

УДК 338.24

DOI <https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.47>

## МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАТФОРМНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**О.А. Круглова, С.О. Місник**

*У статті досліджено питання ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Поставивши за мету визначення характеристик для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії, проаналізовано особливості присутності компаній на цифрових платформах і практики використання ними цифрових інструментів. Унаслідок цього визначено критерії та індикатори для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.*

**Ключові слова:** підприємство, платформна стратегія, цифрова платформа, платформна економіка, цифрова екосистема, бізнес-модель.

## MODELS OF ENTERPRISE PLATFORM STRATEGY IMPLEMENTATION

**O. Kruhlova, S. Misnyk**

*The article is devoted to the study of identifying the model for implementing an enterprise's platform strategy in the digital economy. With the aim of determining the characteristics required to identify the model of platform strategy implementation, the study analyzes the features of companies' presence on digital platforms and their practices of using digital tools. As a result, criteria and indicators for identifying the model of platform strategy implementation by an enterprise in the digital economy are defined. The study was conducted using comparative case analysis, within which open-source information on the platform activity of Ukrainian companies ORNER, Dodo Socks, Enjoy The Wood, UGEARS, Kachorovska, and Lviv Croissants was analyzed. The information base of the study included official company websites, digital communication channels, and data on the use of marketplaces, social networks, mobile applications, crowdfunding platforms, and partnership programs.*

*Based on the results of the study, a system of criteria and indicators for identifying models of enterprise platform strategy implementation is proposed. The key criteria include: the enterprise's presence on digital platforms, the functional use of platforms, the level of partnership interaction on platforms, and the degree of platform integration into the business model. Within these criteria, indicators are defined, the application of which makes it possible to identify the type of platform strategy implementation by an enterprise. Based on the combination of indicators within these criteria, models of enterprise behavior in implementing a platform*

*strategy are distinguished. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed criteria and indicators to diagnose the implementation of a platform strategy and, on this basis, to substantiate measures for the digital development of an enterprise.*

**Keywords:** *enterprise, platform strategy, digital platform, platform economy, digital ecosystem, business model.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Залежність підприємств від цифрових платформ зумовлює необхідність дотримання стратегічного підходу до їх вибору та використання. Виступаючи засобом оптимізації поточних витрат, середовищем взаємодії підприємства зі споживачами, інструментом формування його іміджу, цифрові платформи не тільки трансформують традиційні підходи до збуту й просування продукції, побудови комунікаційних зв'язків підприємства, а й змінюють умови функціонування підприємства, підвищуючи його залежність від правил, алгоритмів, комісійної політики та технологічної інфраструктури платформи. До того ж, реалізуючи різні цільові настанови, підприємство присутнє на різних цифрових платформах, що відрізняються функціональним призначенням. З огляду на це розміщення підприємства на цифрових платформах уже не є достатнім для його розвитку, а потребує формування цілісної платформної стратегії, яка передбачала б вибір платформ, визначення цілей, оцінювання переваг і ризиків присутності, а також розробку моделей поведінки на них.

Роль платформної економіки в діяльності суб'єктів господарювання зростає, проте використання її можливостей не завжди здійснюється ефективно та повною мірою. За даними Eurostat [1], у 2023 році базового рівня цифрової інтенсивності досягли 59% підприємств Європейського Союзу (ЄС). Для малих і середніх підприємств цей показник становив 58%, а для великих – 91%, що свідчить про значний розрив у цифровій зрілості між підприємствами, різними за розміром. Це актуально і для України. У Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [2] як цільова настанова вказано досягнення до цього року базового рівня цифрової інтенсивності для 80% малих і середніх підприємств.

Значущість цифрових платформ для реалізації цілей діяльності підприємств і недостатній рівень цифрової інтенсивності підприємств зумовлюють необхідність наукового обґрунтування підходів до формування та реалізації платформної стратегії підприємства як складової його цифрового розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз праць із питань платформної економіки та реалізації підприємствами платформних стратегій свідчить, що науковий дискурс зосереджений переважно на розгляді специфіки цифрових платформ як складових цифрової економіки (Українська Л.О., Шифріна Н.І. [3]), об'єкта державного регулювання (Коротун О.П. [4]), їх різновидів і функціональної спрямованості (Бречко О. [5]), впливу платформної економіки на сегменти міжнародних ринків (Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Птащенко О.В., Іващенко О.А. [6]). Проблематика платформізації підприємств і формування ними платформних стратегій досліджується в аспекті впровадження CRM-систем та ERP-систем у глобальних компаніях (Мозговий Є.В. [7]), реалізації цих стратегій для компаній певних секторів економіки, зокрема підприємств інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (Сорока А.М., Стецюк П.А., Притула К. [8]), сфери торгівлі (Трубей О.М. [9]). Проте в науковій літературі недостатньо уваги приділено прикладним аспектам платформної стратегії, а саме визначенню моделі реалізації цієї стратегії.

