

УДК 338.48

JEL classification: L82, L86, O33, M15, Z11

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(39))

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА МЕРЕЖЕВІ РЕСУРСИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

ЖОСАН Ганна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ

Херсонський державний аграрно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>e-mail: ennzhosan@gmail.com**ЯНКОВОЙ Роман**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Закладу Вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

<https://orcid.org/0000-0001-5307-0991>

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти трансформації бізнес-моделей індустрії розваг під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів. Проаналізовано сучасні виклики цифрової економіки, а також ключові тенденції, що формують нову парадигму споживання та створення розважального контенту. Визначено типологію цифрових платформ (стримінгових, соціальних, ігрових), їхню роль у зміні логіки монетизації та дистрибуції, а також значення мережевих ефектів для формування стійких конкурентних переваг. Запропоновано аналітичні підходи до оцінки створення доданої цінності у цифрових екосистемах. Представлено кейс-стаді з міжнародної та української практики (Netflix, YouTube, Megogo, Steam, TikTok), що демонструють приклади успішної адаптації бізнес-моделей до умов цифрового середовища. Висновки статті підкреслюють необхідність перегляду стратегічних підходів до управління підприємствами індустрії розваг в умовах стрімкого технологічного прогресу та зміни споживчої поведінки.

Ключові слова: цифрові платформи, мережеві ресурси, індустрія розваг, бізнес-модель, цифрова трансформація, стримінг, мережевий ефект, додана цінність, діджиталізація, цифрова екосистема.

DIGITAL PLATFORMS AND NETWORK RESOURCES IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

ZHOSAN Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University

YANKOVOI Roman

International Scientific and Technical University named after academician Yury Bugai

The article explores both theoretical foundations and practical manifestations of the transformation of business models in the entertainment industry under the profound influence of digital platforms and networked resources. In the context of the evolving digital economy, the research investigates emerging challenges faced by content producers, distributors, and consumers, highlighting the accelerating pace of change in technological environments and user preferences. It delves into the dynamics of how digital ecosystems are reshaping the logic of value creation, monetization, and market competition.

The study introduces a structured typology of digital platforms—streaming (e.g., Netflix, Megogo), social (e.g., YouTube, TikTok), and gaming (e.g., Steam)—each representing distinct yet overlapping functions within the broader entertainment landscape. The role of these platforms in redefining traditional distribution channels, personalizing content delivery, and facilitating real-time user engagement is critically assessed. The importance of network effects, platform scalability, and data-driven decision-making are emphasized as core components of sustainable digital business strategies.

Additionally, the article proposes analytical approaches to evaluate the mechanisms of value generation within digital ecosystems, incorporating concepts such as platform orchestration, user co-creation, and hybrid revenue models. Case studies from both global and Ukrainian markets are examined to demonstrate how entertainment companies successfully adapt to platform-based environments. These cases offer valuable insights into strategic flexibility, innovation capacity, and audience-centered content strategies.

The conclusions underscore the imperative to reconsider conventional approaches to strategic management, innovation, and digital transformation within the entertainment industry. In a period marked by rapid technological advancement and changing consumption behaviors, the development of adaptive, platform-oriented business models becomes a critical success factor for sustained competitiveness.

Keywords: digital platforms, networked resources, entertainment industry, business model, digital transformation, streaming, network effect, added value, digitalization, digital ecosystem.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 07.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової економіки індустрія розваг зазнає глибоких структурних змін, зумовлених технологічним прогресом, зміною споживчих переваг, зростанням обсягів цифрового

контенту та посиленням конкуренції між глобальними платформами. Розважальний сектор, який ще донедавна спирався на лінійні бізнес-моделі, сьогодні змушений адаптуватися до нової реальності, що формується під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів. Водночас відбувається не просто модернізація інструментів або каналів дистрибуції, а трансформація самих основ бізнес-логіки, де головною цінністю стає не продукт, а взаємодія, персоналізований досвід користувача та швидкість реагування на зміну попиту.

Класичні моделі виробництва і розповсюдження розважального контенту більше не забезпечують конкурентоспроможність компаній, оскільки не здатні задовольнити потреби сучасного цифрового споживача, який очікує миттєвого доступу до контенту, можливості взаємодії, гнучких форматів монетизації та алгоритмічної персоналізації. У відповідь на ці виклики формується нова платформацентрична парадигма, в якій ключовими активами виступають аналітика даних, мережевий ефект, цифрова інфраструктура та екосистемне мислення.

Разом з тим, незважаючи на активне проникнення цифрових платформ у сферу розваг, питання їх впливу на трансформацію бізнес-моделей залишається недостатньо дослідженим. Особливо актуальним є розгляд цієї проблематики в контексті поєднання міжнародного досвіду з національними реаліями, а також аналіз специфіки функціонування платформ у межах локальних ринків із урахуванням економічних, культурних і регуляторних чинників. Виникає потреба у системному дослідженні типології цифрових платформ, механізмів створення доданої цінності в мережевому середовищі, а також у формулюванні стратегічних підходів до моделювання ефективних, адаптивних та інноваційних бізнес-моделей в індустрії розваг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки позначені зростанням наукового інтересу до вивчення впливу цифрових платформ на функціонування галузей, зокрема індустрії розваг, яка в умовах цифровізації зазнає трансформації як на рівні бізнес-моделей, так і в структурі ринкових взаємодій. У роботах Лазебник Ю. О. (2021) проаналізовано тенденції розвитку індустрії дозвілля в Україні та світі, зосереджено увагу на інституціональних змінах та впливі цифрових технологій, що дозволяє сформувати уявлення про загальні рамки еволюції галузі.

