

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ СЕРВІСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

©2026 ОСОКІНА А. В., ШАТІЛОВА О. В., ДЬЯКОВ С. Л., ПАВЛЕНКО К.

УДК 004.738.5:330.341.1:005.21
JEL Classification: L86; O33; M15

Осокіна А. В., Шатілова О. В., Дьяков С. Л., Павленко К.

Глобальні тренди розвитку цифрових екосистем сервісних організацій

Статтю присвячено аналізу трансформації сервісних організацій у контексті розвитку цифрових екосистем та обґрунтуванню впливу глобальних трендів на їх архітектуру і роль у сучасній цифровій економіці. Метою роботи є систематизація ключових тенденцій розвитку цифрових екосистем сервісних організацій і визначення механізмів їх впливу на формування платформних моделей і трансформацію сервісних компаній. Методологічну основу становлять теоретичне узагальнення, систематизація наукових підходів і порівняльний аналіз міжнародних практик. У результаті систематизовано глобальні тренди розвитку цифрових екосистем, такі як платформізація, гіперавтоматизація, економіка на вимогу, Хаас моделі та омніканальність, а також доведено їхню інтегровану дію як цілісної логіки трансформації сервісних організацій. Показано, що сукупний вплив цих трендів формує платформну архітектуру, активує «маховик даних», стимулює розвиток комплементарних сервісів і сприяє переходу до моделі супердодатка. Порівняльний аналіз міжнародних екосистем підтвердив універсальність таких закономірностей. Практична частина засвідчує, що українські компанії адаптують глобальні підходи відповідно до локальних умов. На прикладі цифрової екосистеми ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» показано реалізацію платформної моделі, використання даних як стратегічного ресурсу та поступовий розвиток у напрямі супердодатка. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення механізмів управління цифровими екосистемами, удосконалення стратегій розвитку сервісних компаній і підвищення ефективності бізнес-моделей. Обмеження пов'язані з динамічністю цифрового середовища та необхідністю подальшого емпіричного уточнення моделей. Соціальна значущість дослідження проявляється у впливі цифрових екосистем на якість сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та трансформацію ринку праці. Оригінальність роботи полягає у комплексному поєднанні теоретичного аналізу та практичного підтвердження закономірностей розвитку цифрових екосистем сервісних організацій.

Ключові слова: екосистема бізнесу, цифрова економіка, екосистемний менеджмент, сервісна організація, цифрові платформи, цифрові сервіси, цифрова інфраструктура, інноваційні бізнес-моделі, комплементарні продукти, масштабування платформ, архітектура екосистем, штучний інтелект.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-177-187>

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 30.

Осокіна Алла Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: osokina@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-1053>

Шатілова Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: olena.shatilova@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

Scopus Author ID: 55661335800

Дьяков Сергій Леонідович – аспірант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: zothiy@ukr.net

Павленко Костянтин Юрійович – магістр кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kostiantynpavlenko22@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8551-6939>

UDC 004.738.5:330.341.1:005.21

JEL Classification: L86; O33; M15

Osokina A. V., Shatilova O. V., Diakov S. L., Pavlenko K. Yu. Global Trends in the Development of Digital Ecosystems of Service Organizations

The article is devoted to analyzing the transformation of service organizations in the context of the development of digital ecosystems and substantiating the impact of global trends on their architecture and role in the modern digital economy. The aim of the work is to systematize the key trends in the development of digital ecosystems of service organizations and to identify the mechanisms of their influence on the formation of platform models and the transformation of service companies. The methodological basis consists of theoretical generalization, systematization of scientific approaches, and comparative analysis of international practices. As a result, global trends in the development of digital ecosystems, such as platformization, hyper-automation, on-demand economy, XaaS models, and omnichannel approaches, have been systematized, and their integrated action as a coherent logic of the transformation of service organizations has been demonstrated. It has been shown that the combined impact of these trends shapes a platform architecture, activates the «data flywheel», stimulates the development of complementary services, and contributes to the transition to a super-app model. A comparative analysis of international ecosystems confirmed the universality of such patterns. The practical part demonstrates that Ukrainian companies adapt global approaches according to local conditions. Using the example of the digital ecosystem of LLC «UKLON UKRAINE», the implementation of the platform model, the use of data as a strategic resource, and the gradual development towards a super-app are shown. The research results can be used for further study of digital ecosystem management mechanisms, improvement of service companies' development strategies, and enhancement of business model efficiency. Limitations are related to the dynamism of the digital environment and the need for further empirical refinement of the models. The social significance of the study is manifested in the impact of digital ecosystems on the quality of services, the development of digital infrastructure, and the transformation of the labor market. The originality of the work lies in the comprehensive combination of theoretical analysis and practical confirmation of the patterns of development of digital ecosystems in service organizations.

Keywords: business ecosystem, digital economy, ecosystem management, service organization, digital platforms, digital services, digital infrastructure, innovative business models, complementary products, platform scaling, ecosystem architecture, artificial intelligence.

Fig.: 3. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 30.

Osokina Alla V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: osokina@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-1053>

Shatilova Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: olena.shatilova@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

Scopus Author ID: 55661335800

Diakov Serhii L. – Postgraduate Student of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: zothiy@ukr.net

Pavlenko Kostiantyn Yu. – Master of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kostiantynpavlenko22@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8551-6939>

Вступ. Сервісна економіка стрімко переходить до цифрових екосистем, що забезпечують створення цінності завдяки координації взаємодії між різними групами учасників. Зростання складності сервісних процесів, вимог до персоналізації та глобальної конкуренції робить традиційні моделі надання послуг менш ефективними, формуючи попит на платформні рішення та екосистемні підходи. У цифрову епоху трансформація сервісних організацій визначається низкою глобальних трендів, а саме платформізацією, гіперавтоматизацією, омніканальністю, що змінюють принципи організації сервісів та управління даними. Цифровізація відкриває нові можливості масштабування, але водночас підвищує вимоги до узгодженості процесів та архітектури взаємодій. У цьому контексті актуальним є завдання систематизації глобальних трендів розвитку цифрових екосистем та визначення їхнього впливу на архітектуру

сервісних платформ і трансформацію ролі сервісних організацій у сучасній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Екосистемний підхід став ключовим у розумінні створення та розподілу цінності в цифровій економіці. Його еволюція простежується від ідеї спільнот взаємозалежних організацій Дж. Мура [1] та моделі «ключового виду» (keystone) М. Янсіті й Р. Лев'єна [2] до трактування екосистеми як структури узгоджених видів діяльності у Р. Аднера [3]. Паралельно сформувалася лінія підприємницьких екосистем, що постола на перетині кластерного підходу, регіональних інноваційних систем і бізнес-екосистем [4].

