

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЛАТФОРМНИХ ЕКОСИСТЕМ У КООРДИНАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Трансформація управлінської парадигми в умовах цифрової економіки зумовлює зростаючий науковий і практичний інтерес до платформних екосистем як механізму координації бізнес-процесів. Традиційні лінійні моделі управління поступово замінюються мережевими структурами, де ключову роль відіграють швидкість, прозорість та масштабованість взаємодії між учасниками. В умовах цифрової трансформації платформи виступають інтелектуальним ядром, що об'єднує роботу тисяч незалежних контрагентів у режимі реального часу, перетворюючи лінійні ланцюги постачання на гнучкі мережі, здатні миттєво адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Актуальність цієї проблематики в Україні посилюється складним станом ділового середовища: Індекс активності бізнесу UBI (37,3 зі 100) відображає підвищену невизначеність, а для 64,1% підприємств падіння обсягів продажу є критичною перешкодою [1]. Платформні рішення пропонують вихід із кризи через перехід від точкової автоматизації до цілісних цифрових екосистем, що охоплюють фінанси, клієнтський досвід та управління командами. Станом на 2026 рік цифровізація перестала бути технологічним трендом і перетворилася на фундамент конкурентоспроможності й економічної стійкості підприємств.

Теоретичну основу дослідження формує концепція двосторонніх ринків (two-sided markets), розроблена Роше та Тіролем [2], яка пояснює економічну логіку платформ, що одночасно обслуговують кілька груп користувачів. Відповідно до цієї концепції, платформа генерує цінність не лише для кожної зі сторін окремо, а передусім завдяки організації взаємодії між ними шляхом зниження трансакційних витрат і усунення інформаційної асиметрії. Паркер, Ван Алстін та Чоударі [3] розвинули цей підхід, систематизувавши механізми мережових ефектів: зростання кількості учасників на одній стороні платформи підвищує цінність для учасників на іншій стороні, створюючи самопідсилювальну динаміку. Джакобідес, Ченнамо та Гейвер [4] запропонували теорію екосистем, обґрунтувавши, що модульна архітектура платформи є необхідною умовою координації незалежних учасників без ієрархічного контролю. Ця теорія пояснює, чому платформи здатні масштабуватися значно швидше за традиційні ієрархічні організації: зменшення залежності між модулями знижує витрати на координацію та дозволяє учасникам екосистеми самостійно створювати цінність в рамках спільної архітектури. Звіт ОЕСР (2024) підтверджує, що в Україні цифрова трансформація є ключовим інструментом підвищення операційної стійкості МСБ в умовах збройного конфлікту, а впровадження платформних рішень корелює зі зростанням продуктивності підприємств [5].

Дослідження та аналіз кейсу – платформи Glovo в Україні як репрезентативного прикладу зрілої цифрової екосистеми на ринку, що функціонує в умовах воєнного часу. Вибір кейсу обґрунтований масштабом операцій (близько 0,4% ВВП України [6]), наявністю верифікованих публічних даних від учасників екосистеми та задокументованими кількісними результатами впровадження цифрових рішень. Аналіз охоплює три рівні взаємодії в екосистемі: платформа – партнери-ресторани (B2B), платформа – кур'єри (B2C) та платформа – регуляторне середовище (B2G). Такий тривимірний підхід відповідає концепції багатосторонніх ринків та дозволяє оцінити ефективність координаційних механізмів у кожному з напрямів.

Аналіз кейсу Glovo дозволяє виокремити три ключові механізми підвищення ефективності координації в межах платформної екосистеми, що підтверджують теоретичні положення концепцій двосторонніх ринків [2] та екосистемного управління [4].

Перший механізм – оптимізація документообігу та швидкості операцій. Перехід на електронний документообіг (ЕДО) через сервіс «Вчасно» (понад 14 тис. документів щомісяця) [6] мінімізував бюрократичні бар'єри між платформою та партнерами, скоротивши час підключення нових контрагентів з днів до годин. Це є практичним виявом позитивних мережових ефектів: збільшення кількості підключених учасників знижує питомі витрати на інтеграцію кожного наступного [3]. Додатковим інструментом стало впровадження програмних кас Checkbox: автоматизація фіскалізації забезпечує 100-відсоткову відповідність замовлень та дозволяє переходити від реактивної моделі управління до прогнозної. Технологічна прозорість і автоматизований контроль формують середовище, де

мінімізується ймовірність помилок і зростає рівень довіри між контрагентами – умова, яку Роше та Тіроль [2] визначають як необхідну для стабільного функціонування двостороннього ринку.