У дослідженні Азаряна О. М. і Мартинова І. Ю. (2013) розглядається міжнародний досвід прогнозування розвитку сфери розваг, що дає змогу адаптувати зарубіжні підходи до українських реалій. Водночас Гнідіна В. (2017) фіксує особливості та тенденції національного ринку розваг, зазначаючи залежність трансформаційних процесів від економічної динаміки та цифрового впровадження.

Роботи Касич А. О. та Харьковой Ж. В. (2016) зосереджені на управлінні конкурентними перевагами підприємств, що є важливим для аналізу впливу цифрових платформ на переформатування стратегічних орієнтирів бізнесу. Стратегічний вимір трансформації також розкрито у публікаціях Готя О. Я. та Бондаренка С. М. (2017), де розглядається вплив стратегії підприємства на його конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Теоретичні засади підвищення якості продукту як ключового елемента цифрової вартості проаналізовано у дослідженні Бондаренка С. М. та Леуса А. Ю. (2017), яке дозволяє екстраполювати управлінські підходи на цифровий контент і сервіси. Додатково важливою є публікація міжнародного колективу авторів Garafonova et al. (2025), яка надає системний аналіз процесів цифровізації в умовах глобальних змін, зокрема в контексті цифрової трансформації управлінських практик і взаємодії із споживачем.

Таким чином, наявна наукова література створює надійну основу для подальшого вивчення цифрових платформ як рушії інноваційної перебудови бізнес-моделей у сфері розваг. Проте існує потреба в глибшому аналізі типології платформ, механізмів генерації доданої вартості через мережеві ефекти та адаптації цих підходів до українського ринку з урахуванням його регуляторних, технологічних і поведінкових особливостей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування трансформаційних процесів у бізнес-моделях індустрії розваг під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів, а також виявлення ключових типів платформ, механізмів створення доданої цінності та особливостей функціонування інноваційних цифрових екосистем. У межах поставленої мети передбачено аналіз сучасних викликів і трендів, систематизацію платформ за функціональним призначенням, дослідження мережевих ефектів і розробку аналітичних підходів до оцінки ефективності нових бізнес-моделей, що базуються на цифровій взаємодії, алгоритмічній персоналізації та екосистемному підході.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Індустрія розваг, яка протягом десятиліть функціонувала на засадах традиційних, лінійно орієнтованих моделей бізнесу, сьогодні вступає в етап докорінної перебудови, спричиненої впливом цифрових технологій. Трансформація бізнес-моделей у цій галузі є не просто модернізацією окремих

елементів комерційної діяльності, а комплексною зміною всієї логіки створення, доставки та монетизації цінності. В центрі цієї трансформації перебуває перехід до платформенної економіки, яка відкриває принципово нові можливості для взаємодії між виробниками контенту, користувачами, рекламодавцями та технологічними посередниками.

Сутність бізнес-моделі в цифровому середовищі визначається не лише способом генерації прибутку, а й архітектурою створення та обміну цінністю. На відміну від класичного розуміння бізнес-моделі як ланцюга поставок, що передбачає рух цінності від виробника до кінцевого споживача, цифрові платформи формують дво- або багатосторонні ринки, де взаємодія учасників генерує мережеві ефекти. Саме ці ефекти виступають джерелом доданої вартості, яка формується не стільки через продукцію як таку, скільки через обсяг і глибину залучення користувачів до процесів створення, обговорення та розповсюдження контенту.

Теоретичною основою трансформації є також концепція спільного створення цінності (value co-creation), згідно з якою користувачі не є пасивними споживачами, а виступають як активні учасники інноваційного процесу. Вони створюють контент, впливають на його поширення, формують соціальний капітал платформи через комунікацію, взаємні оцінки та рекомендації. Таким чином, суб'єктом бізнес-моделі стає не компанія, а вся спільнота, згуртована навколо цифрової екосистеми.

Трансформація бізнес-моделей у галузі розваг також передбачає переосмислення понять вартості, досвіду споживання та часової структури контенту. Умова глобальної доступності, миттєвої доставки, персоналізації та адаптивності контенту до потреб користувача створює передумови для появи нових бізнес-стратегій, які поєднують економічні, поведінкові та технологічні компоненти. У такій системі головною одиницею виміру успішності стає не продаж продукту як такого, а рівень залучення користувача, тривалість його присутності в екосистемі та інтенсивність взаємодії з іншими суб'єктами.