Теорію та практику платформної економіки закладе-но в працях А. Гавер, М. Кусумано, Т. Айзенманна, Г. Паркера та М. Ван Алстайна: платформи виступають не лише транзакційними інфраструктурами, а й каталізаторами ін-

новацій, модульності й мережевих ефектів [5–8]. Подальше концептуальне уточнення, а саме дослідження дизайну правил взаємодії та ролей учасників, подано М. Якобідесом, С. Ченнамо та А. Гавер [9; 10]; технологічні передумови масштабування (хмари, великі дані, IoT, блокчейн) узагальнено у працях М. Янсїті та К. Лахані [11]. Прикладні рамки формування й запуску екосистем запропоновано О. Вальдес-де-Леонем та Б. Едельманом [12; 13]. Дослідження українських і зарубіжних авторів підкреслюють роль екосистем у регіональному інноваційному розвитку та в контексті Industry 4.0 [14–17].

Економіку багатосторонніх платформ, механізми мережевих ефектів і ринкових координацій описано в [18; 19], тоді як вплив AI/даних на конкуренцію та масштабування показано в [20; 21]. Праця Р. Аднера пропонує придатний до практики «конструкт архітектури» для стратегічного проектування екосистем [22].

Узагальнюючи огляд напрацювань у предметній площині вивчення створення і функціонування екосистем бізнесу, варто відзначити, що сукупність результатів [1–22] формує методологічне підґрунтя для подальшої систематизації глобальних трендів (платформізація, гіперавтоматизація, on-demand, ХаaS, омніканальність), аналізу їхнього впливу на архітектуру екосистем і переходу сервісних компаній до ролі оркестраторів багатосторонніх взаємодій у цифровій економіці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний масив досліджень, присвячених бізнес-екосистемам [1–3], підприємницьким екосистемам [4] та платформній економіці [5–8], у науковій літературі відсутнє цілісне інтегральне узагальнення, яке поєднувало б глобальні тренди розвитку цифрових екосистем із закономірностями їх архітектурної побудови. Наявні роботи роблять цінний внесок у розуміння окремих аспектів (кoeволюції учасників [1], ролі «ключового виду» [2], структури узгоджених видів діяльності [3], правил взаємодії в екосистемах [9; 10]) однак не розкривають комплексно, яким чином глобальні технологічні та ринкові тенденції формують архітектуру сучасних сервісних екосистем.

Залишається також недостатньо дослідженим взаємозв'язок між ключовими трендами цифрової трансформації: платформізацією, розвитком мережевих ефектів [5–8], гіперавтоматизацією та впровадженням базових цифрових технологій (хмарні сервіси, великі дані, IoT, блокчейн) [11], сервісними моделями (ХаaS) [18; 19], а також омніканальністю та логікою супердодатків [20; 21]. На сьогодні не систематизовано, як поєднання цих трендів впливає на параметри архітектури екосистем, поведінку різних груп учасників та механізми створення цінності.

Недостатньо дослідженим залишається питання, як саме ці тренди інтегруються у єдину логіку розвитку, забезпечуючи перехід сервісних організацій від лінійних моделей до ролі оркестраторів багатосторонніх ринків, що підкреслюється в роботах Вальдеса-де-Леона щодо управління життєвим циклом екосистем [12] та у дослідженнях запуску платформ [13].

Узагальнюючи, можна констатувати: попри значну кількість напрацювань [1–22], бракує системного теоретичного підходу, який би поєднав: глобальні цифрові тренди; архітектурні елементи та механізми функціонування

екосистем; закономірності трансформації сервісних організацій у платформних оркестраторів.

Метою статті є систематизація глобальних трендів розвитку цифрових екосистем сервісних організацій та обґрунтування їхнього впливу на архітектуру екосистем і трансформацію ролі сервісних компаній у цифровій економіці. Для досягнення поставленої мети передбачено: 1) розкрити сутність, структуру та ключові елементи цифрових екосистем, визначивши їхню роль у формуванні цінності та багатосторонньої взаємодії учасників; 2) систематизувати глобальні тренди розвитку цифрових екосистем і встановити взаємозв'язки між ними; 3) дослідити вплив визначених трендів на архітектуру цифрових екосистем, механізми створення цінності та поведінку учасників; 4) визначити закономірності інтеграції глобальних трендів у єдину логіку розвитку сервісних організацій та їхню трансформацію в оркестраторів багатосторонніх ринків; 5) продемонструвати практичну реалізацію глобальних трендів на прикладі цифрової екосистеми ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» та обґрунтувати відповідність її розвитку сучасним екосистемним моделям.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. Методика дослідження базується на поєднанні теоретичних, аналітичних і прикладних підходів, що забезпечують комплексне вивчення розвитку цифрових екосистем сервісних організацій.

На першому етапі було здійснено теоретико-аналітичне опрацювання наукових джерел з тематики екосистемного підходу, платформної економіки та цифрової трансформації сервісних моделей. Використання методів аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення дало змогу сформувати концептуальне підґрунтя дослідження та визначити ключові глобальні тренди розвитку цифрових екосистем.

На другому етапі проведено систематизацію визначених трендів за їх впливом на архітектуру екосистем, бізнес-моделі сервісних організацій та характер взаємодії учасників. Застосовані методи класифікації й систематизації дозволили виокремити логіку інтеграції цих трендів у розвиток сучасних сервісних платформ.

На третьому етапі реалізовано порівняльний аналіз міжнародних практик на прикладі провідних компаній – Uber, Alibaba, Revolut та Gojek. Методи порівняльного й структурно-функціонального аналізу та кейс-метод дали можливість визначити універсальні закономірності побудови цифрових екосистем, зокрема роль платформного ядра, даних, мережевих ефектів і комплементарних сервісів у їхньому масштабуванні.

На четвертому етапі було здійснено аналітико-інтерпретаційне узагальнення отриманих результатів. Використання індукції, дедукції та елементів моделювання дало змогу описати закономірності розвитку цифрових екосистем і пояснити, як поєднання глобальних трендів впливає на трансформацію сервісних організацій у оркестраторів багатосторонніх взаємодій.

