

Лаврененко Валентина Віталіївна

к.е.н.,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
lavrenenko.valentyna.@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

Терещенко Юлія Олександрівна

PhD,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
yuliia.tereshchenko@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ РОЗВАГ

Lavrenenko Valentyna

Candidate of Economics,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics,
Kyiv, Ukraine
lavrenenko.valentyna.@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

Tereshchenko Yuliia

PhD,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics,
Kyiv, Ukraine
yuliia.tereshchenko@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>

ALGORITHMIZATION OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF ECOSYSTEM BUSINESS MODELS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

Анотація. У статті досліджено процес формування та розвитку екосистемних бізнес-моделей (ЕБМ) у розважальній індустрії в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми зумовлена стрімким поширенням платформних рішень, зростанням ролі багатосторонніх мережових взаємодій, необхідністю інтеграції різних учасників у спільні ціннісні пропозиції та посиленням конкуренції в цифровому середовищі. Сучасні компанії індустрії розваг функціонують за умов високої технологічної динаміки, фрагментації ринків і зростання залежності від координації між виробниками контенту, платформами та інфраструктурними партнерами, що висуває потребу у науково обґрунтованій методології розбудови ЕБМ. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формалізація шестиетапного алгоритму розвитку екосистемної бізнес-моделі, який поєднує стратегічні, аналітичні та операційні виміри функціонування екосистеми й забезпечує узгодженість дій її учасників.

У статті узагальнено сучасні теоретичні підходи до проектування цифрових екосистем, досліджено логіку взаємодії стратегічних, контекстуальних і ціннісних компонентів бізнес-моделі та запропоновано структурований алгоритм розвитку ЕБМ. Кожен з його етапів

конкретизовано через управлінські завдання, механізми створення і передачі цінності та релевантні показники ефективності. Особливу увагу приділено методиці нормалізації гетерогенних індикаторів і побудові інтегрального профілю розвитку, що забезпечує можливість оцінювання зрілості екосистеми, виявлення структурних дисбалансів і визначення напрямів її вдосконалення. Практичну значущість алгоритму продемонстровано на прикладі компанії MEGOGO, що дає змогу простежити трансформацію концептуальних положень у конкретні управлінські рішення та вимірювані результати.

Доведено, що застосування алгоритмізованого підходу до аналізу й розвитку ЕБМ сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі, зміцненню партнерських взаємодій та формуванню збалансованої системи управління в умовах цифрової економіки. Запропонована методологія може бути використана компаніями індустрії розваг для стратегічного планування, моніторингу ефективності та підтримки інноваційних процесів. Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення цифрових інструментів автоматизованого моніторингу, моделювання мережевих ефектів та використання сценарних симуляцій для розширення практичної застосовності запропонованого алгоритму.

Ключові слова: екосистемна бізнес-модель, індустрія розваг, шестиетапний алгоритм, архітектура екосистеми, створення цінності, OKR, інтегральний профіль розвитку, релокація бізнесу.

Abstract. The article examines the formation and development of ecosystem business models (EBMs) in the entertainment industry within the broader context of digital transformation and the growing significance of platform-based value creation. The relevance of the topic is driven by the rapid expansion of digital platforms, the increasing complexity of multi-actor interactions, and the need for companies to strengthen strategic coordination, technological adaptability, and partner integration in a highly dynamic market environment. Entertainment enterprises today operate under conditions of technological turbulence, fragmented consumption patterns, and intensified competition, which underscores the necessity for a scientifically grounded methodological framework for designing and managing EBMs. The aim of the study is to substantiate and formalize a six-stage algorithm for the evolution of ecosystem business models, integrating strategic visioning, contextual analysis, mechanisms of value co-creation and exchange, ecosystem architecture, diagnostic assessment, and outcome evaluation based on the OKR framework.

The article synthesizes contemporary theoretical approaches to ecosystem design, clarifies the conceptual and functional content of each stage of the proposed algorithm, and identifies managerial actions and performance indicators that link qualitative characteristics of EBMs with measurable assessment tools. Particular attention is devoted to the normalization of heterogeneous indicators and the construction of an integrated development profile, which enables the evaluation of maturity levels across functional components and the identification of structural imbalances. The practical applicability of the algorithm is demonstrated through a case study of MEGOGO, a leading Ukrainian digital streaming platform, showing how an abstract conceptual model can be operationalized using real metrics for strategic planning, ecosystem performance monitoring, and continuous improvement initiatives.