Зміни, що відбуваються під впливом цифрової трансформації, потребують концептуального осмислення як у сфері економічної теорії, так і в галузі стратегічного управління. Вони формують нову парадигму функціонування індустрії розваг, в якій платформа стає не лише технологічним інструментом, а й базовим організаційним принципом економічної діяльності. Такий підхід вимагає переосмислення як методології аналізу, так і практичних моделей ведення бізнесу, орієнтованих на створення сталих конкурентних переваг у цифровому середовищі.

У сучасних умовах цифрова трансформація суттєво змінює структуру, механізми функціонування та джерела створення цінності в індустрії розваг. Вона спричиняє еволюцію традиційних бізнес-моделей, які базувалися переважно на фізичному розповсюдженні продукту, трансформуючи їх у цифрові моделі, де основну роль відіграють мережеві ресурси, цифрові платформи та алгоритмічні механізми взаємодії з кінцевим споживачем.

Цифрові платформи, такі як Netflix, YouTube, Spotify, Twitch, TikTok, а також вітчизняні рішення на кшталт Megogo або Sweet.tv, створили принципово нові моделі споживання контенту: від купівлі окремого продукту до підписки на універсальний доступ (subscription-based model), freemium-моделі та моделей на основі доходу від реклами (ad-based model). Кожна з них має свій специфічний вплив на структуру доходів, витрат, управлінських рішень та стратегій монетизації.

Мережеві ресурси (як-от хмарні сервіси, блокчейн, CDN-мережі, інтегровані рекламні платформи) забезпечують високу масштабованість, глобальне охоплення аудиторії та мінімізацію транзакційних витрат. Наявність цифрової інфраструктури дає змогу розважальним компаніям не лише збільшувати кількість користувачів, а й аналізувати їхню поведінку в реальному часі, адаптуючи контент до індивідуальних уподобань (персоналізація на основі Big Data та AI).

Одним з ключових трендів є перехід від B2C-моделей до C2C (customer-to-customer) та P2P (peer-to-peer) комунікації в межах платформ. Наприклад, TikTok і YouTube створили середовище, де користувач одночасно є як споживачем, так і творцем контенту. Це сприяє виникненню нової економіки — економіки творців (creator economy), в якій традиційна роль продюсера втрачає монопольний статус.

У межах трансформації бізнес-моделей фіксується перехід від вертикально інтегрованих структур до екосистемного мислення, що передбачає активне використання партнерств, API-інтеграцій, спільних платформ і відкритого доступу до ресурсів. Такі підходи дають змогу індустрії розваг забезпечити гнучкість, адаптивність і швидкість реагування на зміну споживчих очікувань.

Зміни також стосуються каналів дистрибуції. Традиційні кінотеатри, концертні майданчики й медіагрупи стикаються з конкуренцією з боку digital-first компаній. Модель "прямий доступ до споживача" (direct-to-consumer, D2C) змінила динаміку взаємодії з аудиторією. Наприклад, Disney створив власну стрімінгову платформу Disney+, що стало прикладом стратегічного переформатування контентного бізнесу.

Особливої уваги заслуговує використання цифрових платформ як джерела нової цінності. Аналітика користувацьких даних, автоматизована рекомендація, інтерактивні формати (віртуальна та доповнена реальність, гейміфікація) — усе це розширює горизонти комунікації між бізнесом і клієнтом. Саме інтерфейс взаємодії та мережева інтеграція стають важливішими за сам контент у створенні унікального користувацького досвіду.

Загалом, цифрові платформи та мережеві ресурси сприяють формуванню гібридних бізнес-моделей, що поєднують елементи платформеного мислення, краудсорсингу, автоматизованого аналізу даних,

партнерських зв'язків та динамічного контентного оновлення. Індустрія розваг, що спирається на такі підходи, демонструє зростаючу стійкість, гнучкість і здатність до інновацій.

Сучасна індустрія розваг трансформується під впливом цифровізації, глобалізації ринку, динамічних змін у споживчій поведінці та зростаючого попиту на інтерактивні формати. Пандемія COVID-19 лише прискорила процеси цифрового переходу, суттєво зменшивши роль офлайн-каналів споживання розваг та зміцнивши позиції стримінгових, геймерських та соціально-медійних платформ.

До основних викликів трансформації можна віднести:

- зміщення уваги споживача з продукту на платформу;
- зміну структури витрат та доходів компаній (від володіння контентом до ліцензування та агрегування);
- переосмислення ролі інституційних продюсерів у часи економіки творців;
- зростання конкуренції за увагу користувача в умовах фрагментованого інформаційного простору.

Відповіддю на ці виклики стає впровадження нових цифрових бізнес-моделей, побудованих на основі мережових ресурсів, платформеного підходу, гнучких систем монетизації та активної взаємодії зі спільнотами користувачів.

Цифрові платформи слугують ядром нової організації бізнес-процесів у сфері розваг. Вони створюють середовище, де контент продукується, розповсюджується, монетизується та персоналізується в реальному часі. Роль мережових ресурсів полягає у забезпеченні технологічної інфраструктури, аналітики, масштабованості та інтеграції з різними екосистемами.