Завершальним етапом дослідження стала апробація теоретичних положень на практичному прикладі цифрової екосистеми ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА». Використання кейс-аналізу, структурно-логічного зіставлення та узагальнення дозволило продемонструвати реалізацію

глобальних трендів у реальних умовах функціонування сервісної компанії та підтвердити релевантність виявлених закономірностей.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Цифрові екосистеми формуються як новий формат організації економічної діяльності, що принципово відрізняється від лінійних моделей створення вартості. На відміну від послідовного формування цінності в межах однієї компанії або замкнутого кола контрагентів, екосистеми базуються на мережевій взаємодії великої кількості незалежних учасників, які одночасно виступають виробниками й споживачами цінності. Концепція бізнес-екосистем понад два десятиліття перебуває у центрі наукової уваги, зокрема праці М. Янсїті та Р. Лев'єна демонструють, що ринкові лідери (Walmart, Microsoft) досягли домінування завдяки розвиненим партнерським мережам, які фактично функціонують як екосистеми [2].

Ключова відмінність сучасних екосистем полягає в їх цифровій природі. Як підкреслює М. Якобідес, екосистема являє собою мережу взаємодіючих організацій, поєднаних цифровими інтерфейсами та модульною архітектурою,

що функціонує без жорсткої ієрархії [9–10]. Таким чином, цифрові екосистеми являють собою горизонтальні, гнучкі й масштабовані мережі, у яких технології забезпечують спільне створення вартості й підтримують динаміку сервісної економіки.

Систематизація літературних джерел дозволяє виокремити базові структурні елементи цифрової екосистеми:

- ядро-оркестратор, який задає стандарти, API та правила доступу [9–11];
- платформна інфраструктура, що охоплює хмарні технології, цифрові інтерфейси, дані та аналітику [5–8];
- комплементарні учасники, такі, як розробники, партнери, постачальники, інституції, інноваційні стартапи [1–4; 12; 13];
- механізми створення цінності, зокрема мережеві ефекти, коінновації, моделі монетизації даних та сервісні рішення [2; 9; 12; 15–17].

Наведена на рис. 1 схема відображає просторову логіку взаємодії в цифровій екосистемі, яка принципово відрізняється від лінійних партнерських моделей.

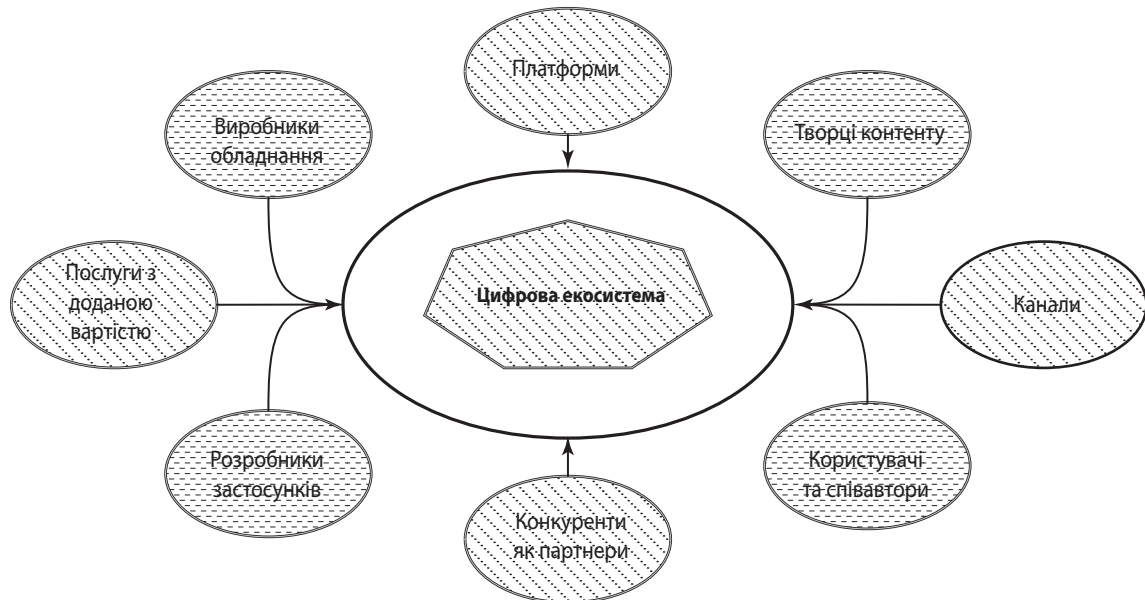


Рис. 1. Структура цифрової екосистеми

Джерело: адаптовано авторами на основі [12]

З огляду на структуру цифрової екосистеми (рис. 1), її ключовою ознакою є багатостороння взаємодія різних груп учасників, об'єднаних навколо платформи як центрального елемента. До екосистеми належать не лише виробники та споживачі послуг, а й комплементарні актори, зокрема розробники, постачальники технологічних рішень, канали дистрибуції та навіть конкуренти, що можуть виступати партнерами.

Така модель свідчить про зміну логіки створення цінності: вона формується не всередині окремої компанії, а в результаті координації взаємодій між усіма учасниками. Це забезпечує екосистемам гнучкість, масштабованість та здатність до швидкої адаптації, що є критично важливим для сервісних організацій у цифровому середовищі.

Сутність цифрових екосистем також передбачає трансформацію ролі компанії: від виробника або постачальника послуг вона переходить до ролі оркестратора, який формує інфраструктуру для збалансування попиту й пропозиції, інтегрує учасників, забезпечує обмін даними та розвиток комплементарних сервісів.

Ефективність функціонування екосистеми визначається узгодженістю інтересів учасників і здатністю підтримувати мережеві ефекти. За О. Вальдес-Де-Леоном, її основу становлять три ключові елементи: 1) платформа як інфраструктурне ядро; 2) мережеві ефекти, що забезпечують самопідсилювальне зростання; 3) ринкові очікування, які визначають готовність користувачів і партнерів приєднуватися до екосистеми. Формування довіри, інвестиції

в ключові продукти та розвиток партнерств є необхідними умовами цього процесу.

У практичній площині реалізація зазначених елементів вимагає побудови цілісної платформної архітектури. У цьому контексті Вальдес-Де-Леон виокремлює шість драйверів розвитку (рис. 2), що забезпечують узгоджену взаємодію учасників і стає масштабування екосистеми.

Як показано на рис. 2, платформа виступає базовим інфраструктурним ядром цифрової екосистеми, навколо якого формуються мережеві ефекти та ринкові очікування. Разом вони визначають здатність екосистеми масштабуватися, інтегрувати нових учасників та забезпечувати стійку динаміку розвитку. Додаткові елементи, зокрема API, спільноти розробників і партнерів, провідні (флагманські) продукти, функції підтримки, модель доходу та механізми управління, забезпечують узгоджену взаємодію між усіма акторами та створюють операційну основу для розширення екосистеми.

