

# ТИПОЛОГІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СМАРТ-ЕКОНОМІЦІ: ОНТОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІКИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

©2026 ВЕРБА В. А., ОСОКІН Г. В.

УДК 338.242:004  
JEL Classification: L21; L22; O33

Верба В. А., Осокін Г. В.

## Типологія бізнес-моделей у смарт-економіці: онтологічний підхід до трансформації логіки створення цінності

Метою статті є розроблення інтегрованої типології бізнес-моделей підприємств у смарт економіці на основі онтологічного підходу та формування цілісної концептуальної рамки, яка поєднує структурні, діяльнісні, інноваційні й екосистемні підходи та дозволяє пояснити різні способи організації створення й монетизації цінності в умовах цифрової та екосистемної трансформації економічного середовища. Методологічною основою слугують онтологічний, системний та еволюційний підходи, що дозволили інтерпретувати бізнес-модель як динамічну конфігурацію взаємодії акторів і механізм координації діяльності у цифровому середовищі. У дослідженні обґрунтовано систему критеріїв типологізації бізнес-моделей: рівень цифрової інтеграції діяльності, характер екосистемної координації, конфігурацію взаємодії акторів, логіку організації та монетизації цінності, ступінь адаптивності й алгоритмічної підтримки управління. На основі цих критеріїв виокремлено п'ять типів бізнес-моделей: операційно орієнтована, інтегрована цифрову, платформну, екосистемну, смарт-адаптивну. Отримані результати дозволяють пояснити еволюційну траєкторію переходу від внутрішньо орієнтованих до платформних та екосистемних конфігурацій створення цінності, а розроблена методика ідентифікації забезпечує можливість визначення домінантного типу бізнес-моделі та її гібридних станів. У практичному вимірі типологія може використовуватися для діагностики рівня цифрової екосистемної інтеграції підприємств, визначення напрямів трансформації бізнес-моделей та формування стратегічних рішень в умовах смарт-економіки. Результати дослідження можуть бути застосовані у стратегічному менеджменті, консалтингу, розробленні політик цифрового розвитку та формуванні інструментів оцінювання екосистемної інтегрованості. Соціальні наслідки проявляються у сприянні розвитку цифрових екосистем, підвищенні прозорості ринкових взаємодій та стимулюванні інноваційної активності. Оригінальність дослідження полягає у подоланні концептуальної фрагментації підходів до бізнес-моделей та запропонованні узгодженої інтегрованої рамки, що вперше поєднує цифрові, координаційні та data-driven виміри у цілісній типології трансформації бізнес-моделей у смарт-економіці.

**Ключові слова:** бізнес-модель, типологія бізнес-моделей, смарт-економіка, онтологічний підхід, цифрова трансформація, екосистемна взаємодія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-167-176>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 22.

**Верба Вероніка Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [verba@kneu.edu.ua](mailto:verba@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>

**Scopus Author ID:** 60077551900

**Осокін Геннадій Валерійович** – здобувач кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [gennadiy.osokin@kneu.ua](mailto:gennadiy.osokin@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2670-7524>

UDC 338.242:004  
JEL Classification: L21; L22; O33

## Verba V. A., Osokin H. V. Typology of Business Models in the Smart Economy: An Ontological Approach to Transforming the Logic of Value Creation

The aim of the article is to develop an integrated typology of enterprise business models in the smart economy based on the ontological approach and to form a coherent conceptual framework that combines structural, activity-based, innovative, and ecosystem approaches, allowing for the explanation of different ways of organizing value creation and monetization in the context of digital and ecosystem transformation of the economic environment. The methodological basis consists of the ontological, systemic, and evolutionary approaches, which made it possible to interpret the business model as a dynamic configuration of actor interactions and a mechanism for coordinating activities in the digital environment. The study substantiates a system of criteria for the typology of business models: the level of digital integration of activities, the nature of ecosystem coordination, the configuration of actor interactions, the logic of organizing and monetizing value, the degree of adaptability, and algorithmic support for management. Based on these criteria, five types of business models have been identified: operationally oriented, integrated digital, platform, ecosystem, and smart-adaptive. The obtained results allow for explaining the evolutionary trajectory of the transition from internally oriented to platform and ecosystem configurations of value creation, while the developed identification methodology provides the ability to determine the dominant type of business model and its hybrid states. In practical terms, the typology can be used to diagnose the level of digital ecosystem integration of enterprises, to determine directions for business model transformation, and to develop strategic decisions in the context of a smart

economy. The research results can be applied in strategic management, consulting, the development of digital development policies, and the creation of tools for assessing ecosystem integration. The social consequences are manifested in promoting the development of digital ecosystems, increasing the transparency of market interactions, and stimulating innovative activity. The originality of the research lies in overcoming the conceptual fragmentation of approaches to business models and proposing a coherent integrated framework that for the first time combines digital, coordination, and data-driven dimensions in a holistic typology of business model transformation in a smart economy.

**Keywords:** business model, typology of business models, smart economy, ontological approach, digital transformation, ecosystem interaction.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 22.

**Verba Veronika A.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** verba@kneu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>

**Scopus Author ID:** 60077551900

**Osokin Hennadii V.** – Applicant of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** gennadiy.osokin@kneu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2670-7524>

**Вступ.** Сучасні трансформації економічних систем, зумовлені цифровізацією, розвитком платформних ринків, датоорієнтованих технологій та переходом до логіки Industry 5.0, істотно змінюють механізми створення та привласнення цінності підприємствами. У цих умовах бізнес-модель перестає розглядатися виключно як інструмент організації діяльності або комерціалізації продукту і дедалі більше виступає ключовим механізмом інтеграції підприємства у динамічне соціально-технологічне середовище.

Формування смарт-економіки трансформує саму природу економічного ландшафту: джерела цінності набувають розподіленого характеру, координація діяльності стає мережевою та платформною, дані перетворюються на стратегічний ресурс, а вимоги до стійкості, адаптивності та людиноцентричності розвитку посилюються. За таких умов традиційні бізнес-моделі, сформовані в індустріальній та постіндустріальній логіці, дедалі частіше виявляються недостатньо інтегрованими у нові механізми створення цінності.