Мережеві ресурси, як-от хмарні обчислення, API-інтеграції, аналітичні сервіси, механізми штучного інтелекту, стають основою адаптивної інфраструктури розважального бізнесу, що забезпечує не лише автоматизацію, але й інноваційність, гнучкість та стратегічну стійкість.

Таблиця 1.

Класифікація сучасних бізнес-моделей в індустрії розваг

Тип моделі	Коротка характеристика	Приклади платформ	Канал монетизації
Підписна модель	Користувач сплачує фіксовану плату за доступ до контенту протягом періоду	Netflix, Spotify, Disney+	Щомісячна/річна підписка
Рекламна модель	Безкоштовний доступ, що фінансується рекламодавцями	YouTube, TikTok, Facebook	Продаж рекламного простору
Freemium-модель	Базовий доступ безкоштовний, додатковий — за оплату	Twitch, Patreon, Telegram Premium	Продаж преміум-функцій
Pay-per-view	Оплата за одиницю контенту або подію	Apple TV, Vimeo On Demand	Розова транзакція
Платформна (екосистемна)	Інтеграція декількох типів учасників (авторів, глядачів, рекламодавців)	YouTube, OnlyFans, TikTok	Комісії, реклама, підписки
Гейміфікована/інтерактивна	Використання ігрових механік, реального часу, інтерактивних рішень	Roblox, Fortnite, Steam	Внутрішні покупки, підписки, івенти
Краудфандингова модель	Спільне фінансування створення контенту аудиторією	Kickstarter, Patreon, Gamefound	Добровільні внески

Складено автором на основі літературного аналізу та емпіричних кейсів

Сучасна індустрія розваг функціонує в умовах радикальної турбулентності, викликаній як глобальними соціально-економічними трансформаціями, так і стрімким розвитком цифрових технологій. Основним вектором змін виступає зсув від традиційного споживання розваг у фізичному чи телерадіоформаті до гнучких цифрових сервісів, які поєднують у собі елементи інтерактивності, персоналізації та мобільності. Зростаюча конкуренція між технологічними платформами, зміна поведінкових моделей споживачів, посилення залежності від аналітики великих даних, а також потреба в утриманні уваги користувача в умовах контентного перенасичення — все це формує нову реальність для підприємств, що діють у секторі розваг.

Один із ключових викликів сучасності полягає в ерозії традиційних каналів дистрибуції. Споживачі дедалі частіше обирають контент за моделлю "on-demand", що нівелює потребу у розкладі трансляцій та фізичному доступі до медіапродукції. У відповідь на це, компанії змушені адаптуватися до логіки негайного задоволення запиту та масштабувати інфраструктуру відповідно до пікових навантажень користувачів. Це потребує не лише технологічної гнучкості, але й стратегічного переосмислення цільових аудиторій та каналів комунікації.

Іншим викликом стає зміна характеру контенту. За умов підвищеного інформаційного шуму та скорочення тривалості концентрації уваги, контент повинен бути коротким, візуально насиченим і здатним швидко викликати емоційну реакцію. Відтак, виникає тренд на домінування короткоформатного відео, інтерактивних серіалів, віртуальної та доповненої реальності, а також гейміфікованих форм розваг. Водночас відбувається розмивання меж між споживачем і творцем контенту, що породжує унікальний феномен цифрового креаторства, зростання якого підтримують соціальні мережі, стримінгові сервіси та краудфандингові моделі фінансування.

Особливе значення має інтеграція персоналізованих алгоритмів, які дозволяють платформам не лише підвищити ефективність залучення користувача, а й формувати передбачувані поведінкові сценарії. Рекомендаційні системи, побудовані на основі машинного навчання та аналізу великих даних, перетворюють кожен контакт користувача з платформою на джерело цінної інформації, що використовується для покращення сервісу, оптимізації рекламних кампаній та стратегічного планування контенту.

Додатковим викликом постає етична й правова невизначеність, що супроводжує глобалізацію цифрових розваг. З одного боку, поширення контенту в цифровому форматі дозволяє миттєво охоплювати мільйонні аудиторії, однак, з іншого — породжує питання захисту авторських прав, інформаційної безпеки, регулювання штучного інтелекту в креативних індустріях та захисту персональних даних.

Цифрові платформи та мережеві ресурси виступають фундаментальними драйверами структурної перебудови індустрії розваг, спричиняючи не лише зміну окремих інструментів ведення бізнесу, а й докорінне переосмислення самої логіки функціонування галузі. Їхня роль полягає у створенні інтегрованих багатофункціональних середовищ, у яких процеси виробництва, дистрибуції, споживання та монетизації контенту відбуваються одночасно, у взаємозв'язку та безперервній взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Цифрова платформа в контексті розважальної індустрії — це не лише технологічна інфраструктура для розповсюдження контенту, але й простір соціальної взаємодії, генерації даних, алгоритмічного аналізу поведінки користувачів, і навіть формування культурних трендів. Вона виконує роль цифрового посередника, який координує інтереси творців контенту, рекламодавців, дистриб'юторів і кінцевих споживачів, одночасно акумулюючи величезні обсяги даних, що є джерелом стратегічних переваг. Саме доступ до поведінкових і демографічних даних дозволяє платформам здійснювати надточне таргетування, адаптувати контент до індивідуальних переваг користувачів і, як наслідок, підвищувати рівень залученості аудиторії.