У такій архітектурі цінність формується не як результат окремих ізольованих дій, а як наслідок інтегрованої взаємодії всіх компонентів. Це забезпечує ефективну коор-

динацію попиту й пропозиції, розвиток комплементарних сервісів, персоналізацію взаємодії та можливість масштабування без втрати керованості. Відповідно, цифрова екосистема постає цілісною системою взаємопов'язаних елементів, де ефективність функціонування визначається їх узгодженістю та здатністю підтримувати мережеві ефекти.

Саме визначені драйвери перетворюють архітектурні можливості платформи на реальні ринкові переваги, що відображено в табл. 1 та дозволяє оцінити їх практичний вплив на розвиток цифрових екосистем.

Характер впливу драйверів, поданих у табл. 1, а також особливості їх взаємодії визначають розподіл стратегічних ролей та функціональних обов'язків між учасниками екосистеми. Динамічність її розвитку зумовлюється не лише архітектурними рішеннями, а й сукупністю внутрішніх ресурсів, поведінкових чинників учасників та зовнішніх умов ринкового середовища. Це потребує постійного моніторингу, аналітичного супроводу та об'єктивного оцінювання ефективності взаємодії.

За таких умов ефективність цифрової екосистеми залежить не лише від збалансованої побудови її внутрішніх



Рис. 2. Ключові елементи побудови цифрової екосистеми сервісної організації

Джерело: адаптовано авторами на основі [12]

Таблиця 1

Вплив драйверів розвитку на цифрові екосистеми

Драйвер розвитку	Практичний вплив на екосистему
API (інтерфейси)	Використовується як стратегічний інструмент для спрощення інтеграції, швидкого залучення партнерів та стимулювання їхніх інновацій
Спільноти (розробники, партнери)	Сприяють формуванню неформальних джерел інновацій та неявних знань, забезпечуючи зворотний зв'язок і підвищуючи довіру
Провідні продукти («Флагмани»)	Основний продукт використовується для створення критичної маси користувачів, що є ключовою привабливістю для залучення нових партнерів-творців
Функції підтримки	Надання технічної, маркетингової та операційної допомоги знижує бар'єри входу та ризики для нових учасників, прискорюючи їхнє включення
Модель доходу	Необхідна прозора та справедлива система розподілу прибутку, що слугує ключовим економічним стимулом для довгострокової лояльності учасників
Управління екосистемою (Governance)	Встановлення чітких правил гри та механізмів вирішення конфліктів, що запобігає опортуністичній поведінці та підтримує довіру

Джерело: розроблено авторами на основі [8–12; 18–22]

компонентів, а й від розуміння ширшого контексту її еволюції.

Зокрема, визначальне значення має врахування глобальних трендів розвитку цифрових екосистем, які формують логіку трансформації сервісної економіки, змінюють моделі поведінки учасників та висувають нові вимоги до архітектури платформних рішень.

Глобальні тренди розвитку цифрових екосистем сервісних організацій формуються під впливом цифрової трансформації та відображають перехід від традиційних моделей створення вартості до мережових, платформно орієнтованих структур. У межах дослідження систематизовано і виділено п'ять ключових взаємопов'язаних трендів: платформізація, гіперавтоматизація, економіка на вимогу (on-demand), моделі ХааS та омніканальність.

Базовим трендом є *платформізація*, що трансформує сервісні компанії з виробників окремих послуг у оркестраторів багатосторонніх взаємодій. Платформа стає ядром екосистеми, забезпечуючи інфраструктуру для координації попиту та пропозиції, формування партнерських зв'язків і використання мережових ефектів.

Другим трендом виступає *гіперавтоматизація*, яка охоплює застосування штучного інтелекту, машинного навчання та роботизованих рішень для створення інтегрованих цифрових контурів управління. Вона забезпечує обробку великих масивів даних, автоматизоване прийняття рішень і глибоку персоналізацію сервісів, посилюючи платформні моделі та формуючи «маховик даних».

Третім є тренд *«економіка на вимогу» (on-demand ecosystem)*, що змінює поведінкові патерни споживачів, орієнтуючи їх на миттєвість та гнучкість отримання послуг. Платформи забезпечують швидку координацію попиту й пропозиції та ефективний розподіл ресурсів, що сприяє розвитку гіг-економіки.

Четвертий тренд – використання *ХааS-моделей*, що означає перехід від транзакційної логіки до сервісних відносин. Користувач отримує доступ до функціональності замість володіння продуктом, що забезпечує компаніям передбачувані доходи, підвищує лояльність клієнтів та створює умови для постійного оновлення ціннісної пропозиції.

П'ятим трендом виступає *омніканальність*, що передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом у єдине цифрове середовище. Це забезпечує безшовний користувацький досвід, підтримує персоналізацію та підсилює взаємоповнюваність сервісів в екосистемі.

Узгодженість перелічених трендів формує цілісну логіку розвитку цифрових екосистем. Платформізація створює основу мережових взаємодій, гіперавтоматизація підвищує їх ефективність, економіка на вимогу змінює структуру споживання, ХааS – механізми монетизації, а омніканальність інтегрує всі компоненти у єдиний клієнтський досвід. У сукупності це забезпечує трансформацію сервісних організацій у оркестраторів багатосторонніх цифрових взаємодій.

Виявлення та узагальнення глобальних трендів розвитку сервісної економіки дало змогу встановити типові закономірності функціонування цифрових екосистем і визначити ключові принципи їх архітектурної побудови. Це створило підґрунтя для подальшого аналізу того, як зазна-

чені тенденції реалізуються у діяльності провідних сервісних компаній.

На основі досліджень у сфері платформної економіки [18–22] було виокремлено п'ять критеріїв порівняльного аналізу цифрових екосистем, що дозволяють комплексно оцінити їх будову, механізми розвитку та способи створення цінності. До таких критеріїв належать: 1) наявність центральної платформи чи сервісу; 2) стратегія розширення екосистеми; 3) структура та ролі ключових учасників; 4) модель монетизації; 5) місце та роль даних і технологій.

Центральна платформа дає змогу ідентифікувати ядро екосистеми, оскільки саме навколо неї формується взаємодія учасників і відбувається координація попиту й пропозиції. Її архітектура визначає функціональну специфіку всієї екосистеми.

Стратегія розширення характеризує динаміку розвитку компанії-оркестратора та дозволяє оцінити, як платформа інтегрує нові сервіси, створює комплементарні пропозиції та розширюється до багатофункціональної екосистеми або супердодатка.