Попри значний масив досліджень, теорія бізнес-моделей залишається фрагментованою. У науковій літературі співіснують структурні, діяльнісні, інноваційні, цифрові та екосистемні підходи, які здебільшого розвиваються паралельно та пояснюють окремі аспекти функціонування бізнес-моделей. Така фрагментація ускладнює формування цілісного теоретичного бачення їх еволюції та не дозволяє повною мірою пояснити трансформацію підприємств у цифровому екосистемному середовищі.

Особливо актуальною ця проблема постає в умовах становлення смарт-економіки, де бізнес-модель має забезпечувати інтеграцію внутрішніх ресурсів і процесів із цифровими платформами, екосистемними конфігураціями, інституційними нормами та соціальними очікуваннями. Водночас у науковій літературі відсутня інтегрована типологія бізнес-моделей, здатна відобразити різні рівні їх інтеграції з цифровим екосистемним середовищем.

У цьому контексті стаття спрямована на розроблення інтегрованої типології бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці на основі онтологічного підходу, що до-

зволяє інтерпретувати трансформацію бізнес-моделей як еволюцію способів організації створення та монетизації цінності в умовах цифрової та екосистемної взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теорії бізнес-моделей упродовж останніх двох десятиліть характеризується розширенням аналітичного фокусу від опису внутрішньої логіки створення цінності до дослідження цифрових, платформних та екосистемних конфігурацій. В їх межах бізнес-модель дедалі частіше розглядається як об'єкт інновацій і трансформацій. Водночас сучасні наукові джерела засвідчують наявність концептуальної фрагментації: різні дослідницькі підходи інтерпретують бізнес-модель крізь відмінні теоретичні призми, що ускладнює побудову цілісної аналітичної рамки для пояснення еволюції бізнес-моделей у цифровому екосистемному середовищі.

Одним із найбільш поширених залишається *структурний підхід*, у межах якого бізнес-модель інтерпретується як архітектура взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення, доставку та монетизацію цінності. Його прикладним втіленням є канва бізнес-моделі А. Остервальдера та І. Піньє, що задає логіку декомпозиції моделі на ключові компоненти та широко застосовується в аналізі й проектуванні [1]. Водночас структурний підхід часто зберігає описовий характер і обмежено відображає динаміку реконфігурації моделі в умовах швидких технологічних змін.

Більш теоретично насичену перспективу формує *діяльно-системний підхід* в роботах К. Зотта та Р. Амита, у межах якого бізнес-модель розглядається як конфігурація взаємопов'язаних видів діяльності та транзакцій, що визначається змістом, структурою та механізмами управління [2]. У межах стратегічної логіки в дослідженнях Д. Дж. Тіса, бізнес-модель також трактується як дизайн механізмів створення і монетизації цінності та пов'язується з питаннями інновацій і динамічних здатностей [3; 4]. Обмеженням цих підходів у контексті смарт-економіки є їх орієнтація на розгляд підприємства як центрального елемента створення цінності, що не забезпечує належного пояснення спільного створення цінності та мережевої координації.

Подальший розвиток дослідницького поля пов'язаний із переходом від описових моделей до аналізу *інноваційності та динаміки бізнес-моделей*. Узагальнення ключових траєкторій досліджень інновацій бізнес-моделі, запропоноване Н. Фоссом та Т. Саєбі, підкреслює, що бізнес-модель є об'єктом стратегічної реконфігурації, а зміни в механізмах створення та привласнення цінності виступають джерелом конкурентних переваг [5]. Водночас результати цього напрямку нерідко зосереджуються на поясненні чинників змін та їх наслідків [6], залишаючи відкритим питання порівняння типів бізнес-моделей як різних форм організації економічної діяльності.

Окрему лінію досліджень формує *екосистемна та платформна перспектива*, що виходить за межі фірмоцентричного аналізу й акцентує увагу на координації взаємозалежностей між учасниками спільного створення цінності. У працях Р. Аднера екосистема розглядається як структурована конфігурація взаємозалежностей, яка задає умови реалізації ціннісної пропозиції [7], тоді як М. Джейкобідес, К. Ченнамо, А. Гавер обґрунтовують екосистеми як особливі форми економічної організації [8]. Дослідження платформ у роботі Т. Кречмер, А. Лейпонен, М. Шиллінг, Г. Васудева підсилюють цю логіку, наголошуючи на ролі платформ як механізмів правил, доступу та координації, що впливають на конкурентну динаміку й розподіл цінності [9]. Водночас ці підходи часто орієнтовані на специфічні контексти (платформні ринки або екосистемні інновації) і не завжди пропонують універсальну типологічну рамку для порівняння бізнес-моделей підприємств, що перебувають на різних рівнях цифрової та екосистемної інтеграції.

У межах *досліджень цифрової трансформації* бізнес-модель дедалі частіше розглядається як ключовий рівень змін поряд із технологічними та організаційними перетвореннями. Зокрема, в дослідженні Пітера К. Вергоєфа, Т. Брукхейзена та ін. підкреслюється, що цифрова трансформація передбачає зміну логіки створення та монетизації цінності, а не лише впровадження технологій [10]. У цьому контексті М. Портер і Дж. Геппельман акцентують увагу на ролі «розумних, підключених продуктів», які трансформують конкурентну динаміку, стимулюють розвиток сервісно-орієнтованих бізнес-моделей і формують нові джерела цінності на основі даних та цифрових сервісів [11]. Водночас цифровий підхід часто фокусується на технологічних драйверах і не завжди пояснює, як цифрова інтеграція поєднується з екосистемною координацією та еволюцією механізмів монетизації.