Завдяки цифровим платформам відбувається зміщення центру ваги з виробника до користувача. У класичній моделі контент створювався централізовано і передавався через суворо ієрархізовані канали до аудиторії. У цифровій екосистемі користувач сам обирає, коли і як споживати контент, а також може брати участь у його створенні, оцінюванні, поширенні, рецензуванні чи модифікації. Унаслідок цього формується новий тип економічного обміну, де головною цінністю виступає не лише сам контент, а й ступінь активності користувача у взаємодії з ним.

Мережеві ресурси, які охоплюють хмарні сервіси, розподілені системи зберігання, інструменти краудсорсингу та краудфандингу, забезпечують гнучкість, масштабованість і оперативність функціонування бізнес-моделей у цифровому середовищі. Вони дозволяють платформам діяти глобально без необхідності фізичної присутності на всіх ринках, розгортати нові сервіси практично миттєво, а також підтримувати безперебійну інтеграцію із зовнішніми сервісами — платіжними системами, рекламними мережами, аналітичними платформами тощо.

Особливої актуальності набуває поняття платформеної екосистеми, яка являє собою комплекс взаємозалежних інструментів, інтерфейсів, сервісів і спільнот, що функціонують на основі загальних протоколів взаємодії. У межах такої екосистеми можлива одночасна реалізація декількох бізнес-моделей: підписки, транзакційної моделі, freemium, платного доступу до преміум-контенту, вбудованої реклами та гейміфікованих механік. Це відкриває можливість глибокої диференціації пропозиції та гнучкого позиціонування на ринку.

У контексті трансформації індустрії розваг важливим аналітичним інструментом стає класифікація цифрових платформ відповідно до їх функціонального призначення. Такий підхід дозволяє не лише впорядкувати різноманіття існуючих сервісів, але й окреслити стратегічні вектори їх розвитку та взаємозв'язок із поведінковими моделями споживачів. Сутність даної типології полягає у виокремленні домінуючих функцій, які платформи виконують у межах розважальної екосистеми, зокрема — функцій виробництва контенту, його курирування, персоналізованої доставки, монетизації та соціальної взаємодії.

Найбільш усталеними на сучасному етапі розвитку є чотири основні типи платформ: контентні, ігрові, соціальні та креаторські. Контентні платформи зосереджуються на забезпеченні доступу до аудіовізуальних продуктів (серіали, фільми, музика) через механізми підписки, оренди або прямого продажу. Ігрові платформи об'єднують функції розповсюдження, спільного проходження, спілкування та колекціонування, а також виступають як маркетплейси та соціальні простори одночасно. Соціальні медіа формують комунікативні хаби, в яких користувачі створюють і споживають короткий контент, спрямований на емоційний резонанс та вірусне поширення. Креаторські платформи, своєю чергою, забезпечують технічну й організаційну підтримку незалежним творцям контенту, дозволяючи їм монетизувати свою творчість у форматі підписок, донатів або ексклюзивного доступу.

Ці типи не є взаємовиключними, адже багато платформ поєднують у собі риси декількох категорій, утворюючи гібридні моделі. Проте саме функціональна спеціалізація визначає їхню ринкову нішу, стратегічні пріоритети та поведінку в умовах конкуренції.

Ця типологія дозволяє виокремити системні риси розвитку кожного з типів платформ і слугує підґрунтям для подальшого аналізу їх взаємодії, масштабування та впливу на ринок цифрових розваг загалом.

Емпіричне осмислення трансформації бізнес-моделей у сфері цифрових розваг набуває повноти лише за умови порівняльного аналізу реальних кейсів провідних міжнародних та українських платформ. Такі

приклади дають змогу виявити спільні закономірності адаптації до цифрового середовища, а також специфічні особливості, зумовлені локальним контекстом, інституційними обмеженнями чи культурними відмінностями.

Таблиця 2.

Типологія цифрових платформ у сфері розваг за функціональним призначенням

Тип платформи	Основне функціональне призначення	Приклади	Характерні ознаки функціонування
Контентні	Дистрибуція аудіо- та відеоконтенту	Netflix, Megogo, Spotify	Підписка, ліцензії, персоналізовані добірки
Ігрові	Поширення, запуск та монетизація комп'ютерних ігор	Steam, Epic Games Store, Twitch	Мультиплеєрність, доповнення, стримінг, продаж у грі
Соціальні медіа	Створення та поширення короткого UGC-контенту	TikTok, YouTube, Instagram	Вірусність, інтерактив, алгоритмічні рекомендації
Креаторські	Підтримка незалежних творців контенту	Patreon, OnlyFans, Substack	Донати, підписки, ексклюзивний доступ до матеріалів

Джерело: сформовано автором на основі аналізу функціональних моделей платформ (2025)

Одним із найяскравіших прикладів глобальної платформи, яка радикально трансформувала модель дистрибуції контенту, є Netflix. Вийшовши за межі формату оренди DVD-дисків, компанія побудувала платформену модель, засновану на підписці, машинному навчанні для персоналізації контенту та виробництві власного продукту. Ця стратегія дозволила Netflix не лише змінити динаміку перегляду фільмів (поява феномену "binge-watching"), а й вплинути на структуру глобального телепростору, підважуючи позиції традиційного телебачення.