Ключові учасники відображають структуру багатостороннього ринку. Визначення їхніх ролей та взаємозалежностей дає змогу зрозуміти механізми формування мережових ефектів і узгодженості взаємодій.

Модель монетизації характеризує способи привласнення створеної цінності. У цифрових екосистемах вона містить не лише прямі продажі, а й комісії, підписки, фінансові сервіси та інші інструменти, притаманні платформним бізнес-моделям.

Роль даних і технологій є визначальною для оцінювання цифрової зрілості екосистеми. Дані, алгоритми штучного інтелекту та аналітичні інструменти забезпечують роботу «маховика даних», підсилюють мережові ефекти та формують стійкі конкурентні переваги.

Для проведення порівняльного аналізу було відібрано чотири компанії – Uber [23], Alibaba [24], Revolut [25] та Gojek [26], які демонструють високий рівень платформізації та активний розвиток екосистемних моделей. Вони представляють різні регіони світу (Північна Америка, Азія, Європа) та ключові сегменти сервісної економіки – транспортні послуги, електронну комерцію, фінтех і супердодатки. Така вибірка забезпечує репрезентативність і дає змогу простежити як універсальні, так і специфічні підходи до формування цифрових екосистем у різних ринкових і технологічних умовах.

Результати порівняльного аналізу за визначеними критеріями наведено в табл. 2, що дозволяє системно оцінити архітектуру, механізми розвитку та особливості створення цінності у досліджуваних платформних моделях.

Аналіз табл. 2 засвідчує, що незалежно від галузі чи географії цифрові екосистеми провідних сервісних компаній вибудовуються за спільною архітектурною логікою: платформне ядро координує взаємодію багатьох груп учасників і слугує основою масштабування. Спільними рисами є інтеграція комплементарних сервісів (рух до багатофункціональних платформ/супердодатків), багатостороння структура учасників, диверсифіковані моделі монетизації (комісії, підписки, фінпослуги) та вирішальна роль даних і технологій у запуску мережових ефектів і персоналізації [18–22].

Порівняльний аналіз цифрових екосистем глобальних сервісних організацій

Критерій аналізу	Uber (США)	Alibaba (Китай)	Revolut (Велика Британія)	Gojek (Індонезія)
Центральна платформа /сервіс	Платформа для замовлення поїздок (Ride-hailing), що з'єднує водіїв та пасажирів	B2B та C2C торговельні онлайн-майданчики	Мобільний додаток для банкінгу, що пропонує мультивалютні рахунки та миттєві міжнародні перекази	Платформа для замовлення мототаксі (ride-hailing) та кур'єрської доставки
Стратегія розширення екосистеми	Додавання суміжних сервісів: доставка їжі (Uber Eats), вантажні перевезення (Uber Freight), фінансові послуги	Створення пов'язаних бізнесів: фінтех (Ant Group), логістика (Cainiao), хмарні обчислення (Alibaba Cloud)	Розширення лінійки фінансових послуг: кредитування, торгівля акціями та криптовалютами, страхування, бізнес-рахунки	Створення "супер-додатку" (Super App), що об'єднує понад 20 сервісів: транспорт, доставка їжі (GoFood), платежі (GoPay) та інші
Ключові учасники екосистеми	Водії, пасажирів, ресторани, магазини-партнери, кур'єри, вантажовідправники та логістичні компанії	Продавці (малий бізнес та великі бренди), покупці, логістичні партнери, розробники та фінансові установи	Приватні клієнти, бізнес-клієнти, банки-партнери, фінтех-стартапи, що інтегруються через API	Водії (мотоцикли та авто), користувачі, ресторани, продавці товарів, провайдери побутових послуг, фінансові партнери
Основна модель монетизації	Комісія з транзакцій (поїздки, доставка), плата за підписку (Uber One)	Комісія з продажів, реклама та маркетингові послуги, плата за хмарні сервіси та інші технологічні рішення	Підписка на преміум-плани, комісії за транзакції (напр., обмін валют у вихідні), відсотки за кредитами	Комісія з транзакцій у всіх сервісах, плата за фінансові та маркетингові послуги для партнерів
Роль даних та технологій	Динамічне ціноутворення (AI), оптимізація маршрутів, прогнозування попиту, персоналізовані пропозиції	Система кредитного рейтингу (Sesame Credit), персоналізовані рекомендації товарів, розумна логістика на основі AI	Аналіз фінансової поведінки, кредитний скоринг на основі AI, автоматизація комплаєнсу та процедур протидії відмиванню грошей (AML)	AI для підбору водіїв та замовлень, оптимізація логістики "останньої милі", аналіз даних для персоналізації пропозицій

Джерело: розроблено авторами на основі [23–26]

Узагальнення дозволяє виокремити чотири закономірності розвитку екосистеми: платформна архітектура + мережеві ефекти, «маховик даних», експансія до супердодатка, розмиття галузевих меж.

Платформна архітектура + мережеві ефекти. Цінність для кожного зростає зі збільшенням інших учасників (непрямі мережеві ефекти) [18]. Приклади: Uber, Gojek скорочують час очікування та простой, підвищуючи привабливість для обох сторін ринку [23; 26].

«Маховик даних». Більше взаємодій призводить до збільшення даних, що забезпечує кращі алгоритми (AI), покращення сервісу і стимулює нових користувачів [21]. Прикладами, які демонструють цей цикл на практиці є [23–25]: Uber – динамічне ціноутворення, маршрути, Alibaba – кредитний рейтинг, рекомендації, Revolut – скоринг, комплаєнс.

Експансія до супердодатка. Успішне ядро полегшує приєднання суміжних сервісів і зростання залученості. Наприклад: Gojek (GoFood, GoPay); Uber (Uber Eats, Uber Freight); Alibaba (Ant Group, Cainiao) [20; 23–26].

Розмиття галузевих меж. Конкуренція переміщується з рівня продуктів на рівень екосистем; транспорт, фінтех, логістика та ритейл інтегруються в єдині платформи [21; 22].

Узагальнюючи, варто зазначити, що конкурентоспроможність визначається не окремими продуктами,

а здатністю платформи організовувати багатосторонні взаємодії, масштабувати сервіси та перетворювати дані на стратегічний актив [18–22].

Це зумовлює зсув конкуренції до рівня архітектури взаємодій. Зазначені закономірності релевантні й для українських компаній, таких, як Klkon, Rozetka, Monobank, Нова Пошта, які адаптують глобальні підходи, розвиваючи платформи, дані та сервісні надбудови за логікою супердодатка [27–30]. Порівняльні результати їх екосистем подано в табл. 3.