Таким чином, сучасні дослідження демонструють суттєвий прогрес у розумінні бізнес-моделей: від їх трактування як структурної архітектури та конфігурацій видів діяльності, до аналізу інноваційної динаміки, екосистемної взаємодії та цифрової трансформації. Зазначені напрями здебільшого розвиваються паралельно, без достатнього концептуального узгодження між собою, що ускладнює формування цілісної теоретичної рамки для пояснення еволюції бізнес-моделей у смарт-економіці. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованого підходу до типологізації бізнес-моделей, здатного поєднати цифрові, координаційні та монетизаційні виміри створення цінності в межах єдиної концептуальної логіки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний масив досліджень бізнес-моделей, сучасне наукове поле характеризується концептуальною фрагментацією та відсутністю інтегрованої пояснювальної логіки їх еволюції. Існуючі підходи зосереджуються на окремих вимірах бізнес-моделі: структурній архітектурі елементів, конфігурації діяльності, механізмах монетизації, цифровій трансформації або екосистемній координації. Унаслідок цього бізнес-модель часто розглядається як набір характеристик або аналітичний інструмент, а не як цілісна форма організації створення цінності в сучасному економічному середовищі.

В умовах становлення смарт-економіки ця проблема набуває особливої актуальності. Цифровізація, платформізація та розвиток бізнес-екосистем змінюють логіку координації діяльності, розподіл ролей між акторами та механізми створення й привласнення цінності [12–15]. За таких умов бізнес-модель виходить за межі внутрішньо-фірмової конструкції й набуває функції інтеграції підприємства у цифрове екосистемне середовище. Проте у науковій літературі відсутня систематизована типологія бізнес-моделей, здатна відобразити різні рівні їх інтеграції з цим середовищем.

Крім того, наявні класифікації бізнес-моделей мають переважно галузеву або структурно-архітектурну логіку формування, що унеможливає дослідити принципи переходу від традиційних моделей до платформних, екосистемних та data-орієнтованих конфігурацій. Невирішеним залишається питання щодо можливості розгляду різних інтерпретацій бізнес-моделей не як альтернативних підходів, а як послідовних рівнів ускладнення способів створення та монетизації цінності в умовах цифрової екосистемної трансформації.

Отже, науковий розрив полягає у відсутності інтегрованої концептуальної рамки, яка б дозволила систематизувати наявні підходи та розробити типологію бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці, виходячи з різних способів координації, цифрової інтеграції та організації створення цінності. Подолання цього розриву потребує переходу від описових класифікацій до системної типологізації, що відображає еволюцію бізнес-моделей у екосистемному середовищі.

**Метою статті** є розроблення інтегрованої типології бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці на основі онтологічного підходу та формування цілісної концептуальної рамки, яка поєднує структурні, діяльнісні, інноваційні й екосистемні підходи та дозволяє пояснити різні способи організації створення й монетизації цінності в умовах цифрової та екосистемної трансформації економічного середовища. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: 1) систематизувати сучасні підходи до трактування бізнес-моделі та визначити їх обмеження в контексті смарт-економіки; 2) обґрунтувати роль бізнес-моделі як форми організації створення цінності в сучасному економічному середовищі; 3) визначити ключові критерії типологізації бізнес-моделей у смарт-економіці; 4) розробити типологію бізнес-моделей підприємств з урахуванням рівня цифрової інтеграції їх діяльності, екосистемної координації та логіки монетизації; 5) інтерпретувати

запропоновану типологію як еволюцію способів інтеграції підприємства у цифрове екосистемне середовище.

**Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження.** Дослідження має концептуально-теоретичний характер і ґрунтується на поєднанні системного, еволюційного та онтологічного підходів до аналізу бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці. Методологічну основу становить інтеграція положень теорії бізнес-моделей, стратегічного менеджменту, досліджень цифрової трансформації та екосистемної організації економічної діяльності. Рамка дослідження передбачає інтерпретацію типів бізнес-моделей не як ізольованих категорій, а як рівнів ускладнення способів координації, цифрової інтеграції та організації створення цінності. Такий підхід дозволяє поєднати типологію бізнес-моделей з еволюційною динамікою трансформації підприємств у смарт-економіці.

Дослідження реалізовано у кілька взаємопов'язаних етапів. *На першому етапі* здійснено систематизацію наукових підходів до трактування бізнес-моделі (структурного, діяльничого, інноваційного, екосистемного та цифрового) з метою виявлення їх аналітичних можливостей і обмежень у поясненні трансформації бізнес-моделей у смарт-економіці. Використано методи критичного аналізу літератури, порівняльного узагальнення та концептуальної інтерпретації. *На другому етапі* проведено концептуальне переосмислення поняття бізнес-моделі, у межах якого її розглянуто як форму організації створення та монетизації цінності, що визначає спосіб інтеграції підприємства у цифрове екосистемне середовище. Такий підхід дозволив перейти від опису окремих елементів до аналізу конфігурації взаємодії підприємства з середовищем створення цінності. *На третьому етапі* визначено критерії типологізації бізнес-моделей у смарт-економіці. До них віднесено: а) рівень цифрової інтеграції діяльності; б) характер екосистемної координації; в) конфігурацію взаємодії акторів; г) логіку організації та монетизації цінності; д) ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління. *На четвертому етапі* на основі визначених критеріїв здійснено концептуальне моделювання та розроблено типологію бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці. Типологія сформована як система ідеальних типів, що відображають різні способи організації створення цінності від операційно-цифровізованих до смарт-адаптивних конфігурацій.

Запропонована типологія сформована як концептуальна модель і може слугувати методологічною основою для подальших емпіричних досліджень. Подальше тестування передбачає апробацію критеріїв і процедури ідентифікації типів бізнес-моделей на прикладі підприємств у різних галузевих та екосистемних контекстах з метою оцінювання їх прикладної цінності та аналітичного потенціалу.

**Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів.** У межах онтологічного підходу бізнес-модель доцільно розглядати не як сукупність інструментальних елементів або описову схему організації діяльності, а як форму організації створення та монетизації цінності, що визначає спосіб інтеграції підприємства у середовище його розвитку. Така інтерпретація зміщує аналітичний фокус із переліку структурних компонентів на

принципи організації взаємодії ресурсів, процесів і акторів у конкретному соціально-технологічному контексті.