The findings contribute to the scholarly discourse on ecosystem-based business models by offering a structured algorithmic approach that unifies strategic, analytical, and operational dimensions of ecosystem development. The proposed framework can serve as a methodological foundation for entertainment industry enterprises seeking to enhance resilience, strengthen partner networks, and harness the potential of digital platforms for sustainable growth. Future research directions include the development of automated monitoring tools, quantitative modeling of network effects, and scenario-based simulations aimed at expanding the practical utility of the proposed algorithm.

Keywords: ecosystem business model, entertainment industry, six-step algorithm, ecosystem architecture, value creation, OKR, integral development profile, business relocation.

JEL: L26, L86, O33, M21, R11

Постановка проблеми. Екосистемні бізнес-моделі посідають ключове місце в сучасній індустрії розваг, оскільки забезпечують створення доданої вартості для широкого кола учасників та підтримують стійкість і адаптивність компаній у динамічному цифровому середовищі. Поглиблення конкуренції, цифрова трансформація та ускладнення споживчих практик зумовлюють потребу в інтегрованих форматах координації взаємодій, що поєднують ресурси, технології та компетенції різних стейкхолдерів. Сектор розваг зазнає структурних змін під впливом диджиталізації, онлайн-ових платформ, хмарних сервісів, персоналізації та інтерактивних форматів, що висуває нові вимоги до гнучкості бізнес-моделей. Додатковим фактором, що впливає на функціонування екосистемних бізнес-моделей, є релокація бізнесу, яка для українських підприємств набула системного характеру в умовах війни. Зміна просторової конфігурації операцій, переналаштування партнерських мереж та адаптація цифрової інфраструктури формують нові виклики для динаміки екосистеми, підсилюючи потребу у гнучких, адаптивних та інструментально структурованих моделях її розвитку. У таких умовах екосистемний підхід стає оптимальним інструментом організації взаємодій, масштабування діяльності та формування стійких стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У концепції бізнес-екосистем, започаткованої Дж. Муром, підприємство розглядають як елемент відкритої мережі взаємозалежних суб'єктів, тоді як Р. Аднер поглиблює її за допомогою аналізу архітектури взаємодій і координаційних механізмів. Платформне мислення, обґрунтоване Дж. Паркером, М. ван Алстайном та С. Чаурарі, пояснює логіку багатосторонніх ринків і мережевих ефектів, характерних для цифрових індустрій. Роботи М. Янсіті та Р. Лев'єна визначили роль «ключових підприємств» у стабільності екосистем, а дослідження М. Якобідеса розкрили механізми структурної еволюції, модульності та меж управління. У сфері проектування бізнес-моделей базові підходи А. Остервальдера та І. Піньє надали концептуальну рамку для аналізу створення та доставки цінності у цифровій економіці. Ці дослідження формують теоретичне підґрунтя для розроблення алгоритмічної логіки розвитку екосистемних бізнес-моделей [15; 16].

Методика дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз процесу формування та розвитку екосистемних бізнес-моделей (ЕБМ) у розважальній індустрії. Системний підхід застосовано для розгляду ЕБМ як динамічної структури, у межах якої стратегічні, контекстуальні, ціннісні та архітектурні компоненти функціонують у взаємозв'язку. Методи аналізу й синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до платформної економіки та мережевих взаємодій, а порівняльний аналіз – для зіставлення моделей розвитку провідних екосистем в індустрії розваг. Структурно-функціональний аналіз застосовано під час формування шестиетапного алгоритму, тоді як методи нормалізації показників використано для побудови інтегрального профілю розвитку. Практичну апробацію методики здійснено на прикладі компанії Megogo, що дозволило порівняти теоретичні положення з фактичними даними платформної діяльності.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та формалізації шестиетапного алгоритму формування й розвитку екосистемної бізнес-моделі в індустрії розваг. Для досягнення цієї мети визначено зміст і функції кожного етапу алгоритму, обґрунтовано логіку їх послідовності та взаємозв'язків, окрес-

