the development of digital partnerships, and the strengthening of managerial competencies in data-driven strategy.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Prospects for further research involve the development of sector-specific digital transformation scenarios, the formalization of performance indicators for platform strategies, and the creation of metrics for assessing enterprise-level ecosystem integration over the long term.

Keywords: *digital ecosystem, network effects, strategic agility, modular architecture, data analytics, user experience.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації важливим вектором розвитку економіки є впровадження цифрових платформ, що радикально змінюють логіку функціонування традиційних бізнес-моделей та формують нові засади конкурентної боротьби. Широке розповсюдження платформних рішень у сферах торгівлі, логістики, фінансових послуг, медіа та виробництва зумовлює необхідність переосмислення стратегічних пріоритетів підприємств, зокрема щодо організації створення цінності, управління ланцюгами постачання, клієнтської взаємодії та монетизації послуг. В умовах високої мінливості ринку й динамічного розвитку цифрових технологій виникає потреба у формуванні адаптивних бізнес-моделей, здатних інтегрувати інструменти платформізації для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Проблематика полягає в тому, що традиційні концепції стратегічного менеджменту часто не враховують специфіки мережевої взаємодії, ефектів масштабування без приросту витрат, двосторонніх ринків та даноцентричних механізмів створення вартості, характерних для цифрових платформ. Наукова актуальність дослідження визначається необхідністю розробки комплексного підходу до оцінки впливу цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей з урахуванням галузевих особливостей, регуляторних умов та рівня цифрової зрілості підприємств. З практичного погляду, це вимагає обґрунтування інструментів стратегічного позиціонування на платформних ринках, визначення критеріїв



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

конкуреноспроможності в умовах цифрової економіки, а також формування рекомендацій щодо організаційної трансформації підприємств для ефективного використання переваг цифрових екосистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що оцінка впливу цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей і конкурентних стратегій підприємств розвивається за чотирма основними взаємопов'язаними науковими напрямками. Перший напрям охоплює концептуалізацію цифрових платформ як основи функціонування нової економіки. У дослідженні С. Мікадзе (S. Mikadze) запропоновано модель оцінювання успішності MVP у процесі прийняття рішень щодо масштабування стартапу, де цифрова платформа виконує роль середовища для тестування гіпотез і формування первинного ринку [1]. У дослідженні О. Коростіна (O. Korostin) цифрову платформу проаналізовано як основу впровадження алгоритмів штучного інтелекту в транспортно-логістичних системах, що дає змогу мінімізувати людські помилки та забезпечити точніше й адаптованіше обслуговування запитів [2]. П. Хмеляж (P. Chmielarz) у своїй роботі розглядає особливості правового регулювання децентралізованих фінансів (DeFi) у межах європейського адміністративного й фінансового права, підкреслюючи нові виклики цифрової трансформації для традиційних систем нагляду [3]. У роботі Л. Г. Мельника та О. І. Карінцевої цифрові платформи визначено як ядро новітньої бізнес-екосистеми, здатне не лише трансформувати механізми створення вартості, а й змінювати інституційні моделі розвитку економіки [4].

Другий напрям стосується впливу цифрових платформ на конкурентне середовище. У дослідженні Г. О. Селезньової та Г. М. Чумак встановлено, що цифровізація бізнесу через платформенізацію зумовлює зміщення традиційних конкурентних меж і формує нові принципи взаємодії, де вирішальну роль відіграють швидкість адаптації та дані як актив [5]. Т. Гринько та співавтори показують, що стратегічне управління в умовах



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

цифрової економіки передбачає зміну парадигми – від лінійної до платформеної логіки, що ґрунтується на інтеграції цифрових технологій і відкритості інновацій [6]. У роботі Т. Пушкар та співавторів підкреслено, що конкурентоспроможність підприємств у цифрову епоху зумовлюється не просто впровадженням технологій, а рівнем інтеграції цифрових практик у корпоративну культуру й стратегічні пріоритети [7]. Л. М. Шимановська та О. В. Лозова пов'язують цифрову зрілість з ефективністю трансформації бізнес-процесів, де платформи виступають каталізатором гнучкості, масштабованості та синергії між підрозділами [8].