З цієї позиції бізнес-модель підприємства у смарт-економіці може бути визначена як інтегрована конфігурація ресурсів, видів діяльності та механізмів координації, що задає спосіб створення, доставки та монетизації цінності в умовах цифрової інтеграції та екосистемної взаємодії. На відміну від традиційних інтерпретацій, зосереджених переважно на внутрішній архітектурі підприємства [1; 2], такий підхід передбачає розгляд бізнес-моделі як динамічної системи взаємодій, сформованої на перетині технологічних, організаційних та інституційних факторів.

У цьому контексті, розвиваючи дослідження у сфері бізнес-моделей [3-9], вона постає як механізм узгодження підприємства з цифровим екосистемним середовищем, у якому координація діяльності набуває мережевого характеру, а дані й алгоритмічні інструменти стають невід'ємною складовою управління. Такий підхід дозволяє подолати обмеження фірмоцентричної логіки та розглядати бізнес-модель як форму інтеграції підприємства у систему розподіленого створення цінності.

Отже, онтологічна інтерпретація бізнес-моделі дозволяє перейти від її розуміння як статичної конструкції до трактування як динамічної конфігурації взаємодій, що забезпечує адаптацію підприємства до умов смарт-економіки та визначає його позицію в екосистемі створення цінності [10-13]. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для типологізації бізнес-моделей за способом інтеграції підприємства у екосистемне середовище смарт-економіки.

Виходячи з онтологічної інтерпретації бізнес-моделі як форми організації створення, доставки та монетизації цінності, її типологізація у смарт-економіці має ґрунтуватися на параметрах, що відображають спосіб позиціонування підприємства в цифровому екосистемному середовищі, у межах якого створена цінність інтегрується в ширший екосистемний простір і трансформуються джерела цінності, механізми координації та логіка управління. Оскільки в умовах смарт-економіки середовище створення цінності набуває цифровому екосистемного характеру, змінюються способи взаємодії акторів, координації діяльності та монетизації результатів економічної діяльності [14, 15], що зумовлює необхідність визначення критеріїв типологізації, здатних відобразити ключові виміри трансформації організації створення цінності.

Вибір критеріїв типологізації ґрунтується на узагальненні сучасних дослідницьких підходів до аналізу бізнес-моделей, цифрової трансформації та екосистемної організації економічної діяльності. Структурні підходи до бізнес-моделей підкреслюють значення архітектури створення цінності [1; 2], стратегічна перспектива акцентує механізми її монетизації та формування конкурентних переваг [3-6], дослідження цифрової трансформації доводять системоутворюючу роль цифрових технологій у зміні логіки створення цінності [10; 11], тоді як платформна й екосистемна література обґрунтовує перехід до мережевих форм координації та розподіленого створення цінності [7-9]. Дослідження data-driven управління та алгоритмічної координації підкреслюють зростаючу роль аналітики даних і автоматизованого прийняття рішень у сучасних організа-

ційних моделях [17]. Узагальнення цих дослідницьких ліній дозволило виокремити критерії, що відображають ключові виміри трансформації бізнес-моделей у смарт-економіці.

З урахуванням окреслених теоретичних положень, для типологізації бізнес-моделей запропоновано п'ять взаємопов'язаних критеріїв, кожен із яких репрезентує сутнісні зміни в логіці функціонування підприємств у цифровому екосистемному середовищі. До їх складу віднесено: 1) рівень цифрової інтеграції діяльності; 2) характер екосистемної координації; 3) конфігурація взаємодії акторів; 4) логіка монетизації цінності; 5) ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління.

*Рівень цифрової інтеграції діяльності* відображає ступінь проникнення цифрових технологій у бізнес-модель підприємства, яка розвивається від локальних цифрових рішень за окремими операціями до алгоритмічно підтриманої реконфігурації всієї системи створення цінності. У смарт-економіці цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації процесів, а системоутворюючим фактором бізнес-моделі, що визначає її масштабованість, швидкість адаптації та здатність до інновацій. Значущість цього критерію обґрунтовується дослідженнями цифрової трансформації, які розглядають цифрові технології як фактор реконфігурації бізнес-моделей і джерело нових форм створення цінності.

*Характер екосистемної координації* відображає спосіб організації взаємодії підприємства з іншими акторами в межах цифрового екосистемного середовища. Смарт-економіка характеризується переходом від ієрархічних і ринкових механізмів координації до мережових, платформних та оркестраційних форм взаємодії. У цих умовах бізнес-модель визначає не лише внутрішню організацію діяльності підприємства, а й його роль у системі міжорганізаційних взаємозалежностей. Цей критерій дозволяє диференціювати моделі з низьким рівнем зовнішньої інтеграції від платформних та екосистемних конфігурацій, у яких створення цінності має розподілений характер. Його виокремлення спирається на екосистемний підхід, що трактує створення цінності як результат взаємозалежної діяльності множини акторів.

*Конфігурація взаємодії акторів* відображає структуру та формат взаємозв'язків між учасниками екосистеми. У смарт-економіці бізнес-модель визначає структуру взаємодії між виробниками, споживачами, партнерами, платформами та іншими учасниками екосистеми [14; 15; 16]. Лінійна логіка «виробник - споживач» поступається місцем багатостороннім і мережовим конфігураціям. Цей критерій фіксує перехід від замкнених до відкритих і розподілених моделей взаємодії, що є сутнісною характеристикою сучасних бізнес-модельних інновацій. Актуальність цього критерію підтверджується дослідженнями платформних ринків і багатосторонніх взаємодій.

*Логіка монетизації цінності* відображає економічний механізм реалізації бізнес-моделі та її здатність забезпечувати стійкість, масштабованість і довгострокову конкурентоспроможність. Онтологічні відмінності бізнес-моделей проявляються не лише у способах створення цінності, але й у механізмах їх монетизації. У смарт-економіці зростає роль сервісних, підписних, транзакційних, платформних

та data-орієнтованих моделей доходу [12; 13]. Виділення цього критерію ґрунтується на стратегічних дослідженнях бізнес-моделей, що розглядають механізми монетизації як ключовий елемент їх економічної життєздатності.

*Ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління* відображає перехід від процедурного управління до алгоритмічно підтриманого прийняття рішень на основі аналітики великих даних. Смарт-економіка характеризується високою динамікою змін і невизначеністю середовища, що вимагає здатності бізнес-моделі до постійної реконфігурації. Цей критерій дозволяє виокремити смарт-адаптивні бізнес-моделі як якісно новий рівень організації економічної діяльності. Його включення зумовлене поширенням data-driven управління та використання алгоритмічних систем прийняття рішень, що забезпечують адаптивність організацій у високо динамічному середовищі [17].

Обрані критерії є взаємопов'язаними та відображають ключові трансформаційні процеси смарт-економіки: цифровізацію, екосистемну взаємодію, мережову координацію, трансформацію механізмів монетизації та інтелектуалізацію управління. Їх поєднання дає змогу перейти від описових класифікацій до системної типології, що відображає різні способи організації створення цінності в цифровому екосистемному середовищі та формує підґрунтя для подальшого аналітичного застосування й емпіричного тестування запропонованої моделі.

Виділення типів бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці на основі визначених критеріїв ґрунтується на узагальненні змін у способах створення та монетизації цінності, координації діяльності й організації взаємодії між економічними акторами. Такий підхід дає змогу розглядати бізнес-моделі як різні способи позиціонування підприємства в цифровому екосистемному середовищі. Отже, запропонована типологія відображає поступову трансформацію логіки організації економічної діяльності від моделей, спрямованих на підвищення операційної ефективності за допомогою цифрових інструментів, до екосистемно інтегрованих конфігурацій, у яких створення цінності здійснюється на мережових засадах і базується на використанні даних.

За такої логіки виокремлено п'ять типів бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці.

1. *Операційно орієнтована цифрова бізнес-модель.* Цей тип характеризується використанням цифрових технологій переважно для підвищення операційної ефективності та оптимізації внутрішніх процесів. Логіка створення цінності залишається традиційною, тоді як цифрові інструменти виконують підтримувальну функцію. Координація діяльності має переважно ієрархічний характер, а взаємодія із зовнішніми акторами є обмеженою. Така модель відповідає початковому рівню цифрової трансформації й притаманна підприємствам, що впроваджують цифрові рішення без зміни базової логіки функціонування.
2. *Інтегрована цифрова бізнес-модель.* У межах цього типу цифрові технології стають невід'ємною складовою ціннісної пропозиції та клієнтського

досвіду. Підприємство інтегрує цифрові канали взаємодії, онлайн-сервіси та платформні рішення у процес створення й доставки цінності. Унаслідок цього цифровізація виходить за межі операційної оптимізації та починає впливати на структуру доходів, взаємодію з клієнтами й масштабованість бізнесу.

3. *Платформна бізнес-модель.* Цей тип передбачає створення або використання платформ як механізму координації взаємодії між різними групами користувачів. Цінність формується через організацію багатосторонніх обмінів, при цьому підприємство виступає посередником або оркестратором транзакцій. Платформна логіка трансформує структуру ринкових взаємозв'язків, знижує транзакційні витрати та забезпечує масштабованість завдяки мережевим ефектам.
4. *Екосистемна бізнес-модель.* У межах екосистемної моделі створення цінності має розподілений характер і здійснюється у взаємодії множини взаємозалежних акторів. Підприємство виступає оркестратором або ключовим учасником мережі партнерств, спільно формуючи ціннісну пропозицію. Цей тип бізнес-моделі характеризується високим рівнем інтеграції, координації та взаємодоповнюваності ресурсів і компетенцій учасників екосистеми.
5. *Смарт-адаптивна бізнес-модель.* Ця модель відображає якісно новий рівень організації економічної діяльності, у якому створення цінності підтримується аналітикою даних, штучним інтелектом та алгоритмічними системами прийняття рішень. Бізнес-модель характеризується високою адаптивністю, здатністю до самонавчання та динамічною реконфігурацією процесів у режимі реального часу. Цей тип відображає перехід до data-driven управління та інтеграції цифрових технологій у механізми стратегічної координації та створення цінності.

Еволюційна логіка трансформації передбачає рух від моделей, у яких цифрові технології виконують підтримувальну функцію, до моделей, де вони стають системоутворюючим елементом створення цінності та управління взаємодією учасників економічної діяльності. Такий перехід супроводжується зростанням відкритості бізнес-моделі, посиленням мережевої взаємозалежності та підвищенням ролі даних як стратегічного ресурсу. Так, на початкових етапах цифровізації підприємства впроваджують цифрові рішення з метою підвищення операційної ефективності, що відповідає операційно-цифровізованому типу. Подальший розвиток пов'язаний із інтеграцією цифрових сервісів у клієнтську пропозицію та канали взаємодії, що формує цифрово-інтегровану бізнес-модель. Зі зростанням масштабів взаємодії та необхідності координації різних груп користувачів підприємства переходять до платформної логіки, у межах якої цінність створюється через організацію багатосторонніх взаємодій. Подальша трансформація передбачає формування екосистемних бізнес-моделей, де створення цінності набуває розподіленого характеру та

здійснюється у взаємодії множини взаємозалежних акторів. На цьому етапі підприємство виступає не лише постачальником продукту або послуги, а координатором мережі партнерств і співтворцем цінності.

Найвищий рівень еволюції представлений смарт-адаптивною бізнес-моделлю, у якій прийняття управлінських рішень, координація взаємодій і реконфігурація процесів підтримуються аналітикою даних, штучним інтелектом та алгоритмічними системами. У таких моделях здатність до адаптації та самонавчання стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Водночас перехід між типами не має лінійного характеру та залежить від галузевої специфіки, технологічної зрілості підприємства, доступності цифрової інфраструктури та стратегічних пріоритетів розвитку. На практиці, підприємства можуть поєднувати ознаки кількох типів, формуючи гібридні конфігурації бізнес-моделей або здійснюючи вибірку трансформацію окремих елементів. Таким чином, запропонована логіка переходу між типами бізнес-моделей відображає поступове ускладнення способів створення цінності та узгодження діяльності підприємства з цифровим екосистемним середовищем смарт-економіки. Перехід до наступного типу бізнес-моделі зазвичай супроводжується зміною джерел конкурентних переваг. Узагальнена характеристика запропонованої типології бізнес-моделей на основі виокремлених вище критеріїв систематизована в табл.1.