**Метою статті** є визначення характеристик для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії. Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання: виокремити ключові ознаки та систематизувати характеристики для ідентифікації платформної стратегії; сформувати аналітичну основу для діагностики моделі реалізації платформної стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для вирішення завдань і досягнення мети дослідження за сукупністю компаній було зібрано й систематизовано дані про їхню присутність на цифрових платформах. У цій роботі розглянуто практику цифрової присутності таких компаній: ORNER, Dodo Socks, Enjoy The Wood, UGEARS, Kachorovska, Lviv Croissants. Аналіз показав, що зазначені компанії демонструють різні способи використання цифрових платформ у діяльності та є інформаційно відкритими для дослідження практики їхньої участі в цифрових платформах. Нижче наведені характеристики цих компаній, отримані з відкритих джерел.

ORNER – український бренд подарунків, настільних ігор, товарів для дому та дозвілля; має інтернет-магазин; здійснює гуртові продажі та вроздріб; продукція представлена на маркетплейсах; розвиває партнерську мережу; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна [10].

Dodo Socks – український бренд шкарпеток і одягу; має інтернет-магазин; використовує власну платформу для створення спільної

цінності; має продукцію, створену в результаті співпраці з Національним антарктичним науковим центром, Кіностудією імені Олександра Довженка; має блог; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна [11].

Enjoy The Wood – український сімейний бренд, відомий виробництвом дерев'яних настінних карт; має досвід участі у краудфандинговій платформі Kickstarter (у 2018 році збрала понад 100 000 дол. США.); має блог; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram; використовує Viber, WhatsApp, Telegram; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна; має мобільну версію [12].

UGEARS – українська компанія, що виробляє механічні тривимірні (3D) пазли з фанери; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok; відео на YouTube не оновлюються; має мобільну версію [13].

Kachorovska – український бренд взуття, власне виробництво повного циклу; у реалізації продукції є опція використання різних валют; представлена у Facebook, Instagram, TikTok, Pinterest [14].

Lviv Croissants – національна франчайзингова мережа; представлена у Facebook та Instagram; використовує сайт для просування франшизи; є мобільний застосунок [15].

Порівняння й узагальнення інформації про компанії дозволило визначити критерії та індикатори, рекомендовані для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства. Такими критеріями є: присутність на цифрових платформах, функціональне використання цифрової платформи, інтеграція з партнерами на цифровій платформі, інтеграція платформи в бізнес-модель. Для кожного з цих критеріїв визначено індикатори, що відображають особливості діяльності підприємства на цифрових платформах. Критерій присутність на цифрових платформах містить індикатори, що вказують на наявність власної цифрової платформи та/чи присутність на інших платформах; функціональне використання цифрової платформи – індикатори реалізації певних функціональних завдань, яких досягає компанія, використовуючи цифрові платформи (просування продукції, підтримка комунікації, створення спільнот, фінансування діяльності); інтеграція з партнерами на цифровій платформі – індикатори, що вказують на тип відносин між компанією та партнерами (односторонній зв'язок, реалізація партнерських програм, співпраця); інтеграція цифрової платформи в бізнес-модель – індикатори використання цифрових платформ у діяльності

підприємства (допоміжний канал реалізації/комунікації, основний канал збуту, використання декількох платформ одночасно, платформа як основа бізнес-моделі).

Урахування індикаторів у розрізі зазначених критеріїв дає можливість визначити модель поведінки компанії щодо реалізації нею платформної стратегії, основні з них наведені в таблиці.

*Таблиця – Моделі поведінки компанії з реалізації платформної стратегії*

Присутність на цифрових платформах	Функціональне використання платформи	Інтеграція з партнерами на платформі	Інтеграція платформи в бізнес-модель
Модель поведінки: пасивна			
Учасник сторонньої платформи	Інформація про компанію, один із каналів реалізації продукції/послуг	Односторонній зв'язок	Допоміжний канал
Модель поведінки: партнерська			
Учасник сторонньої платформи	Реалізація продукції, партнерство	Партнерські програми, співпраця	Використання декількох платформ одночасно
Модель поведінки: екосистемна			
Власна платформа, формування екосистеми	Реалізація продукції, партнерство, сервіс	Координація взаємодії з партнерами	Цифрова платформа – основа бізнес-моделі

*Джерело: складено авторами*

Визначення моделі поведінки компанії щодо реалізації нею платформної стратегії має практичне значення. Будучи пов'язаною з рівнем цифрової зрілості, модель реалізації платформної стратегії може стати підґрунтям для визначення напряму подальшого цифрового розвитку підприємства.