лено механізми створення, передачі й оцінювання цінності, а також розкрито можливості застосування алгоритму як інструменту структурного аналізу та управління ЕБМ.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри різноманітність підходів до вивчення екосистем, значна частина робіт зосереджена або на платформних механізмах, або на окремих типах взаємодій, або на стратегіях окремих компаній. Недостатньо опрацьованими залишаються питання процесного проєктування ЕБМ, де ключове значення має не стільки опис взаємодій, скільки послідовна логіка розвитку моделі – від визначення стратегічної рамки до побудови архітектури, діагностики стану та забезпечення адаптивності. Відсутність узгодженої алгоритмічної моделі ускладнює практичне впровадження ЕБМ у сфері розваг, яка потребує системних, структурованих та інструментально підтриманих підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екосистемну бізнес-модель (ЕБМ) розглядають як форму взаємодії, у межах якої різні групи учасників спільно створюють і використовують цінність, інтегруючи ресурси, технології та компетенції в єдиному цифровому середовищі. Такий формат передбачає децентралізоване управління, кооперацію замість традиційної конкуренції та синергію між учасниками, що відповідає принципам гнучкої інтеграції ресурсів та диджиталізації процесів [1]. Система цінностей у бізнес-екосистемах ґрунтується на поєднанні вертикальних і горизонтальних взаємодій, зокрема створенні доповнень та мережевих ефектів, що забезпечує динамічний розвиток спільної пропозиції й вирізняє екосистему серед класичних міжфірмових структур [2]. Для індустрії розваг, яку характеризують технологічна турбулентність, мультиплатформність та висока залежність від координації між виробниками контенту, платформами й інфраструктурними партнерами, такий підхід формує основу сталого розвитку шляхом колективного управління ризиками та узгодження дій учасників.

У таких умовах уважливлюється структурна логіка формування та розвитку ЕБМ. Узагальнення теоретичних підходів і практики цифрових екосистем дає змогу визначити послідовність етапів переходу від стратегічного задуму до побудови архітектури взаємодій та оцінювання результативності ЕБМ. Формалізація цієї послідовності структурує розвиток таких моделей, окреслює механізми створення й передавання цінності та забезпечує узгодженість дій їх учасників. Практичну ефективність такого підходу підтверджують приклади компаній індустрії розваг (табл. 1), які вже реалізували власні екосистемні моделі.

Узагальнення такого досвіду зумовлює необхідність науково обґрунтованої структурної моделі, здатної відтворити ключові характеристики формування, функціонування та оцінювання ЕБМ в індустрії розваг. Її аналіз потребує узгодженого підходу до врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, механізмів створення цінності та архітектури взаємодій між учасниками, оскільки екосистема є відкритою, багатокomпонентною та динамічною системою. Саме тому важливо розглядати ті концептуальні виміри, що забезпечують цілісність і керуваність ЕБМ: стратегічне бачення, контекстуальний рівень, механізм створення та обміну цінністю, архітектуру екосистеми, діагностику її стану та оцінювання ефектів функціонування. Комплексний розгляд цих складників дозволяє сформувати цілісне уявлення про логіку розвитку ЕБМ, виявити чинники визначення її стійкості і здатності до адаптації, а також забезпечення можливо-

сті структурного аналізу та подальшого вдосконалення моделі відповідно до змін ринкового й технологічного середовища. Сукупність наведених концептуальних вимірів формує аналітичну рамку, яка дає змогу узгодити внутрішні процеси екосистеми, визначити напрями її трансформації та забезпечити координацію дій учасників у межах спільного ціннісного простору.

Таблиця 1

ЕКОСИСТЕМНІ ПРАКТИКИ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

Компанія	Стратегічна логіка	Ключові елементи
Netflix	Перехід від DVD до глобального стрімінгу	Стримінг, власний контент, рекомендації
Disney	Інтеграція медійних активів у єдину екосистему	Кіно, ТБ, парки, мерч, Disney+
Amazon	Єдина екосистема комерції та контенту	Е-комерція, AWS, Prime Video
YouTube / Twitch	Спільна креативна модель користувачів і творців	UGC, монетизація, рекомендації
Google Play	Відкрита інфраструктура для розробників і користувачів	Маркетплейс, платежі, модерація
Megogo	Еволюція від стрімінгу до мультимедійної платформи	Стримінг, ТБ, аудіо, інтерактив, партнерства

Джерело: систематизовано автором на основі [3-6, 12-13]

У табл. 2. узагальнено ключові концептуальні компоненти формування ЕБМ в індустрії розваг, визначено суть кожного компонента, виокремлено основні ризики та можливості для кожного з них.

Таблиця 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕБМ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

Компонент ЕБМ	Сутність	Основні ризики	Основні можливості
Стратегічне бачення	Визначення ролі та напряму розвитку, формування спільної цінності	Нечіткість ролі; конфлікти інтересів	Синергія цілей; узгодженість стратегій
Контекстуальний рівень	Аналіз зовнішніх факторів та умов розвитку	Регуляторні зміни; технологічні шоки	Нові ринки; партнерські можливості
Створення та обмін цінністю	Мережеве створення цінності та логіка монетизації	Конфлікти монетизації	Розширення каналів доходів
Архітектура екосистеми	Структура ролей, взаємодій і потоків ресурсів	Надмірна складність	Модульність; масштабування
Діагностика екосистеми	Оцінка ефективності та відповідності умовам розвитку	Невідповідні метрики	Прозорість; керованість
Оцінка ефектів і розвиток	Перевірка результатів та оновлення моделі	Стратегічні розриви	Адаптивність; зворотний зв'язок