Запропонована типологія, узагальнено представлена в табл.1, відображає не лише різні стани бізнес-моделей, а й можливу траєкторію їх трансформації у умовах цифрової та екосистемної інтеграції. Водночас типи не є взаємовиключними: у реальній практиці підприємства можуть поєднувати ознаки кількох моделей, формуючи гібридні конфігурації залежно від галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів розвитку. На відміну від існуючих досліджень, запропонована типологія бізнес-моделей поєднує цифрові, координаційні та data-driven виміри в єдину аналітичну систему. Для практичного застосування запропонованої типології необхідним є визначення процедури ідентифікації типу бізнес-моделі підприємства. Така процедура базується на оцінюванні параметрів, що відповідають визначеним критеріям типологізації та дозволяє встановити домінуючу конфігурацію організації створення цінності.

Ідентифікація типу бізнес-моделі передбачає аналітичне дослідження підприємства або окремої бізнес-одиниці з урахуванням того, що в межах однієї організації можуть функціонувати різні бізнес-моделі для окремих продуктів, сервісів або ринкових сегментів. Такий підхід забезпечує коректність інтерпретації результатів та врахування стратегічної багатовимірності діяльності підприємства.

Аналітична оцінка може ґрунтуватися на дослідженні бізнес-процесів, цифрової інфраструктури, партнерських зв'язків, структури доходів, управлінських практик та використання аналітики даних. Для забезпечення порівнянності результатів доцільним є використання шкали оцінювання, що відображає ступінь прояву відповідних характеристик. На основі отриманих оцінок формується профіль бізнес-моделі підприємства, який відображає рі-

Типи бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці

Тип бізнес-моделі	Критерії типологізації бізнес-моделей				
	Рівень цифрової інтеграції діяльності	Характер екосистемної координації	Конфігурація взаємодії акторів	Логіка організації та монетизації цінності	Ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління
Операційно орієнтована	цифровізація окремих процесів	мінімальна	лінійна	продаж продукту	процедурна
Інтегрована цифрова	цифрові сервіси у пропозиції	партнерські взаємодії	омніканальна	комбіновані доходи	адаптивна
Платформна	цифрова інфраструктура	платформна координація	багатостороння	транзакційна	правила платформи
Екосистемна	інтегровані цифрові середовища	оркестрація партнерств	взаємодія множини акторів	спільна монетизація	координаційна
Смарт-адаптивна	Інтеграція на основі штучного інтелекту та аналітики	динамічні екосистемні взаємодії	гнучкі цифрові мережі	підписка, сервітизація	алгоритмічна та самонавчальна

Джерело: розроблено авторами

вень розвитку за кожним із критеріїв. Такий профіль дозволяє виявити домінуючі характеристики моделі та визначити ступінь її відповідності одному з типів, представлених у типології.

Визначення типу бізнес-моделі здійснюється шляхом зіставлення отриманого профілю з характеристиками типів. Домінантним вважається той тип, ознаки якого найбільшою мірою відповідають оціненим параметрам. У випадках близьких значень за кількома типами може фіксуватися гібридна конфігурація, що відображає перехідний стан трансформації бізнес-моделі. Інтерпретація результатів ідентифікації дозволяє визначити поточний тип бізнес-моделі підприємства, оцінити рівень його цифрової та екосистемної інтеракції, виявити напрями подальшої трансформації та сформулювати стратегічні орієнтири розвитку.

Аналітичний потенціал та універсальність запропонованої типології підтверджуються структурними зрушеннями в національному економічному середовищі, пов'язаними з поширенням платформних, екосистемних і смарт-адаптивних конфігурацій у різних секторах української економіки. Практичні приклади трансформації бізнес-моделей підприємств, що функціонують у цифрово-трансформованому середовищі України, дозволяють конкретизувати зазначені положення та продемонструвати їх прикладну релевантність.

Показовим прикладом еволюції бізнес-моделі є платформа електронної комерції Rozetka, яка трансформувалася від інтернет-магазину до маркетплейсу та інфраструктурної платформи. Спочатку компанія функціонувала у межах цифрово-інтегрованої моделі, використовуючи онлайн-канали продажу, однак із розширенням маркетплейсу перейшла до платформної логіки, організовуючи взаємодію між продавцями та покупцями. Подальша інтеграція логістичних, фінансових і сервісних рішень свідчить про набуття ознак екосистемної бізнес-моделі [18]. Плат-

формну інфраструктуру для B2B-електронної комерції формує маркетплейс Prom.ua, який забезпечує багатосторонню взаємодію продавців і покупців, надаючи цифрові інструменти просування, аналітики та інтеграції логістичних і платіжних сервісів, що знижує транзакційні витрати та розширює доступ бізнесу до цифрових ринків [18].

Логіку створення цінності на основі платформ демонструє сервіс мобільності Uklon, у межах якого взаємодія між водіями та пасажирями координується цифровою платформою. Використання алгоритмів розподілу замовлень, динамічного ціноутворення та аналітики попиту відображає еволюцію моделі у напрямі смарт-адаптивної конфігурації. Додатковим підтвердженням стратегічної зрілості цієї бізнес-моделі є угода з придбання 97 % акцій ТОВ «Уклон» компанією Київстар, що розглядається як одна з ключових угод зі злиття та поглинання на українському цифровому ринку та свідчить про інтеграцію сервісу в ширшу телеком-екосистему цифрових послуг [19].

Ознаки data-driven управління в процесі створення цінності характерні для цифрового банкіну Монобанк, де взаємодія з клієнтами, кредитні рішення та персоналізація продуктів базуються на аналітиці даних і цифрових інтерфейсах. Ефективність такої моделі підтверджується тим, що застосунком користуються понад 8,6 млн українців, а понад 1,3 млн. клієнтів здійснюють транзакції щодня, що свідчить про успішне масштабування сервісів і високу клієнтську орієнтацію банку. Крім того, Монобанк демонструє швидке впровадження інновацій та зручних цифрових рішень, що підсилює його позиції лідера в українському сегменті цифрового банкіну та підтверджує перехід до інтелектуалізованої моделі управління цінністю на основі даних [20].

У логістичному секторі компанія Нова пошта еволюціонувала від оператора доставки до логістичної платформи, інтегруючи цифрові сервіси відстеження, мобільні за-

стосунки, фулфілмент, фінансові рішення та API-інтеграції для бізнес-клієнтів. Це формує ознаки екосистемної моделі, у якій компанія виступає інфраструктурним інтегратором комерційних потоків. Поступовий розвиток компанії від невеликої служби експрес-доставки до одного з найбільших логістичних провайдерів країни супроводжувався системною цифровізацією процесів і масштабуванням інфраструктури, що забезпечило нову якість сервісу. Впровадження інновацій від автоматизованих терміналів до фінтех-рішень NovaPay, дозволило Новій пошті вийти за межі класичної логістики й сформувати багатокomпонентну платформу для бізнесу та споживачів [21]. Важливим елементом цифрового екосистемного середовища є державна платформа Дія, яка інтегрує адміністративні послуги, цифрову ідентифікацію та взаємодію громадян, бізнесу і держави, створюючи інфраструктурні умови для розвитку цифрових сервісів та зменшення транзакційних бар'єрів [22].

Узагальнюючи наведені приклади, можна зробити висновок, що трансформації Rozetka, Prom.ua, Uklon, Монобанк та Нової пошти демонструють системний перехід українських компаній від цифрової інтеграції до платформних та екосистемних моделей, у яких дані, мережеві ефекти та цифрова інфраструктура стають ключовими джерелами цінності. Це підтверджує практичну релевантність запропонованої типології та свідчить про формування в Україні зрілого цифрового середовища, розвиток якого додатково підтримується державною платформою Дія, що знижує транзакційні бар'єри та посилює інституційні умови для інновацій.

Отже, запропонована методика створює можливість для системного аналізу та порівняння бізнес-моделей підприємств і може застосовуватися як у наукових дослідженнях, так і у практиці стратегічного управління та консалтингу. Подальше застосування методики передбачає емпіричне тестування критеріїв і процедури ідентифікації на прикладі підприємств різних галузей та екосистем з метою оцінювання їх прикладної цінності та аналітичного потенціалу. Розроблена типологія бізнес-моделей відображає не лише різні конфігурації організації створення цінності, а й можливу траєкторію їх трансформації в умовах цифровізації та екосистемної інтеграції. Перехід між типами бізнес-моделей пов'язаний із поступовою зміною способів координації діяльності, використання цифрових технологій, конфігурації взаємодії акторів та механізмів монетизації цінності.

**Висновки.** У статті вперше запропоновано інтегровану типологію бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці, що ґрунтується на онтологічній інтерпретації бізнес-моделі як форми організації створення, доставки та монетизації цінності. На відміну від наявних класифікацій, які фокусуються на окремих аспектах цифровізації, платформних ринків або інноваційних бізнес-моделей, запропонований підхід поєднує структурний, діяльнісний, екосистемний та data-driven виміри організації економічної діяльності.

Подальшого розвитку набуло теоретичне обґрунтування критеріїв типологізації бізнес-моделей, які відображають ключові трансформаційні процеси смарт-економіки. Серед них виокремлено: рівень цифрової інтеграції діяль-

ності, характер екосистемної координації, конфігурацію взаємодії акторів, логіку організації та монетизації цінності, ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління. На відміну від наявних підходів, запропонована система критеріїв дозволяє здійснювати комплексну оцінку способів організації створення цінності у цифровому екосистемному середовищі.

На основі удосконаленої концептуалізації еволюції бізнес-моделей виділено п'ять типів бізнес-моделей: операційно орієнтована, інтегрована цифрова, платформна, екосистемна, смарт-адаптивна. Доведено, що на практиці, підприємства можуть поєднувати ознаки кількох типів, формуючи гібридні конфігурації бізнес-моделей або здійснюючи вибіркoву трансформацію окремих елементів. Таким чином, запропонована логіка переходу між типами бізнес-моделей відображає поступове ускладнення способів створення цінності та узгодження діяльності підприємства з цифровим екосистемним середовищем смарт-економіки.

Розвинуто методику ідентифікації типу бізнес-моделі підприємства, яка забезпечує практичне та аналітичне застосування типології шляхом оцінювання параметрів за визначеними критеріями та дозволяє визначити домінуючу конфігурацію створення цінності з урахуванням можливості гібридних моделей і перехідних станів трансформації.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої типології та методики ідентифікації для діагностики рівня цифрової екосистемної інтеграції підприємств, визначення напрямів трансформації бізнес-моделей та формування стратегічних рішень в умовах смарт-економіки. Запропонований підхід створює концептуальне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень трансформації бізнес-моделей у смарт-економіці.

Запропонована типологія бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці має концептуально-теоретичний характер і спрямована на систематизацію трансформаційних змін у способах організації створення цінності. У зв'язку з цим результати дослідження мають певні обмеження, зумовлені рівнем абстракції моделі та різноманітністю галузевих і інституційних контекстів її застосування.

По-перше, типологія відображає узагальнені закономірності трансформації бізнес-моделей і не враховує повною мірою специфіку окремих галузей, у яких цифровізація та екосистемна інтеграція можуть відбуватися з різною інтенсивністю та мати відмінні організаційні форми. Галузеві особливості можуть впливати на пріоритетність критеріїв та швидкість переходу між типами бізнес-моделей.

По-друге, запропонована система критеріїв орієнтована на аналіз ключових вимірів смарт-економіки, однак у конкретних дослідницьких або прикладних завданнях може потребувати уточнення індикаторів оцінювання та їх адаптації до особливостей екосистемної взаємодії, регуляторного середовища та рівня технологічної зрілості підприємств.