Дані табл. 3 свідчать, що українські сервісні компанії розвиваються за логікою цифрових екосистем, подібною до глобальних практик. У всіх випадках ядром виступає цифрова платформа, яка інтегрує різні групи користувачів та забезпечує багатосторонню взаємодію. Водночас моделі розвитку різняться: Uklon та Monobank розширюють функціональність, рухаючись до формату супердодатка, тоді як Rozetka та Нова Пошта концентруються на інтеграції суміжних напрямів і формуванні замкнених сервісних контурів. Це зумовлено галузевою специфікою та вихідними бізнес-моделями компаній.

Спільними характеристиками екосистем є платформна модель монетизації (переважно транзакційні комісії та додаткові послуги), а також ключова роль даних і технологій, що забезпечують персоналізацію сервісів,

Таблиця 3

Порівняльний аналіз провідних цифрових екосистем сервісних компаній України

Критерій аналізу	Uklon (Україна)	Rozetka (Україна)	Monobank (Україна)	Nova Poshta (Україна)
Центральна платформа / сервіс	Мобільний додаток для замовлення поїздки (ride-hailing)	E-commerce маркетплейс (rozetka.ua) та мережа офлайн-точок видачі	Мобільний додаток для цифрового банкінгу (neobank) без фізичних відділень	Система експрес-доставки та логістики з розгалуженою мережею відділень і пошто-матів
Стратегія розширення екосистеми	Горизонтальна диверсифікація: додавання суміжних сервісів (доставка, B2B-напрямок, міжнародні поїздки)	Перетворення з онлайн-ритейлера на маркетплейс (3P-модель) та екосистему сервісів (власна логістика, фінтех – Rozetka Pay)	Побудова "Super-app": інтеграція небанківських сервісів (квитки, страхування, мобільний зв'язок) та сервісів для ФОП	Вертикальна інтеграція та створення замкнутого циклу для e-commerce: логістика, фулфілмент, фінтех (NovaPay), IT-рішення
Ключові учасники екосистеми	Водії (партнери), пасажирів, бізнес-клієнти	Покупці, продавці (мерчанти), логістичні оператори, фінтех-партнери	Приватні клієнти, ФОП, банк-емітент (Універсал Банк), сервісні партнери (продавці квитків, страхові)	Приватні клієнти, e-commerce бізнеси (відправники), NovaPay (фінансова компанія), міжнародні партнери
Основна модель монетизації	Комісія з кожної поїздки та доставки	Комісія з продажів на маркетплейсі, доходи від власного ритейлу, рекламні послуги	Транзакційні комісії (P2P, платежі), відсотки за кредитними лімітами, комісії від партнерських продажів (кешбек)	Плата за логістичні послуги (доставка, зберігання), комісії за фінансові операції (NovaPay)
Роль даних та технологій	Критична: AI для ціноутворення, оптимізації маршрутів, картування та прогнозування попиту	Висока: персоналізація рекомендацій, аналіз купівельної поведінки, скоринг продавців, управління запасами	Фундаментальна: Big Data для кредитного скорингу, аналіз транзакцій для UX/UI та персоналізації пропозицій (кешбек)	Висока: оптимізація логістичних маршрутів, автоматизація сортувальних центрів, управління мережею пошто-матів

Джерело: розроблено авторами на основі [27–30]

ефективність операцій і масштабованість, відповідно до загальних закономірностей розвитку платформ [18–22].

Для підтвердження релевантності узагальнень розглянуто приклад Uklon, який демонструє практичну реалізацію принципів цифрової екосистеми в українських умовах [27]. Компанія (ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА») розвиває одинадцять цифрових продуктів у чотирьох напрямках: райд-хейлінг, сервіси для водіїв, корпоративні рішення та логістичні послуги. Екосистема містить чотири основні групи учасників: пасажирів, водіїв-партнерів, корпоративних клієнтів і партнерів-інтеграторів, які підключаються через відкритий API.

Функціонування учасників забезпечується єдиною цифровою інфраструктурою, що інтегрує транспортні, логістичні й аналітичні сервіси. Масштаб діяльності відображають показники: у першому півріччі 2025 р. 3,5 млн активних користувачів та 41,2 млн поїздок, тоді як цифрова виручка у другому кварталі 2025 р. зросла на 460,3%, а EBITDA-маржа досягла 58,2% [31].

Архітектура екосистеми Uklon побудована як трирівнева модель, у межах якої виділено інфраструктурний, прикладний та інтеграційний рівні, які у сукупності забезпечують узгодженість технологічних рішень, стабільність

роботи платформи та можливість масштабування. Структуру екосистеми наведено на рис. 3.

Інфраструктурний рівень забезпечує технічну основу платформи та охоплює хмарні сервіси Microsoft Azure, мікросервісну архітектуру та інструменти DevOps (Kubernetes, GitLab, Argo CD). Вони гарантують безперервність роботи, масштабованість і підтримку ML-моделей (MLOps) для прогнозування попиту, управління пропозицією та динамічного ціноутворення. Обробка великих даних здійснюється за допомогою Apache Spark.

Прикладний рівень охоплює основні програмні продукти для різних груп користувачів. Застосунок Uklon Driver оптимізує роботу водіїв через автоматизацію прийняття замовлень і візуалізацію попиту; складність з плинністю частково вирішується через DriverUP. У корпоративному сегменті Uklon for Business та відкриті API забезпечують інтеграцію з партнерами й автоматизацію логістичних процесів. Цей рівень підтримує ключові сценарії використання та розвиток сервісної пропозиції.

Інтеграційний рівень поєднує елементи екосистеми за допомогою аналітичних модулів, CRM-систем, API-шлюзів і ML-моделей. Він забезпечує обмін даними в режимі реального часу, синхронізує функції платформи