Другий механізм – технологічна прозорість та управління даними. Фінансовий кабінет, яким користуються 90% контрагентів платформи [6], забезпечує МСБ онлайн-контроль над операційними процесами. Інтеграція ПРРО-рішень у внутрішню систему обліку дозволяє отримувати інформацію про фіскальні операції в режимі реального часу, що частково нівелює проблему непрогнозованості, на яку вказують понад 50% українських підприємців [1]. Цей механізм ілюструє перерозподіл інформаційної асиметрії – одну з ключових функцій платформ відповідно до концепції двосторонніх ринків [2]: платформа агрегує та систематизує дані, надаючи партнерам аналітику, яку вони самостійно не могли б отримати. Використання хмарних систем дозволяє МСБ скорочувати адміністративні витрати на 20–30%, нівелюючи розрив у можливостях між малим бізнесом та корпораціями. У такий спосіб платформна екосистема виконує роль інструменту інклюзивності, що дозволяє малому бізнесу конкурувати завдяки доступу до Big Data та аналітики на рівні корпоративних стандартів.

Третій механізм – економічна стійкість та масштабованість екосистеми. Попри виклики воєнного часу, платформа Glovo генерує близько 0,4% ВВП України та підтверджує свою стратегічну стійкість планами інвестування 25 млн євро у 2025–2026 роках [6]. Впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації досвіду дозволяє навіть невеликим компаніям-партнерам функціонувати на рівні корпоративних стандартів обслуговування. Активна участь Glovo у врегулюванні правового статусу «самозайнятих» кур'єрів – з потенційними надходженнями до державного бюджету в розмірі 7 млрд грн [6] – демонструє перехід до стратегічного управління інституційним середовищем. Джакобідес та ін. [4] визначають цю рису як характеристику зрілих екосистем: лідер платформи активно формує правила гри на ринку, а не лише адаптується до них. Кібербезпека після хвилі атак 2024–2025 років стала обов'язковим стандартом і частиною репутації бізнесу, що свідчить про підвищення інституційної зрілості цифрових екосистем в Україні.

Попри очевидні переваги платформних рішень, їх ефективне впровадження пов'язане з низкою управлінських викликів. По-перше, цифровізація без підготовленої команди є лише витраченими коштами: роль працівника трансформується від операційної до аналітичної, зростає попит на міждисциплінарні компетенції та вміння працювати в проєктних командах. По-друге, платформна залежність (platform dependency) формує асиметрію влади між оператором екосистеми та її учасниками, що може стати джерелом конфліктів – особливо в умовах монопольних позицій окремих платформ. По-третє, ефект «курки та яйця» [2] ускладнює запуск нових платформних екосистем: без достатньої кількості учасників на обох сторонах платформа не генерує цінності, а без цінності не залучає учасників. Ці виклики потребують від менеджменту цілеспрямованих зусиль з управління мережевими ефектами, побудови довіри між стейкхолдерами та розвитку цифрових компетенцій команди.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що цифрові платформні екосистеми є ефективним механізмом координації бізнес-процесів, що забезпечує зниження транзакційних витрат, перерозподіл інформаційної асиметрії та генерацію мережових зовнішніх ефектів [2; 3]. Кейс Glovo демонструє, що автоматизація документообігу, інтеграція ШІ-аналітики та побудова конструктивного діалогу між бізнесом і державою трансформують не лише операційну ефективність окремих підприємств, а й інституційне середовище ринку в цілому. Підтвердженням цього слугує те, що платформа Glovo, забезпечуючи близько 0,4% ВВП, стала ключовим актором у формуванні нових регуляторних норм щодо платформної зайнятості в Україні [6]. ОЕСР (2024) фіксує, що саме такі багатосторонні цифрові платформи є провідниками операційної стійкості для українського МСБ в умовах збройного конфлікту [5]. 2026 рік стає часом остаточного закріплення платформних рішень як основи конкурентоспроможності та економічної стійкості українського бізнесу, а управлінська компетентність у роботі з цифровими екосистемами перетворюється на ключову стратегічну перевагу для підприємств будь-якого масштабу.

Список використаних джерел

1. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. AIN.UA. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/03/01/doslidzhennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijny/> (дата звернення 03.30.2026).
2. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
3. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York: W.W. Norton & Company, 2016. 352 p.
4. 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
5. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en
6. Glovo в Україні: електронний документообіг, програмні каси та інвестиції. Interfax-Україна; vchasno.ua; checkbox.ua. 2024–2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1113112.html> (дата звернення: 02.03.2026).