По-третє, типологія фіксує домінуючі конфігурації бізнес-моделей, тоді як у практиці господарювання під-

приємства часто функціонують у гібридних форматах, поєднуючи ознаки кількох типів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень механізмів гібридизації бізнес-моделей та умов їх еволюційної трансформації.

По-четверте, дослідження не включає емпіричної верифікації запропонованої типології, що відкриває перспективи її подальшого тестування на прикладі підприємств різних галузей та національних економік з метою оцінювання аналітичної узгодженості, прикладної цінності та прогностичного потенціалу.

Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на розроблення індикаторної системи вимірювання параметрів бізнес-моделей, емпіричне тестування типології у різних секторах економіки, дослідження траєкторій переходу між типами в умовах цифрової трансформації, а також аналіз впливу інституційного середовища та технологічної інфраструктури на формування смарт-адаптивних бізнес-моделей.

Перспективним напрямом подальших досліджень є також вивчення взаємозв'язку між типом бізнес-моделі та конкурентоспроможністю підприємств, їх інноваційною активністю та здатністю до стійкого розвитку в умовах цифрової екосистемної економіки. Окремого дослідження потребує оцінювання впливу штучного інтелекту та автономних цифрових агентів на трансформацію бізнес-моделей у смарт-екосистемах.

## ЛІТЕРАТУРА

- Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
- Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 216–226.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 40–49.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 200–227.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Angelshaug M. S., Saebi T., Lien L. B., Foss N. J. Searching wide and deep for business model innovation. *Innovation: Organization & Management*. 2023. Vol. 27. No. 3. P. 345–368.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2252789>
- Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. No. 3. P. 405–424.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. No. 11. P. 64–88.
- Sarafin G. What business ecosystem means and why it matters // EY Insights. 2022. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters)
- Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What is your business ecosystem strategy? // Boston Consulting Group. 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>
- Кущмус Н., Макаренко О. Концепція «Smart-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>
- Осокін Г. В. Смарт-економіка як трансформаційне середовище еволюції бізнес-моделей підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 489–498.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-489-498>
- Верба В. А., Савчук Д. В. Екосистемна зрілість логістичних операторів: концептуальні засади та критерії оцінювання. *Вчені записки*. 2025. № 41 (4). С. 22–41.  
DOI: [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.02.012.018](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.02.012.018)
- Data-Driven Process Management: як використовувати метрики, а не інтуїцію // e5.ua. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/data-driven-process-management-yak-vykorystovuvaty-metryky-a-ne-intuyitsiyu>
- Касумов Т. А. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6 (23). С. 64–74.  
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.7>
- Domestic M&A Deals: Kyivstar acquires Ukion // KPMG Ukraine Insights. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/07/h1-2025-ma-radar-ukraine.html>
- Брегада О. А. Розвиток необанків у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 357–364.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-357-364>
- Нова пошта: як невелика компанія стала логістичним гігантом України // Finance.ua. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/nova-poshta>
- Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 834–866.  
DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>

## REFERENCES

- Adner R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 1(43), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Angelshaug M. S., Saebi T., Lien L. B. & Foss N. J. (2023). Searching wide and deep for business model innovation. *Innovation: Organization & Management*, 3(27), 345–368. <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2252789>

- Breheda O. A. (2024). Rozvytok neobankiv u sviti ta v Ukraini [Development of neobanks in the world and in Ukraine]. *Biznes Inform*, 8, 357–364. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-357-364>
- e5.ua. Data-Driven Process Management: yak vykorystovuvaty metryky, a ne intuitsiiu. <https://e5.ua/uk/blogpost-2/data-driven-process-management-yak-vykorystovuvaty-metryky-a-ne-intuyitsiyu>
- Finance.ua. Nova poshta: yak nevelyka kompaniia stala lohistychnym hihantom Ukrainy [Nova poshta: how a small company became a logistics giant of Ukraine]. <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/nova-poshta>
- Foss N. J. & Saebi T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 1(43), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Jacobides M. G., Cennamo C. & Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 8(39), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kasumov T. A. (2024). Marketpleisy v Ukraini v umovakh tsyfrovyykh metamorfoz: trendy, vyklyky ta stratehichni oriientyry [Marketplaces in Ukraine in the conditions of digital metamorphoses: trends, challenges and strategic guidelines]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 6 (23), 64–74. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.7>
- KPMG Ukraine Insights. (2025). Domestic M&A Deals: Kyivstar acquires Uklon. <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/07/h1-2025-ma-radar-ukraine.html>
- Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M. & Vasudeva G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 3(43), 405–424. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Kutsmus N. & Makarenko O. (2024). Kontseptsiiia «Smart-ekonomiky»: vyklyky ta perspektyvy dlia biznesu v umovakh hlobalizatsii [The concept of "Smart economy": challenges and prospects for business in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>
- Osokin H. V. (2025). Smart-ekonomika yak transformatsiine seredovyshe evoliutsii biznes-modelei pidpriemstv [Smart economy as a transformational environment for the evolution of business models of enterprises]. *Biznes Inform*, 7, 489–498. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-489-498>
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pidun U., Reeves M. & Zoletnik B. (2022). What is your business ecosystem strategy?. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>
- Porter M. E. & Heppelmann J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 11(92), 64–88.
- Sarafin G. (2022). What business ecosystem means and why it matters. *EY Insights*. [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters)
- Teece D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2–3(43), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 1(51), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tymchenko M. S. (2022). Rozvytok servisu «DIYA» v umovakh viiny [Development of the service "DIYA" in the conditions of war]. *Public Administration and Regional Development*, 17, 834–866. <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>
- Verba V. A. & Savchuk D. V. (2025). Ekosystemna zrilist lohistychnykh operatoriv: kontseptualni zasady ta kryterii otsiniuvannia [Ecosystem maturity of logistics operators: conceptual foundations and evaluation criteria]. *Vcheni zapysky*, 41 (4), 22–41. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.02.012.018](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.02.012.018)
- Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N. & Haenlein M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zott C. & Amit R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 2–3(43), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Стаття надійшла до редакції 23.02.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 11.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.