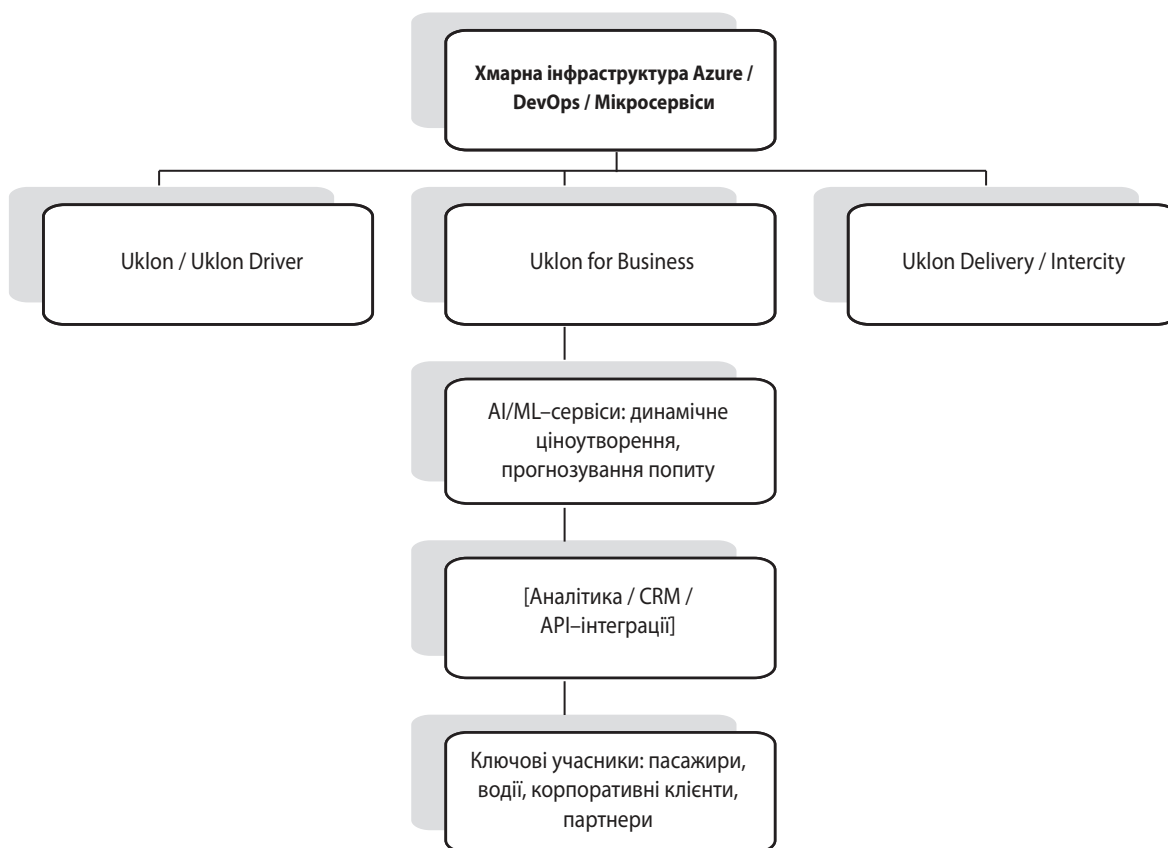


Рис. 3. Структурна побудова цифрової екосистеми ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА»

Джерело: розроблено авторами

та підтримує персоналізацію сервісів. Завдяки цьому формується єдиний цифровий простір, що дає змогу узгоджено взаємодіяти всім учасникам екосистеми та забезпечує масштабованість її розвитку.

Таким чином, цифрова екосистема ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» демонструє високий рівень технологічної зрілості: використання AI/ML забезпечує точне прогнозування, динамічне ціноутворення та узгоджену взаємодію учасників ринку як у вертикальному, так і в горизонтальному вимірах. Застосовувані програмні рішення формують цілісну платформу, що інтегрує транспортні, логістичні, аналітичні та корпоративні сервіси.

Придбання компанії телекомунікаційною групою Київстар (VEON) позначило перехід до нового етапу розвитку екосистеми, відкривши доступ до потужних клієнтських, фінансових і технологічних ресурсів. Інтеграція з масштабною абонентською базою прискорює формування мережевих ефектів і знижує витрати на залучення користувачів. Водночас зміцнюється стратегічний вектор розвитку: перехід від локальної платформи до міжнародної екосистеми, поглиблення синергії з цифровими сервісами телеком-оператора, розбудова відкритої API-архітектури та масштабування моделі на ринки присутності VEON. Це створює передумови для трансформації Uklon у багатофункціональний супердодаток, здатний об'єднувати транспортні, логістичні й фінансові сервіси в єдиному цифровому середовищі.

Узагальнюючи, зазначені зміни повністю корелюють із глобальними трендами розвитку цифрових екосистем, а саме платформізацією, запуском «маховика даних», переходом до супердодатків та розмиттям галузевих меж. Це підтверджує, що навіть локальні українські компанії інтегруються у глобальну логіку розвитку сервісної економіки та демонструють здатність ефективно реалізовувати сучасні екосистемні моделі.

Висновок. За результатами проведеного дослідження систематизовано глобальні тренди розвитку цифрових екосистем сервісних організацій та обґрунтовано їхній вплив на архітектуру сучасних платформних рішень. Встановлено, що поєднання платформізації, гіперавтоматизації, економіки на вимогу, ХааS-моделей та омніканальності формує єдину логіку трансформації сервісних організацій у оркестраторів багатосторонніх взаємодій. Доведено, що ці тренди комплексно визначають структуру цифрових екосистем, зумовлюючи формування платформного ядра, запуск «маховика даних», інтеграцію комплементарних сервісів і розширення функціональності до формату супердодатку.