**Висновки.** Значущість цифрових платформ для розвитку компаній зумовлює доцільність ідентифікації моделі поведінки підприємства з упровадження платформної стратегії. У результаті порівняльного аналізу кейсів підприємств за даними з відкритих джерел визначено критерії та індикатори для ідентифікації моделей поведінки компаній щодо реалізації ними платформної стратегії. Доведено, що для визначення моделі реалізації платформної стратегії доцільно враховувати присутність підприємства на цифрових платформах,

функціональне використання платформи, рівень партнерської взаємодії на платформі, ступінь інтеграції платформи в бізнес-модель. Результати ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії можуть бути використані для визначення напрямів цифрових змін на підприємстві.

У подальших дослідженнях передбачено розглянути ризики підприємств – учасників цифрових платформ.

### Список джерел інформації / References

1. Digitalization in Europe – 2024 edition. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024>

2. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>

Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku [Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>

3. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Платформізація як складова становлення цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 80–88.

Ukrainska, L.O., Shyfrina, N.I. (2025). Platformizatsiia yak skladova stanovlennia tsyfrovoyi ekonomiky [Platformization as a component of the formation of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, (91), 80–88 [in Ukrainian].

4. Коротун О.П. Державне регулювання платформної економіки: механізми, ризики та інструменти впливу. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. Вип. 2(20). С. 98–110.

Korotun, O.P. (2026). Derzhavne rehuliuвання platformnoi ekonomiky: mekhanizmy, ryzyky ta instrumenty vplyvu [State Regulation of the Platform Economy: Mechanisms, Risks and Instruments of Influence]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(20), 98–110 [in Ukrainian].

5. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 320(4). P. 418–426.

Brechko, O. (2023). Tsyfrovoyi platformy ta ekosystemy: rushiini syly hlobalnoi ekonomiky [Digital platforms and ecosystems: driving forces of the global economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 418–426 [in Ukrainian].

6. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Птащенко О.В., Іващенко О.А. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.

Panchenko, V.H., Reznikova, N.V., Ptashchenko, O.V., & Ivashchenko, O.A. (2024). Tsyfrovoyi transformatsii mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh

platformizatsii zainiatosti [Digital transformations of the international labor market in the context of employment platformization]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (2) [in Ukrainian].

7. Мозговий Є. Сучасні технології використання платформних рішень у бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-153>

Mozghovyi, Ye. (2025). Suchasni tekhnolohii vykorystannia platformnykh rishen u biznesi [Modern technologies for using platform solutions in business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-153> [in Ukrainian].

8. Сорока А.М., Стецюк П.А., Притула К. Управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500114>

Soroka, A.M., Stetsiuk, P.A., Prytula, K. (2026). Upravlinnia tsyfrovoiu platformizatsiieiu pidpriemstv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Managing digital platformization of information and communication technology enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500114> [in Ukrainian].

9. Трубей О.М. Вплив інтернет-платформ на бізнес-моделі підприємств торгівлі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19681114>

Trubei, O.M. (2026). Vplyv internet-platform na biznes-modeli pidpriemstv torhivli [The impact of Internet platforms on the business models of retail enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic achievements: prospects and innovations*, (29). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19681114> [in Ukrainian].

10. ORNER. Retrieved from <https://orner.com.ua/ua/o-nas>

11. Dodo Socks. Retrieved from <https://dodosocks.com/our-story/>

12. Enjoy The Wood. Retrieved from [https://enjoythewood.ua/about\\_us/](https://enjoythewood.ua/about_us/)

13. UGEARS. Retrieved from <https://ugears.ua/history-ugears/>

14. Kachorovska. Retrieved from <https://kachorovska.com/about>

15. Lviv Croissants. Retrieved from <https://lvivcroissants.com/ua/about-us>

**Круглова Олена Анатоліївна**, канд. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: [o.kruglova@btu.kharkov.ua](mailto:o.kruglova@btu.kharkov.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

**Kruhlova Olena**, Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University; e-mail: [o.kruglova@btu.kharkov.ua](mailto:o.kruglova@btu.kharkov.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

**Місник Сергій Олександрович**, здобувач ступеня доктора філософії, Державний біотехнологічний університет; e-mail: [misnik sergei93@gmail.com](mailto:misnik sergei93@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3671-1678>

**Misnyk Serhii**, PhD student, State Biotechnological University; e-mail: [misnik.sergei93@gmail.com](mailto:misnik.sergei93@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3671-1678>

Отримано: 06.04.2026. Прийнято: 17.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.