Іншим прикладом успішної платформеної моделі є YouTube, який об'єднав функції відеохостингу, соціальної мережі, маркетингової платформи та середовища монетизації контенту. Особливість бізнес-моделі YouTube полягає у симбіозі автоматизованих алгоритмів ранжування, партнерської програми для креаторів і активного залучення рекламодавців. Це забезпечує стійкий мережевий ефект і динамічну самоорганізацію контенту на основі користувацької активності.

Унікальну модель демонструє TikTok, який, на відміну від YouTube, зосереджується на короткому, вірусному відеоконтенті, орієнтованому на молодіжну аудиторію. Бізнес-модель TikTok синтезує алгоритмічну персоналізацію, гейміфіковані механіки взаємодії, інтеграцію з музичною індустрією та рекламні формати нового покоління, зокрема нативну та інтерактивну рекламу. Його успіх демонструє здатність платформ впливати не лише на спосіб споживання контенту, а й на саму природу культурного виробництва.

Українські приклади, хоча й менш масштабні, засвідчують здатність до інституційної адаптації і впровадження інноваційних моделей. Платформа Megogo є одним із провідних OTT-сервісів в Україні, який поєднує класичний відеоархів із інтерактивними функціями телебачення, орієнтованими на користувача. Її бізнес-модель передбачає гібридну монетизацію — одночасно через підписки, рекламні пакети та інтегровані партнерські послуги. Водночас платформа активно працює з локалізованим контентом, що є конкурентною перевагою в умовах зростаючого попиту на національні продукти.

У сфері цифрових розваг з ігровим ухилом прикладом глибокої екосистемності є Steam, який трансформувався із цифрового магазину ігор у повноцінну соціальну мережу геймерів з елементами комунікації, спільного створення контенту (workshop), внутрішньої економіки (marketplace) та програм лояльності.

Таблиця 3.

Порівняльна характеристика цифрових платформ у сфері розваг

Платформа	Тип платформи	Бізнес-модель	Основне джерело доходу	Географія функціонування	Особливість
Netflix	Контентна	Підписка	Щомісячна оплата	Глобальна	Власне виробництво контенту, big data-аналітика
YouTube	Соціальна медіа	Реклама, преміум-доступ	Рекламодавці, підписки	Глобальна	Контент користувачів, партнерська програма
TikTok	Соціальна медіа	Відеореклама, донати	Реклама, монетизація креаторів	Глобальна	Короткі відео, високий мережевий ефект
Megogo	Гібридна OTT	Freemium, підписка	Реклама, підписка, B2B	Україна, Східна Європа	Телебачення + VOD, локальний контент
Steam	Ігрова платформа	Продаж, комісії	Прямі продажі, мікротранзакції	Глобальна	Соціальні функції, модифікації, ігрова економіка

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих аналітичних звітів (2023–2025)

Порівняльний аналіз демонструє, що, попри різницю у масштабах та ресурсах, українські платформи орієнтуються на адаптацію найкращих світових практик із урахуванням локальної специфіки. Це відкриває перед ними перспективи експансії в умовах регіональної конкуренції та зростаючої цифрової інтеграції ринку розваг.

Однією з ключових теоретичних і практичних передумов успішності цифрових платформ у сфері розваг є ефект масштабу, породжений явищем мережевої взаємодії. Мережевий ефект (network effect) у своєму первинному визначенні означає зростання цінності продукту чи сервісу для кожного окремого користувача зі збільшенням загальної кількості користувачів. У цифровому середовищі цей ефект набуває системної форми і перетворюється на самопідтримувану динаміку зростання платформи. У випадку індустрії розваг йдеться не лише про кількісне розширення аудиторії, але й про якісне посилення рівня взаємодії між користувачами, творцями контенту, платформою та рекламодавцями.

Мережеві ефекти у цифрових розвагах можна поділити на прямі й непрямі. Прямі проявляються у вигляді позитивної зворотної реакції: чим більше користувачів — тим вища ймовірність створення нового контенту, обговорення, вірусного поширення. Непрямі ж ефекти полягають у розширенні функціональних можливостей платформи — наприклад, приєднання нових сервісів, запуск партнерських продуктів, підвищення якості рекомендаційних алгоритмів через збільшення обсягу даних.

Ці ефекти створюють основу для генерації доданої вартості не лише у фінансовому, а й у соціальному вимірі. Платформи здобувають доступ до колективного інтелекту користувачів, який дозволяє вдосконалювати продукт у реальному часі, виявляти тренди, оптимізувати монетизацію та створювати контент, який максимально відповідає очікуванням аудиторії. У результаті відбувається перехід від статичної логіки "контент як товар" до динамічної парадигми "взаємодія як цінність", де головною валютою є не лише перегляд, а й лайк, шер, коментар, підписка, донат, участь у стримі чи колаборації.