Джерело: систематизовано автором на основі [3-5]

Стратегічне бачення ЕБМ має формуватися як динамічна й адаптивна конструкція, що враховує можливі сценарії розвитку, технологічні зміни й трансформації споживчих практик, потребує регулярного перегляду та забезпечує узгодженість рішень між учасниками екосистеми. Установлення зворотного зв'язку між стратегічним баченням і результатами оцінювання ефективності ЕБМ дає змогу оперативно коригувати стратегічні орієнтири та підвищувати стійкість моделі. Стратегічне бачення є концептуальною основою для подальшого проектування й розвитку ЕБМ і визначає послідовність її аналітичних компонентів, спрямованість взаємодії учасників на формування спільної цінності.

Аналіз контекстуального рівня є важливим етапом формування ЕБМ, оскільки дає змогу оцінити зовнішні чинники, що визначають умови функціонування та потенційні траєкторії розвитку екосистеми. Оскільки ці чинники перебувають поза контролем підприємства, їхня оцінка окреслює межі адаптації бізнес-моделі. Контекст включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, вплив яких системно структурується за допомогою PESTEL-аналізу [7]. Для індустрії розваг, чутливої до зовнішніх шоків і змін споживчих практик, важливо не лише фіксувати поточний стан середовища, а й прогнозувати технологічні та регуляторні зрушення. Для українських компаній додатковим контекстуальним чинником є вимушена релокація бізнесу, яка змінює конфігурацію партнерських зв'язків, ринки збуту та умови функціонування екосистемних платформ, посилюючи потребу у гнучких моделях управління.

Формування механізму створення та обміну цінністю є ключовим елементом розвитку ЕБМ, оскільки визначає, як у межах екосистеми генерується й розподіляється цінність між учасниками. За логікою Р. Аміта та К. Зота бізнес-модель визначає функції підприємства в екосистемі для задоволення потреб користувачів [8], що у сфері розваг охоплює створення контенту, цифрову інфраструктуру та управління даними. Механізм обміну охоплює фінансові, інформаційні й технологічні взаємодії, де цінність проявляється не лише у доходах, а й у даних, доступі до аудиторії та інноваційному потенціалі, забезпечуючи стійкість і узгодженість екосистеми.

Архітектура бізнес-екосистеми визначає внутрішню організацію, ролі учасників, характер зв'язків і канали передачі ресурсів, формуючи каркас узгодженої взаємодії. У межах екосистемного підходу вона постає як багаторівнева структура з ядром-оркестратором, партнерами-доповнювачами, постачальниками, користувачами та інституційним середовищем, а ключовим елементом її дизайну є визначення ступеня відкритості та рівня інтеграції між учасниками. Ефективна архітектура передбачає здатність швидко інтегрувати нові формати контенту, підтримувати стандарти взаємодії та забезпечувати модульність, що сприяє масштабованості та гнучкості ЕБМ. Узгодженість структурних елементів і взаємодій формує підґрунтя для реалізації спільних стратегічних ініціатив, тоді як її ефективність залежить від здатності підприємств координувати цілі та синхронізувати управлінські рішення в межах багаторівневої системи.

Серед інструментів оцінювання розвитку ЕБМ важливе місце посідає система OKR (Objectives and Key Results), яка структурує процес цілепокладання та

забезпечує узгодженість результатів між учасниками екосистеми. Використання OKR дає змогу визначати подальші стратегічні цілі у вимірюваній формі, поєднувати довгострокові орієнтири з операційними показниками та підвищувати прозорість управлінських рішень. У контексті ЕБМ цей підхід сприяє синхронізації дій, швидкому реагуванню на зміни середовища та формуванню культури постійного вдосконалення, що є ключовою умовою стійкості й адаптивності екосистеми [10].