Третій напрям пов'язаний із трансформацією бізнес-моделей під впливом електронних платформ. У праці Л. В. Шостак та С. І. Бегуна запропоновано методику формування бізнес-моделі підприємства на основі цифрових інструментів, що враховує мережеві ефекти, кооперативність і багатосторонні ринкові відносини [9]. М. Шкурат досліджує, як диджиталізація зумовлює перегляд стратегій міжнародних компаній, де платформи стають засобом адаптивного масштабування, управління даними та швидкої персоналізації пропозицій [10]. К. Агустян (K. Agustian) та співавтори демонструють, що цифрова трансформація бізнес-моделі має ґрунтуватись на стратегічному використанні платформ, здатних забезпечити сталість конкурентних переваг через інтеграцію штучного інтелекту, аналітики й клієнтоорієнтованості [11]. Е. Ансонг (E. Ansong) та Р. Боатенг (R. Boateng) аналізують практики підприємств країн, що розвиваються, які застосовують гібридні моделі, поєднуючи платформні рішення з традиційною логістикою, що сприяє мінімізації ризиків інституційної нестабільності [12].

Четвертий напрям охоплює міждисциплінарні аспекти стратегічного управління цифровими трансформаціями за участі платформ. Ц. Хуан (Q. Huang) та І. Танг (Y. Tang) у своїй роботі окреслюють механізми впливу платформ на стратегії цифрової трансформації підприємств, акцентуючи на



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

ролі адаптивної архітектури, взаємопов'язаних даних і управлінських інтерфейсів [13]. Х. Лі (H. Li) та співавтори демонструють, що платформи сприяють трансформації малих і середніх підприємств через створення ефективних B2B-екосистем, де цифрові сервіси замінюють традиційні етапи виробництва й логістики [14]. Д. Тохенян (D. Tohănean) та співавтори аналізують інноваційні ризики впровадження платформних бізнес-моделей, наголошуючи на потребі управління складністю та забезпеченні фінансової стабільності через стратегічні партнерства [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг теоретичних і прикладних досліджень низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, не сформовано єдиної типології цифрових платформ з урахуванням їхнього функціонального різноманіття та галузевої специфіки; відсутні комплексні моделі оцінки впливу платформ на трансформацію бізнес-моделей з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств. Недостатньо вивчено динаміку конкуренції між цифровими екосистемами, обмежено досліджено чинники, що стримують інтеграцію в цифрове середовище, а також не розроблено уніфікованих підходів до стратегічної адаптації бізнесу в умовах мережевої економіки. Методологічні обмеження попередніх робіт полягають у вузькому фокусі, нестачі емпіричних даних і відсутності міжгалузевого порівняння.

Запропоноване дослідження частково компенсує ці прогалини, систематизуючи функціональні типи платформ, аналізуючи трансформації в різних секторах економіки, визначаючи чинники цифрової конкурентоспроможності та виклики інтеграції, а також розробляючи рекомендації з адаптації бізнес-моделей до умов цифрової взаємодії. Залучення міждисциплінарного підходу, порівняльного аналізу та узагальнення емпіричних прикладів дає змогу сформуванню цілісного бачення



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

сучасної трансформації стратегій підприємств і розширити наукове уявлення про механізми функціонування цифрових економічних структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення теоретичних та прикладних засад трансформації бізнес-моделей і конкурентних стратегій підприємств під впливом цифрових платформ, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації організацій до нових умов функціонування в цифровій економіці.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність, типологію та характеристики цифрових платформ як інфраструктурної основи інноваційної економіки, а також механізми створення ними вартості та вплив на трансформацію бізнес-моделей.

2. Проаналізувати зміни в конкурентному середовищі під впливом цифрових платформ і виокремити ефективні стратегії формування конкурентних переваг у цифрових екосистемах.

3. Дослідити виклики інтеграції підприємств у цифрову економіку та сформулювати рекомендації щодо стратегічної адаптації бізнес-моделей до умов цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові платформи відіграють важливу роль у сучасній економіці. Вони є не лише технологічною основою нових форм господарювання, а й потужним рушієм глибоких трансформацій у структурі ринкових відносин. Їхня поява та стрімке поширення зумовлені переходом до економіки знань, активізацією мережевих ефектів, зростанням значущості даних як стратегічного ресурсу та зміщенням акценту зі створення вартості з товару на послугу, з виробника на споживача. Відмінною рисою цифрових платформ є їхня здатність забезпечувати інтеракцію між численними групами користувачів, моделювати двосторонні або багатосторонні ринки, автоматизувати процеси узгодження попиту й пропозиції та генерувати ефекти масштабу без еквівалентного зростання



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

витрат. Сучасні цифрові платформи формують особливий тип бізнес-екосистеми, у якій вартість створюють не лише виробники, а й користувачі, активно залучені до мережевої взаємодії. Водночас сучасна типологія платформ потребує систематизації залежно від цільової функції, галузевої належності, способу монетизації та рівня технологічної інтеграції. У табл. 1 представлено порівняльну характеристику основних типів цифрових платформ з урахуванням їхнього функціонального призначення та особливостей створення вартості.

Таблиця 1

Типологія цифрових платформ за функціональною ознакою та механізмом створення вартості

Тип платформи	Основна функція	Приклад галузі	Механізм створення вартості
Трансакційна платформа	Посередництво у взаємодії	Електронна комерція	Узгодження попиту й пропозиції
Інноваційна платформа	Спільна розробка продукту	Розробка ПЗ, мобільні застосунки	Користувачі як співавтори інновацій
Соціальна платформа	Комунікація та обмін контентом	Соціальні мережі	Створення контенту спільною
Аналітична платформа	Обробка та інтерпретація даних	Фінанси, логістика	Моделі на основі великих даних (Big Data)
Гібридна платформа	Комбінування кількох функцій	FinTech, EdTech	Мультифункціональні моделі створення цінності

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 11, р. 81-85; 13; 14, р. 106-109; 15, р. 760-763]

У сучасній економіці цифрові платформи стали інструментами стратегічного домінування, застосовуючи різні моделі створення вартості. Трансакційні платформи (Amazon, Uber) узгоджують попит і пропозицію, масштабуючи бізнес через мережеві ефекти. Інноваційні платформи (GitHub, Google Play) формують середовище спільної розробки, замінюючи



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

традиційний R&D відкритими екосистемами. Соціальні платформи (Facebook, Instagram та TikTok) створюють рекламні моделі на основі контенту користувачів і персоналізації. Аналітичні платформи (Palantir, Snowflake) пропонують інструменти прогнозу аналітики та візуалізації даних. Гібридні рішення (WeChat, Paytm) поєднують соціальну взаємодію, фінансові сервіси та e-commerce, завдяки чому їх називають «цифровими суперпапами». Платформи перестають бути лише інструментами та стають самостійними гравцями, які визначають ринкові правила й канали доступу до клієнтів. Їхній вплив змінює логіку створення цінності, структуру витрат і канали взаємодії, стимулюючи перехід від ієрархічних до мережевих форматів, де конкурентна перевага ґрунтується на інтеграції в екосистеми, горизонтальних зв'язках та персоналізації. Масштаб трансформації залежить від галузі, продукту, рівня конкуренції та цифрової зрілості підприємства. Основні напрями такої трансформації наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Галузеві особливості трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових платформ

Галузь	Основний напрям трансформації	Приклад цифрової платформи	Результат для бізнес-моделі
Роздрібна торгівля	Перехід до електронної комерції	Amazon, Shopify	Зміщення центру створення цінності до UX та логістики
Фінанси	Віртуалізація фінансових послуг	PayPal, Revolut	Втрата значущості фізичних каналів обслуговування
Освіта	Масова персоналізація навчання	Coursera, EdX	Заміна аудиторної моделі на асинхронну взаємодію
Виробництво	Інтеграція з індустрією 4.0	Siemens MindSphere, GE Predix	Оцифрування операцій і предиктивна аналітика
Транспорт і логістика	Оптимізація маршрутів та управління ланцюгами	Uber Freight, Flexport	Перехід до моделі «on-demand»



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Галузь	Основний напрям трансформації	Приклад цифрової платформи	Результат для бізнес-моделі
Агробізнес	Моніторинг, прогнозування, точне землеробство	Climate FieldView, CropX	Дані як основа агрономічного планування

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6, с. 6–9; 9, с. 187-191; 10, с. 59-71; 11, р. 83-91; 12, р. 167-175; 14, р. 105-117]

У сучасних умовах трансформаційний вплив цифрових платформ охоплює не лише канали збуту, а й фундаментальні зміни в логіці функціонування підприємств. У роздрібній торгівлі Amazon і Shopify трансформують класичну модель дистрибуції в інтегровані екосистеми, де важливу роль відіграють дані, користувацький досвід (User Experience, UX) та алгоритмічна логістика. Це дає змогу пропонувати персоналізований сервіс і зменшувати транзакційні витрати. У фінансовому секторі Revolut і PayPal реалізують модель «banking-as-a-service», замінюючи фізичну інфраструктуру цифровими інтерфейсами з високим ступенем користувацької автономії. Освітні платформи Coursera та EdX пропонують адаптивні траєкторії навчання, застосовуючи аналітику даних для персоналізації темпу й змісту курсів, що забезпечує широкий доступ до знань. У виробничій сфері GE Predix та MindSphere створюють цифрові двійники, що дають змогу прогнозувати технічні збої, оптимізувати обслуговування та підвищувати ефективність у режимі реального часу. У логістиці Uber Freight і Flexport сприяють автоматизації процесів маршрутизації, управління заповнюваністю й планування ресурсів без традиційних посередників. В агросекторі Climate FieldView і CropX формують платформну модель «точного землеробства», де дані з сенсорів і супутників слугують основою агрономічного управління. Таким чином, цифрові платформи переорієнтовують бізнес-моделі з продукту на взаємодію, з ієрархій на екосистеми, з досвіду на аналітику. Їхня інтеграція потребує від підприємств не лише технологічної адаптації, а й глибокої



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

організаційної трансформації, заснованої на цифрових компетентностях та нових управлінських принципах.

Поширення платформних рішень значно трансформувало конкурентне середовище, змістивши акценти з традиційної боротьби за ринкову частку до конкуренції між екосистемами. У цифровій економіці основною одиницею аналізу є не окреме підприємство, а платформа як багатосторонній ринок, що координує взаємодію між виробниками, споживачами, розробниками та зовнішніми сервісами. Це зумовлює перехід від моделі «товар – ринок» до моделі «доступ – взаємодія», у якій основними ресурсами є дані, мережеві ефекти та алгоритмічна довіра. Нові умови вимагають від компаній перегляду конкурентних стратегій: зростає значущість партнерства, моделі «coopetition», експоненціального зростання замість лінійного та масштабування через програмний інтерфейс застосунків (Application Programming Interface, API) та інтеграцій. У табл. 3 представлено основні зміни в конкурентному середовищі та відповідні стратегічні підходи, які забезпечують стійкі переваги в умовах цифрових екосистем.

Таблиця 3

Стратегічні відповіді підприємств на зміни конкурентного середовища в умовах стрімкого розвитку цифрових платформ

Зміни в конкурентному середовищі	Стратегічна відповідь підприємств у цифровій екосистемі	Очікуваний ефект
Поява мережевих ефектів як джерела переваги	Розширення користувацької бази через мережеву архітектуру взаємодії	Експоненційне зростання вартості платформи
Зміщення акценту з продукту на платформу	API-орієнтована модульність бізнесу	Гнучкість, масштабованість, прискорене впровадження
Конкуренція екосистем, а не окремих компаній	Інтеграція партнерських сервісів та мультисервісних ланцюгів	Формування ефекту утримання та зменшення конкуренції



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Зміни в конкурентному середовищі	Стратегічна відповідь підприємств у цифровій екосистемі	Очікуваний ефект
Прозорість і доступність інформації	Використання даних для персоналізації та адаптивного UX	Зростання лояльності та конверсій
Ерозія бар'єрів входу завдяки SaaS/PaaS-моделям	Акселерація виходу на ринок через хмарні інструменти	Зменшення стартових витрат і пришвидшення масштабування

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 71-73; 6, с. 6-9; 7, с. 165-168; 8, с. 74-81; 13; 15, р. 768-773]

У сучасних умовах підприємства відповідають на зміну конкурентної динаміки, запроваджуючи стратегії цифрової взаємодії, у яких провідну роль відіграють мережеві ефекти, API-інтеграції, екосистеми та персоналізований UX. Платформи Vinted і Depop зростають завдяки нішевим спільнотам, де цінність сервісу підсилюється кожним новим користувачем і глибиною їхніх зв'язків. Zapier та IFTTT демонструють API-орієнтоване масштабування, даючи змогу малому бізнесу інтегрувати сотні сервісів без розробки власного ПЗ. Екосистемний підхід компанії Booking.com об'єднує бронювання, страхування, транспорт і локальні послуги в єдину інфраструктуру утримання клієнтів. Duolingo використовує персоналізований UX, адаптуючи темп і зміст навчання до кожного користувача для підвищення ефективності та залучення. У сегменті SaaS Notion і Canva пропонують гнучкий функціонал із низьким порогом входу, що дає змогу навіть малим гравцям швидко впроваджувати професійні інструменти. Конкурентні переваги цифрової епохи формують здатність до інтеграції, модульності, персоналізації та ефективної мережевої взаємодії, що потребує від бізнесу стратегічної гнучкості.

Інтеграція підприємств у цифрові екосистеми супроводжується низкою системних викликів, що значно ускладнюють адаптацію до нових умов ринку. Одним з основних викликів є інституційна фрагментованість: відсутність узгодженого правового регулювання трансакцій у цифровому середовищі, недосконалість норм щодо захисту персональних даних, оподаткування



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

цифрових послуг та регулювання відповідальності платформ [3]. Це створює правову невизначеність, яка стримує як участь бізнесу, так і інвестиції. Серйозною проблемою внутрішньої структури підприємств є організаційна негнучкість: класичні ієрархічні моделі управління виявляються неефективними в мережевих форматах, де необхідна швидка перебудова процесів, горизонтальна взаємодія, інтеграція до API-сервісів і клієнтоцентрична логіка створення цінності [6, с. 6-9; 7, с. 167-168]. Багато компаній не готові перейти на модульні архітектури або інтеграцію в зовнішні цифрові ланцюги. Технічні перешкоди пов'язані з відсутністю необхідної цифрової інфраструктури, зокрема хмарних середовищ, засобів аналітики великих даних і захищених каналів обміну [14, р. 110-115]. Водночас низький рівень автоматизації внутрішніх процесів та обмежений доступ до цифрових платформ є основними чинниками, що перешкоджають масштабуванню бізнесу [11, р. 85-91]. Критичною залишається й недостатність цифрових управлінських компетенцій. Відсутність досвіду стратегування в платформних умовах, недостатнє розуміння логіки багатосторонньої взаємодії, нерозвинене цифрове лідерство вищого менеджменту часто зумовлюють фрагментарний характер змін і опір трансформації [4]. Не менш важливою є проблема методологічного характеру: відсутність чітких критеріїв вимірювання рівня інтегрованості підприємства в цифрові екосистеми. Наявні інструменти оцінки цифрової зрілості не враховують специфіки мережевої економіки, що ускладнює прийняття стратегічних рішень [13]. Окрему загрозу становить концентрація ринку в руках кількох глобальних платформ, які перешкоджають входу менших гравців і посилюють асиметрію доступу до даних, інфраструктури та користувачів [15, р. 768-773]. Цифрові трансформації вимагають не лише технологічного оновлення, а й глибокої перебудови на інституційному, управлінському та організаційному рівнях.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

У контексті цифровізації стратегічна адаптація бізнес-моделей підприємств має спиратися на концепти інноваційної та мережевої економіки, де важливу роль відіграють швидкість реагування, інтегрованість, персоналізація та масштабованість. Насамперед важливо переорієнтувати модель створення цінності: з акценту на продукті до формату сервісу або платформи, що забезпечує безперервну взаємодію з користувачем. Це передбачає перехід до сервіталізації, де фізичний товар доповнюється цифровими компонентами, даними, зворотним зв'язком і кастомізацією. Рекомендовано впроваджувати модульну архітектуру, що дає змогу масштабувати бізнес, гнучко адаптуватися до запитів партнерів і швидко інтегрувати зовнішні API. В умовах мережевої взаємодії важливо формувати відкриті бізнес-екосистеми з багатосторонньою кооперацією, де підприємство не лише пропонує кінцевий продукт, а й забезпечує інфраструктуру для його створення спільно з іншими акторами. Пріоритетом має стати управління даними як основним активом. Розробка аналітичних контурів навколо клієнтської поведінки, операційних процесів і зовнішніх сигналів дає змогу будувати гнучкі моделі прогнозування, персоналізації та оптимізації вартості. У цьому контексті доцільним є запровадження керованих даними (data-driven) управлінських підходів, що інтегрують машинне навчання, когнітивні сервіси та інструменти візуалізації в стратегічний цикл ухвалення рішень. Рекомендується також переглянути логіку каналів доступу до споживача, відмовившись від лінійної дистрибуції на користь омніканальних цифрових сценаріїв, що забезпечують безшовний досвід і підвищують конверсію. У структурному плані важливо впровадити цифрові механізми управління взаємодією з клієнтами, зокрема через систему Customer Relationship Management (CRM), маркетингову автоматизацію та алгоритмічне ціноутворення. З огляду на ці чинники адаптація бізнес-моделі повинна відбуватись не як поверхнева диджиталізація окремих процесів, а як глибока



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

трансформація всієї логіки функціонування підприємства: від структури витрат до стратегічних альянсів, від організаційної культури до механізмів створення й монетизації цінності. Це потребує не лише інвестицій у технології, а й розвитку цифрових компетентностей, гнучкості мислення та відкритості до партнерства в динамічному середовищі мережевої економіки.

Висновки. Дослідженням встановлено, що цифрові платформи кардинально змінюють логіку функціонування бізнес-моделей, зумовлюючи перехід від продуктоцентричних до взаємодійно-орієнтованих форматів. Визначено, що основними механізмами створення цінності в сучасних умовах є мережеві ефекти, персоналізація, API-інтеграції та аналітика даних. Розкрито типологію платформ за функціональним призначенням і показано галузеву специфіку трансформації моделей управління у сферах торгівлі, фінансів, освіти, промисловості, логістики та агробізнесу. Виявлено основні проблеми інтеграції підприємств у цифрові екосистеми: правова фрагментованість, організаційна негнучкість, технологічна нерівність, кадрові обмеження та відсутність узгоджених індикаторів цифрової інтегрованості. Окрему увагу приділено ризикам посилення ринкової асиметрії через домінування глобальних платформ. Рекомендовано стратегічно адаптувати бізнес-моделі через сервіталізацію, модульну архітектуру, побудову партнерських мереж, розвиток data-driven управління та перехід до омніканальних сценаріїв взаємодії з клієнтами. Зазначено, що цифрова трансформація має відбуватись як системна зміна управлінської логіки, а не лише як технологічне оновлення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих моделей цифрової адаптації, інструментів вимірювання результативності трансформацій та методик оцінки впливу платформ на стійкість конкурентних стратегій підприємств.



Список використаних джерел

1. Mikadze S. Model for evaluating MVP success in the decision-making process for startup scaling. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15476874>.
2. Korostin O. Analysis of AI effectiveness in reducing human errors in processing transportation requests. *arXiv preprint*. 2025. arXiv:2503.15517. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.15517>.
3. Chmielarz P. Regulacja zdecentralizowanych finansów (DeFi) w Unii Europejskiej: wyzwania prawne i nowe mechanizmy nadzoru finansowego w kontekście prawa administracyjnego i finansowego. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2024. С. 189–191. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-452-1-49>.
4. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2023. 702 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91523/1/Business_Innovation_2023.pdf (дата звернення: 06.06.2025).
5. Селезнєва Г. О., Чумак Г. М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
7. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 2, № 47. С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

8. Шимановська Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. Т. 2. Вип. 72. С. 74–85. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11238252>.
9. Шостак Л. В., Бегун С. І. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>.
10. Шкурат М. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4, № 52. С. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7>.
11. Agustian K., Mubarak E. S., Zen A., Wiwin W., Malik A. J. The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*. 2023. Vol. 1, № 2. P. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>.
12. Ansong E., Boateng R. Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital policy, regulation and governance*. 2019. Vol. 21, № 2. P. 164–178. DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2018-0046>.
13. Huang Q., Tang Y. Enterprise digital transformation strategy: The Impact of Digital Platforms. *Entropy*. 2025. Vol. 27, № 3. Article 295. DOI: <https://doi.org/10.3390/e27030295>.
14. Li H., Yang Z., Jin C., Wang J. How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: theoretical mechanism and business model. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27, № 1. P. 105–120. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0757>.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

15. Tohănean D., Buzatu A. I., Baba C. A., Georgescu B. Business model innovation through the use of digital technologies: Managing risks and creating sustainability. *Amfiteatru Economic*. 2020. Vol. 22, № 55. P. 758–774. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=888540> (дата звернення: 06.06.2025).