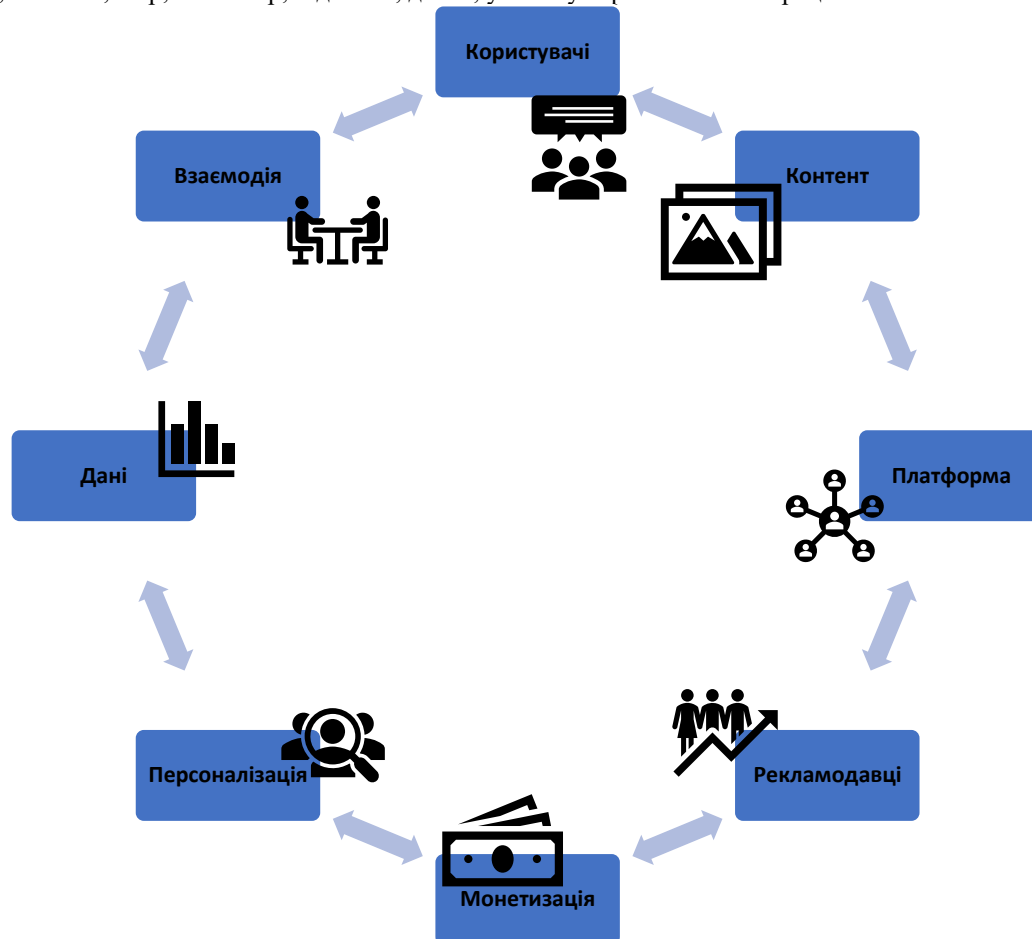


Рис. 1. Формування мережевого ефекту у платформенній моделі цифрових розваг (сформовано автором)

Для кількісного уявлення цього ефекту пропонується така авторська формула доданої цінності цифрової платформи у сфері розваг:

$$DC = (U \times V) + M + D$$

де:

- DC — інтегральна додана цінність,

- U — кількість активних користувачів,
- V — середня цінність взаємодії одного користувача (у грошовому або поведінковому еквіваленті),
- M — обсяг доходів від монетизації (реклама, підписки, преміум-сервіси),
- D — вартість даних, отриманих і використаних для алгоритмізації персоналізації.

Таким чином, мережевий ефект є не лише індикатором успішного масштабування цифрової платформи, а й чинником ендегенного зростання її цінності. У сучасних умовах саме здатність до продукування та перетворення взаємодії у капіталізований актив визначає життєздатність бізнес-моделі у сфері цифрових розваг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило ґрунтовно проаналізувати трансформаційні процеси в індустрії розваг, спричинені поширенням цифрових платформ і мережевих ресурсів, що кардинально змінюють характер бізнес-моделей у цій галузі. Встановлено, що цифрова трансформація не лише модифікує традиційні ланцюги створення та дистрибуції контенту, а й формує нову парадигму взаємодії між акторами ринку — користувачами, творцями, платформами, рекламодавцями та аналітичними сервісами.

На основі узагальнення теоретичних підходів і аналізу реальних кейсів провідних міжнародних та українських платформ доведено, що бізнес-моделі цифрових розваг поступово еволюціонують у напрямі гібридизації, інтеграції, автоматизації та персоналізації. Такі моделі засновані на принципах мережевої взаємодії, багатосторонньої цінності, економіки креаторів та використання алгоритмічного управління попиту. Особливу роль у цій трансформації відіграє здатність платформ акумулювати великі обсяги користувацьких даних, що стають основою аналітики, прогнозування та адаптивного формування контенту.