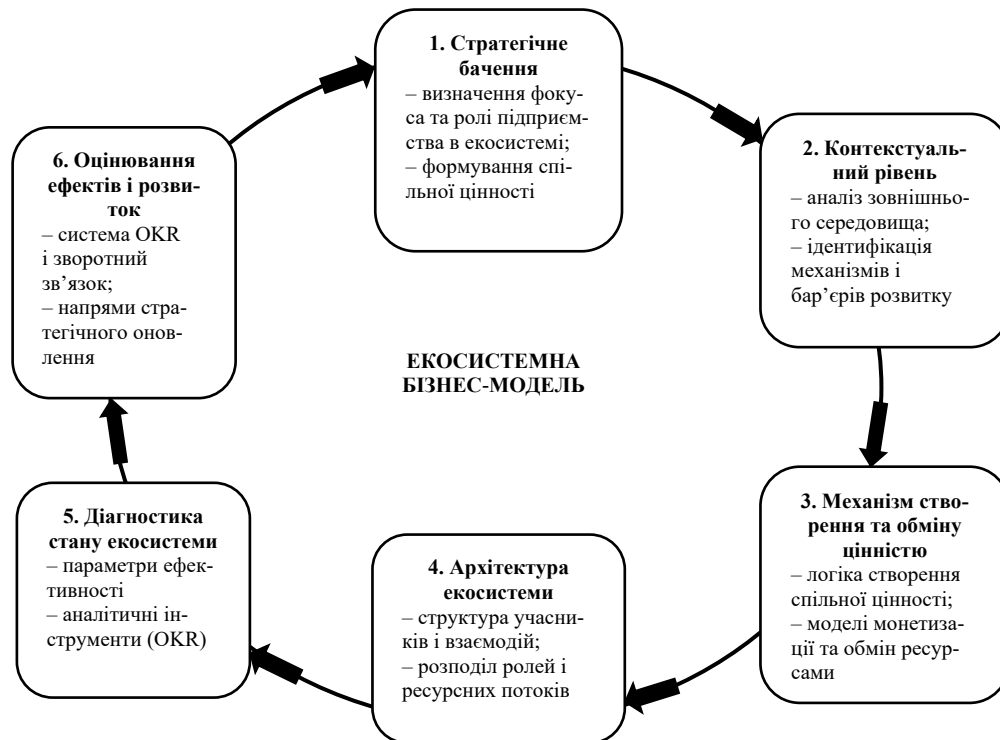


Рис. 1. Шестиетапний алгоритм розвитку екосистемної бізнес-моделі

Джерело: власна розробка автора

Шестиетапний алгоритм розвитку ЕБМ (рис. 1) відображає перехід від формування стратегічного бачення до оцінювання результатів і оновлення моделі. Він поєднує визначення стратегічних орієнтирів, аналіз зовнішнього середовища, механізми створення та обміну цінністю, побудову архітектури взаємодій і діагностику стану екосистеми. Така логіка забезпечує узгодженість дій учасників і підтримує адаптивність ЕБМ у цифровому середовищі.

Для практичної імплементації логіки розвитку ЕБМ суб'єктам індустрії розваг необхідно трансформувати етапи моделі у системні управлінські дії, показники та очікувані результати, що дозволить забезпечити операційну вимірність і стратегічну узгодженість процесу розвитку ЕБМ.

**УЗАГАЛЬНЕНІ ЗАХОДИ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА КЛЮЧОВІ OKR
ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕБМ ЗА ЕТАПАМИ МОДЕЛІ**

№	Етап	Основні заходи	Очікувані результати	Ключові OKR
1	Стратегічне бачення	Формування напрямку, розподіл ролей, узгодження цілей	Узгодженість бачення, стратегічна гнучкість	Рівень узгодженості, частка стратегічних ініціатив
2	Контекстуальний рівень	Моніторинг середовища, аналіз ризиків	Адаптивність, оптимальні сценарії	Індекс прогнозованості, час реагування
3	Створення та обмін цінністю	Логіка спільної цінності, моделі монетизації	Зростання цінності для учасників, розвиток співпраці	Частка спільно створеної цінності, час погодження рішень
4	Архітектура екосистеми	Модульність, інтеграція партнерів, управління даними	Гнучкість, масштабованість	Кількість нових інтеграцій, індекс взаємодії партнерів
5	Діагностика екосистеми	Оцінка параметрів, аудит процесів	Підвищення зрілості, оптимізація процесів	Індекс зрілості екосистеми, індекс операційної ефективності
6	Оцінювання ефектів і розвиток	Оцінка впливу, стратегічне оновлення	Інноваційність, стійкість	Частка нових стратегій, частка доходів від нових продуктів

Джерело: власна розробка автора

У табл. 3 узагальнено практичні інструменти реалізації шестиступінного алгоритму розвитку ЕБМ: кожен етап розглядаємо у форматі управлінських заходів, очікуваних результатів і відповідних OKR-показників. Представлені показники забезпечують вимірюваність прогресу та підтримують системність управління розвитком ЕБМ. Інтеграція OKR створює основу для циклічного оновлення та узгодження дій учасників, що є важливою умовою стабільності та адаптивності екосистеми.

На основі проведеного аналізу виокремлюємо базові типи показників та відповідні методи їх нормалізації, що дозволяють підготувати систему ключових OKR до подальшої інтегральної оцінки ефективності розвитку ЕБМ.

У табл. 4 наведено типи показників, що застосовуються для оцінювання розвитку ЕБМ, а також узагальнені методи їх нормалізації, які забезпечують порівнянність та можливість подальшої інтеграції в єдину систему оцінювання. Виділено три основні групи індикаторів: відсоткові та кількісні, показники «чим менше, тим краще» (з урахуванням бажаних меж), а також індексні значення, що за потреби масштабуються до єдиної шкали. Такий підхід уніфікує показники різної природи та створює підґрунтя для формування інтегральної оцінки ефективності ЕБМ.

ТИПИ ПОКАЗНИКІВ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ МЕТОДИ ЇХ НОРМАЛІЗАЦІЇ

Тип показника	Приклади	Метод нормалізації	Примітка
Відсоткові та кількісні (чим більше, тим краще)	Частка нових продуктів, кількість партнерських проєктів, активні користувачі	$(\text{Факт} / \text{Ціль}) \times 100$	Значення обмежується верхньою межею (100% або встановленою ціллю)
Показники “чим менше, тим краще”	Час реакції, час узгодження умов, відтік партнерів	$((\text{Макс бажаний} - \text{Факт}) / (\text{Макс бажаний} - \text{Мін бажаний})) \times 100$	Межі визначаються оптимальним і гранично допустимим значеннями
Індексні показники	NPS, індекс довіри, цифрова зрілість	Використовується вихідне значення; за потреби масштабується до 100%	Масштабування: $((\text{Факт} - \text{Мін}) / (\text{Макс} - \text{Мін})) \times 100$

Джерело: власна розробка автора

Після нормалізації всіх показників, що характеризують кожен етап ЕБМ, обчислюється інтегральний рівень його розвитку. Це значення визначається як середнє арифметичне нормалізованих показників OKR, які належать до відповідного етапу, що формально представлено у наведеній формулі:

$$EBM_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^n OKR_{ij_norm}$$

EBM_i – показник рівня розвитку етапу i ;

n – кількість обраних показників (OKR) для етапу i ;

OKR_{ij_norm} – нормалізоване значення j -го показника (OKR) для етапу i .

Отримані значення EBM_i для шести етапів формують інтегральний профіль розвитку ЕБМ, що відображає ступінь збалансованості та узгодженості її компонентів.

Для інтерпретації інтегральних показників EBM_i та підтримки обґрунтованих управлінських рішень використовуємо шкалу з табл. 5. Вона забезпечує комбіновану якісно-кількісну оцінку рівня розвитку кожного етапу ЕБМ, поділяючи значення на чотири інтервали – від низького (<40%) до високого (80–100%). Така структура дозволяє швидко визначати ступінь сформованості етапів та окреслювати необхідні управлінські дії.

Узагальнені заходи та ключові показники за етапами моделі формують методичну основу для практичного впровадження екосистемного підходу в діяльність підприємств індустрії розваг. Однак для демонстрації прикладної цінності розробленого алгоритму доцільно проілюструвати його роботу на конкретному бізнес-кейсі. Щодо цього покажемо приклад компанії Megogo, яке має сформовану багатокомпонентну платформу, розвинуті партнерські взаємодії та високий ступінь цифрової інтеграції. З цією метою в табл. 6 наведено стислий приклад кількісної оцінки розвитку ЕБМ Megogo відповідно до шестиступінного алгоритму.

Таблиця 5

ШКАЛА ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ЕТАПІВ ЕБМ

Інтегральний показник, %	Інтерпретація	Рекомендовані управлінські дії
80–100	Високий рівень розвитку етапу	Підтримання досягнутого рівня, пошук можливостей для інновацій, розширення успішних практик
60–79	Задовільний рівень, наявний потенціал для посилення	Виявлення зон для покращення, оптимізація процесів, регулярний моніторинг динаміки розвитку
40–59	Середній рівень, потребує уваги	Аналіз причин відставання, визначення критичних точок, розробка коригувальних заходів
< 40	Низький рівень розвитку	Комплексний перегляд підходів, посилення управління, залучення додаткових ресурсів або зовнішніх експертів

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 6

ПРИКЛАД КІЛЬКІСНОЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ШЕСТИЕТАПНОГО АЛГОРИТМУ РОЗВИТКУ ЕБМ НА ПРИКЛАДІ MEGOGO

№	Етап алгоритму	Приклад заходів	Основний показник (OKR)	Поточне значення	Ціль
1	Стратегічне бачення	Регулярне стратегічне оновлення;	Частота оновлення стратегії	30% на рік (1 раз/рік)	75% (3 рази/рік)
		Партнерські стратегічні сесії	Узгодженість бачення між учасниками	85%	90–92%
2	Контекстуальний рівень	Розширення інструментів моніторингу ризиків;	Кількість виявлених зовнішніх ризиків	62,5% (5/рік)	87,5% (7/рік)
		Раннє попередження	Частка реалізованих адаптаційних дій	90%	95%
3	Механізм створення та обміну цінністю	Запуск партнерських API;	Ступінь відкритості до інновацій	70%	85–90%
		Розвиток спільних креативних програм	Частка цінності, створеної у партнерстві	40%	60–65%
4	Архітектура екосистеми	Модульна платформа;	Кількість нових інтеграцій	62% (5/рік)	87,5% (7/р.)
		Стандарти обміну даними	Індекс задоволеності якістю взаємодій	80%	85–88%
5	Діагностика стану екосистеми	Факторний аналіз витрат;	Валова маржа	26%	35–40%
		Аудит процесів	Операційна маржа	4%	8–10%
6	Оцінювання ефектів та розвиток	Оцінка впливу екосистеми;	Частка спільних проєктів, що перейшли до реалізації	—	80–90%
		Програми лояльності партнерів	Частка доходів від нових продуктів	15%	25–30%

Джерело: систематизовано автором на основі [11-14]

У табл. 6 подано приклад кількісної оцінки розвитку ЕБМ Megogo відповідно до шестиетапного алгоритму, що показує трансформацію концептуальних положень моделі в конкретні управлінські дії та вимірювані індикатори. Приклад Megogo підтверджує практичну застосовуваність алгоритму для цифрових платформ індустрії розваг, де динамічні технологічні зміни та мережеві взаємодії потребують системного підходу до проектування й оцінювання ЕБМ.

Висновки. У статті обґрунтовано теоретичні засади та представлено формалізований шестиетапний алгоритм формування й розвитку ЕБМ в індустрії розваг, що поєднує стратегічні, контекстуальні, ціннісні та організаційно-аналітичні елементи управління. Доведено, що екосистемний підхід забезпечує підприємствам галузі необхідну гнучкість, стійкість і здатність до масштабування в умовах цифрової трансформації та технологічної турбулентності.

Розроблений алгоритм визначає цілісну логіку переходу від формування стратегічного бачення до побудови архітектури взаємодій, діагностики стану екосистеми та оцінювання результативності за допомогою системи OKR. Він інтегрує ключові механізми створення та обміну цінністю, ураховує вплив зовнішнього середовища та забезпечує узгодженість дій учасників у межах спільного ціннісного простору. Запропонована структурна рамка дозволяє формувати уніфіковані управлінські підходи до розвитку ЕБМ та створює можливість для її адаптивного оновлення.

Практичну значущість алгоритму підтверджено на прикладі компанії Megogo, де продемонстровано конвертацію етапів моделі в конкретні управлінські заходи та вимірювані ключові показники (OKR). Така апробація свідчить про можливість використання алгоритму як інструменту стратегічного планування, контролю розвитку та виявлення критичних зон у динамічному середовищі цифрових платформ.

Отже, результати дослідження дозволяють стверджувати, що застосування алгоритмічного підходу до розбудови ЕБМ сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, синхронізації інтересів учасників, розширенню можливостей монетизації та зміцненню стійкості екосистеми. Запропонований алгоритм може бути корисним для компаній, що перебувають у процесі релокації або вимушено адаптують географію бізнесу, оскільки дозволяє структуровано переосмислити архітектуру екосистеми, оновити партнерські моделі та зміцнити стійкість бізнес-моделі під впливом зовнішніх шоків. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментів автоматизованого моніторингу ЕБМ, кількісну параметризацію мережевих ефектів та застосування моделювання для прогнозування сценаріїв розвитку екосистем у сфері розваг.

Список використаних джерел

1. Marcon É., Le Dain M.-A., Frank A. G. Designing business models for Industry 4.0 technologies provision: Changes in business dimensions through digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 185. P. 122078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122078>
2. 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)

3. How Does Netflix Make Money? Netflix Business Model Explained - Blogs. Muvi. URL: <https://www.muvi.com/blogs/how-does-netflix-make-money/>,
4. The Walt Disney Company: Business Model, SWOT Analysis, and Competitors 2024 - PitchGrade. AI Pitch Deck Generator - PitchGrade. URL: <https://pitchgrade.com/companies/the-walt-disney-company>
5. Amazon Digital Ecosystem Strategy, Explained. URL: <https://www.heyinnovations.com/resources/amazon-digital-ecosystem>
6. Disney Parks Generate Nearly \$67 Billion for the U.S. Economy | The Walt Disney Company. *The Walt Disney Company*. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-parks-economic-impact/>
7. PESTLE Analysis: A Guide to Strategic Decision-Making | The Workstream. *Atlassian*. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/pestle-analysis>
8. Нарара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2022. № 2 (106). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>
9. YouTube Live або Twitch: як обрати платформу для стрімінгу? URL: <https://gyre.pro/ua/blog/youtube-live-vs-twitch-choosing-your-streaming-platform>
10. Бойченко, К., & Сергєєв, М. (2024). Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір*. №191. С.364-368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61>
11. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/>
12. Boxxer and Megogo announce broadcast partnership in Ukraine. Boxxer. URL: <https://www.b maxxer.com/news/boxxer-and-тов«merogo»-announce-broadcast-partnership-in-ukraine/>
13. UPL TV is now available on MEGOGO. Українська Прем'єр-Ліга | Офіційний сайт УПЛ - upl.ua. URL: <https://upl.ua/en/news/view/9604>
14. Avramenko I. 15 reasons you should distribute your videos on Megogo - AIR Media-Tech. AIR Media-Tech: advanced products for influencers and brands. URL: <https://air.io/en/15-reasons-you-should-distribute-your-videos-on-megogo>
15. 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>
16. Лотиш О. Я. Економічні теорії фірми: сучасні підходи та аналіз. У: *Соціально-економічні координати розвитку підприємницької діяльності: колективна монографія*. Умань: СПД "Сочінський", 2014. Ч. 1. С. 9–20. (За ред. О. О. Непочатенко) URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/19756>

References

1. Marcon É., Le Dain M.-A., Frank A. G. Designing business models for Industry 4.0 technologies provision: Changes in business dimensions through digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 185. P. 122078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122078>
2. Novikova N., Diachenko O., Honcharenko O. Tsyfrovi platformy yak draiver rozvytku ekonomiky. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2023. T. 150, № 4. S. 47–66. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04)
3. How Does Netflix Make Money? Netflix Business Model Explained - Blogs. Muvi. URL: <https://www.muvi.com/blogs/how-does-netflix-make-money/>
4. The Walt Disney Company: Business Model, SWOT Analysis, and Competitors 2024 - PitchGrade. AI Pitch Deck Generator - PitchGrade. URL: <https://pitchgrade.com/companies/the-walt-disney-company>
5. Amazon Digital Ecosystem Strategy, Explained. URL: <https://www.heyinnovations.com/resources/amazon-digital-ecosystem>

6. Disney Parks Generate Nearly \$67 Billion for the U.S. Economy | The Walt Disney Company. The Walt Disney Company. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-parks-economic-impact/>
7. PESTLE Analysis: A Guide to Strategic Decision-Making | The Workstream. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/pestle-analysis>
8. Nahara M. B. Teoretychni aspekty biznes-modeli: heneza, skladovi, faktory vplyvu. Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences. 2022. № 2 (106). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>
9. YouTube Live abo Twitch: yak obraty platformu dlia striminh? URL: <https://gyre.pro/ua/blog/youtube-live-vs-twitch-choosing-your-streaming-platform>
10. Boichenko, K., & Sierhieiev, M. (2024). Pidpriemnytski ekosystemy v umovakh tsyfrovizatsii. Ekonomichniy prostir. №191. S.364-368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61>
11. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/dashboard>
12. Boxxer and Megogo announce broadcast partnership in Ukraine. Boxxer. URL: <https://www.boxxer.com/news/boxxer-and-тов«мерого»-announce-broadcast-partnership-in-ukraine/>
13. UPL TV is now available on MEGOGO. Ukrainska Prem'ier-Liha | Ofitsiyni sait UPL - upl.ua. URL: <https://upl.ua/en/news/view/9604>
14. Avramenko I. 15 reasons you should distribute your videos on Megogo - AIR Media-Tech. AIR Media-Tech: advanced products for influencers and brands. URL: <https://air.io/en/15-reasons-you-should-distribute-your-videos-on-megogo>
15. 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>
16. Lotysh O. Ya. Ekonomichni teorii firmy: suchasni pidkhody ta analiz. U: Sotsialno-ekonomichni koordynaty rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti: kolektyvna monohrafiia. Uman: SPD "Sochinskyi", 2014. Ch. 1. S. 9–20. (Za red. O. O. Nepochatenko) URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/19756>

Стаття надійшла 28.09.2025; прийнята до друку 28.10.2025 року

DOI 10.33111/vz_kneu.41.25.04.13.089.095

УДК

Чобіток Вікторія Іванівна,
доктор економічних наук, професор
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
E-mail: vika_chobitok@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0002-5272-388X

Московець Дмитро Олегович,
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
E-mail: dimamoskovets1987@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-4284-0147

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