Порівняльний аналіз міжнародних компаній та кейс ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА» підтвердили релевантність виявлених закономірностей, продемонструвавши ключову роль даних, штучного інтелекту та мережевих ефектів у створенні цінності та підвищенні конкурентоспроможності сервісних організацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом механізмів управління цифровими екосистемами, балансуванням інтересів учасників та вибором оптимальних моделей взаємодії в умовах зростання комплексності платформних рішень. Подальшого розвитку потребують методичні підходи до оцінювання ефективності екосистем з урахуванням економічних і соціальних параметрів, а також дослідження інтеграції екосистем у міжгалузеві та міжнародні цифрові середовища. Значним потенціалом володіють дослідження ролі штучного інтелекту, великих даних і нових технологічних рішень у трансформації сервісних бізнес-моделей, а також вивчення адаптації глобальних екосистемних підходів до умов нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York : Harper Business, 1997. P. 6–7. URL: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore
2. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. No. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology
3. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
4. Acs Z. J., Stam E., Audretsch D. B., O'Connor A. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*. 2017. Vol. 49. No. 1. DOI: 10.1007/s11187-017-9864-8
5. Gawer A. Platforms, Markets and Innovation: an Introduction // *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham : Edward Elgar, 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction
6. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. No. 3. DOI: 10.1111/jpim.12105
7. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Platform Networks – Core Concepts. *MIT Center for Digital Business*. Paper 232. June 2007. URL: https://www.academia.edu/27832418/Platform_Networks_Core_Concepts_Executive_Summary
8. Van Alstyne M. The Opportunity and Challenge of Platforms // *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. World Economic Forum, 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf
9. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
10. Jacobides M. Designing Digital Ecosystems // *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy* : Briefing Paper. World Economic Forum, 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf
11. Iansiti M., Lakhani K. R. The Truth About Blockchain. *Harvard Business Review*. 2017. Jan–Feb. P. 118–127. URL: <https://www.researchgate.net/publication/341913793>
12. Valdez-De-Leon O. How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9. No. 8. P. 43–54. URL: https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf
13. Edelman B. How to Launch Your Digital Platform. *Harvard Business Review*. 2015. April. URL: <https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>
14. Popelo O., Onyshchenko S., Prokopishyna O. The role of the digital business ecosystem in innovative and intellectual development of regions. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103. No. 1. P. 40–49. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No1/3Vol103No1.pdf>
15. Миколенко Р. О., Федоренко О. С. Чинники формування цифрових бізнес-екосистем в галузі ІКТ. *Economy and Management of Business*. 2025. № 1. С. 45–54. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.015156
16. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia Fructuosa*. 2023. Т. 150. № 4. С. 47–66. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04)
17. Грінченко Ю. Л. Структура та динаміка бізнесових екосистем в контексті концепції «Індустрія 4.0». *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21. № 1 (50). С. 149–161. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1\(50\).286036](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1(50).286036)
18. Evans D. S., Schmalensee R. The New Economics of Multi-Sided Platforms: A Guide to the Vocabulary. *SSRN Electronic Journal*. 2016. DOI: 10.2139/ssrn.2793021
19. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32. No. 3. P. 61–69. URL: https://www.researchgate.net/publication/309483265_The_Rise_of_the_Platform_Economy
20. Martín-Peña M.-L., Cabanelas Lorenzo P., Meyer N. Digital platforms and business ecosystems: a multidisciplinary approach for new and sustainable business models. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2465–2482. DOI: 10.1007/s11846-024-00772-y
21. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Jiang X. Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41. No. 1. P. 255–266. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41.1.13
22. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
23. Uber Technologies, Inc. 2022 Annual Report. 2023. URL: https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2023/ar/2022-annual-report.pdf
24. Alibaba Group Holding Limited. Fiscal Year 2024 Annual Report. 2024. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1514443390/5788a02d-696c-412a-ad2a-386d19b21769/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202024%20Annual%20Report.pdf>
25. Discover Our Company // *Revolut*. URL: <https://www.revolut.com/en-UA/discover-our-company/>
26. About // *Gojek*. URL: <https://www.gojek.com/en-id/about>
27. ТОВ «УКЛОН УКРАЇНА». URL: <https://uklon.com.ua/>
28. Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/>
29. Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/>
30. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>
31. Uber Technologies, Inc. a2q25earningsrelease // SEC.gov. 2025. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1468091/000146809125000083/a2q25earningsrelease.htmf>

REFERENCES

- Acs Z. J., Stam E., Audretsch D. B. & O'Connor A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 1(49). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Adner R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 1(43), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Alibaba Group Holding Limited. (2024). Fiscal Year 2024 Annual Report. <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1514443390/5788a02d-696c-412a-ad2a-386d19b21769/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202024%20Annual%20Report.pdf>
- Edelman B. (2015). How to Launch Your Digital Platform. *Harvard Business Review*, April. <https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>
- Eisenmann T., Parker G. & Van Alstyne M. (2007, June 1). Platform Networks – Core Concepts. *MIT Center for Digital Business. Paper 232*. https://www.academia.edu/27832418/Platform_Networks_Core_Concepts_Executive_Summary
- Evans D. S. & Schmalensee R. (2016). The New Economics of Multi-Sided Platforms: A Guide to the Vocabulary. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2793021>
- Gawer A. & Cusumano M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 3(31). <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Gawer A. (2009). Platforms, Markets and Innovation: an Introduction. *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar. https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction
- Gojek. About. <https://www.gojek.com/en-id/about>
- Hrinchenko Yu. L. (2023). Структура та динаміка бізнесових екосистем в контексті концепції «Індустрія 4.0» [Structure and dynamics of business ecosystems in the context of the "Industry 4.0" concept]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 1 (50)(21), 149–161. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1\(50\).286036](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1(50).286036)
- Iansiti M. & Levien R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 3(82). https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology
- Iansiti M. & Lakhani K. R. (2017). The Truth About Blockchain. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 118–127. <https://www.researchgate.net/publication/341913793>
- 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>
- Jacobides M. (2019). Designing Digital Ecosystems. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy: Briefing Paper*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf
- Kenney M. & Zysman J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 3(32), 61–69. https://www.researchgate.net/publication/309483265_The_Rise_of_the_Platform_Economy
- Martín-Peña M.-L., Cabanelas Lorenzo P. & Meyer N. (2024). Digital platforms and business ecosystems: a multidisciplinary approach for new and sustainable business models. *Review of Managerial Science*, 18, 2465–2482. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>
- Monobank. <https://www.monobank.ua/>
- Moore J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business. https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore
- Mykolenko R. O. & Fedorenko O. S. (2025). Chynnyky formuvannia tsyfrovyykh biznes-ekosystem v haluzi IKT [Factors of digital business ecosystems formation in the ICT sector]. *Economy and Management of Business*, 1, 45–54. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015156>
- Nova Poshta. <https://novaposhta.ua/>
- Novikova N., Diachenko O. & Honcharenko O. (2023). Tsyfrovii platformy yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital platforms as a driver of economic development]. *Scientia Fructuosa*, 4(150), 47–66. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04)
- Parker G. G., Van Alstyne M. W. & Jiang X. (2017). Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm. *MIS Quarterly*, 1(41), 255–266. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.13>
- Popelo O., Onyshchenko S. & Prokopishyna O. (2025). The role of the digital business ecosystem in innovative and intellectual development of regions. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 1(103), 40–49. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No1/3Vol103No1.pdf>
- Revolut. Discover Our Company. <https://www.revolut.com/en-UA/discover-our-company/>
- Rozetka. <https://rozetka.com.ua/>
- TOV "UKLON UKRAYINA". <https://uklon.com.ua/>
- Uber Technologies, Inc. (2025). *SEC.gov*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1468091/000146809125000083/a2q25earningsrelease.htm>
- Uber Technologies, Inc. (2023). 2022 Annual Report. https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2023/ar/2022-annual-report.pdf
- Valdez-De-Leon O. (2019). How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, 8(9), 43–54. https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf
- Van Alstyne M. (2019). The Opportunity and Challenge of Platforms. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf

Стаття надійшла до редакції 02.03.2026 р.
Статтю прийнято до публікації 20.03.2026 р.
Оприлюднено 23.04.2026 р.