Типологізація цифрових платформ за функціональним призначенням дозволила виокремити чотири основні групи — контентні, ігрові, соціальні медіа та креаторські, кожна з яких виконує специфічні функції у цифровій екосистемі розваг. Аналіз моделей таких платформ, як Netflix, YouTube, TikTok, Steam, Megogo, підтвердив, що їхня конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності масштабувати мережевий ефект і трансформувати взаємодію в капіталізовану додану вартість.

Мережеві ресурси, включно з хмарними обчисленнями, API-інтеграціями, системами штучного інтелекту та інструментами краудсорсингу, слугують критично важливою технологічною основою для розвитку адаптивних, інноваційних і стійких бізнес-моделей у сфері розваг. У результаті формується нова архітектура цифрової економіки, де платформи виступають не лише інструментами комерційного обміну, а й центрами створення культурного, соціального та поведінкового капіталу.

Таким чином, цифрові платформи та мережеві ресурси не лише трансформують структуру розважального бізнесу, а й переосмислюють саму природу цінності в епоху цифрової гіперконкуренції. Успішність таких трансформацій значною мірою визначатиметься здатністю платформ підтримувати інноваційність, відкритість до співпраці та етичну відповідальність у формуванні глобального цифрового середовища.

Література

1. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
2. Миколук О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146.
3. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. Вип. 35.
4. Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 140-141.
5. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 328, № 2. С. 219-225.
6. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості // Економічний простір. 2024. № 191. С. 211-216.
7. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment // Social and labour relations: theory and practice. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 33-54.
8. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / Д. Г. Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. — Київ : КНЕУ, 2011. — 704 с.
9. Столярчук, Я. (2007). Соціальна поляризація українського суспільства у контексті глобальних тенденцій. Культура народів Причорномор'я, 103, 50–54.

10. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія : у 2 т. Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – Київ : КНЕУ, 2006. – 816 с.
11. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього : монографія / Л. Л. Антонюк [та ін.] ; за ред. Л. Антонюк, Д. Льницького, А. Севастюк. – Київ : КНЕУ, 2021. – 337 с.
12. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment TEM JournalOpen AccessVolume 14, Issue 1, Pages 251 - 265 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23. https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html
13. Жосан, Г., & Гарафонов, О. (2025). Мережеві платформи та партнерства як драйвери розвитку індустрії розваг. Modeling the development of the economic systems, (2), 168–174. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-19>
14. Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf>

References

1. Pankratova, O. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
2. Mykoliuk, O. A., & Bobrovnyk, V. M. (2021). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management under conditions of economy digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (4), 142–146.
3. Shevchuk, Ya. V., & Kataieva, S. B. (2022). Investytsiinyi menedzhment v umovakh tsyvrovoi transformatsii ta innovatsii [Investment management in the context of digital transformation and innovations]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (35).
4. Smoliar, L. H. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta rozvytok innovatsiinykh biznes-modelei [Digital transformation and the development of innovative business models]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, 140–141.
5. Palianytsia, V. (2024). Rozvytok pidpriemnytstva: innovatsiini stratehii ta tsyfrova transformatsiia [Entrepreneurship development: innovative strategies and digital transformation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 328(2), 219–225.
6. Yevtushenko, N. M., & Stetsenko, D. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital business transformation in wartime Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichniy prostir*, (191), 211–216.
7. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(1), 33–54.
8. Lukianenko, D. H., & Poruchnyk, A. M. (Eds.). (2011). *Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku: Monohrafiia* [Resources and models of global economic development: Monograph]. Kyiv: KNEU.
9. Stoliarchuk, Ya. (2007). Sotsialna polaryzatsiia ukraïnskoho suspilstva u konteksti hlobalnykh tendentsii [Social polarization of Ukrainian society in the context of global trends]. *Kultura narodov Prychernomor'ia*, (103), 50–54.
10. Lukianenko, D. H., & Poruchnyk, A. M. (Eds.). (2006). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku: Monohrafiia: U 2 t. T.1* [Management of international competitiveness in the context of global economic development: Monograph: In 2 vols. Vol.1]. Kyiv: KNEU.
11. Antonyuk, L. L., Ilnytskyi, D., & Sevastiuk, A. (Eds.). (2021). *Tsyfrova ekonomika: Vplyv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologii na liudskiy kapital ta formuvannia kompetentnosti maibutnoho: Monohrafiia* [Digital economy: The impact of ICT on human capital and the formation of future competencies: Monograph]. Kyiv: KNEU.
12. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>
13. Zhosan, H., & Garafonova, O. (2025). Merezhevi platformy ta partnerstva yak draivery rozvytku industrii rozvah [Network platforms and partnerships as drivers of the entertainment industry development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 168–174. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-19>
14. Kindler, A., Siegel, D., & Paulsen, J. H. (n.d.). *Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf>