

УДК: 330.341.1:339.138:004.738.5  
 JELclassification: M21, M31, O33, L86  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(26))

## ГАРМОНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ І МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ЕПОХИ ЕНТРОПІЙНИХ ЗМІН

**ТЕПЛИЮК Марія**

кандидат економічних наук, доцент,  
 доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0001-6823-336X>  
 e-mail: [maria\\_6\\_11@kneu.ua](mailto:maria_6_11@kneu.ua)

**МСТЬОЛКІН Віктор**

Здобувач освіти  
 ТОВ «БСХ Побутова Техніка»  
<https://orcid.org/0009-0002-0747-6485>

**ХВОСТЕНКО Віталій**

здобувач ступеня PhD  
 НУ «Чернігівська Політехніка»  
<https://orcid.org/0009-0009-2682-4415>

*У сучасних умовах цифрової економіки традиційні бізнес-моделі зазнають кардинальних змін під впливом нових технологій, глобалізації та зростаючої ентропії ринкових процесів. Основними драйверами трансформації виступають розвиток високошвидкісного інтернету, мобільних технологій та інтернету речей. Цифрові бізнес-моделі перестають бути лише доповненням до класичних схем — вони задають нову логіку створення цінності, формування відносин зі споживачами та організації процесів усередині компанії. Водночас маркетингові стратегії також еволюціонують. Класичний комплекс 4P трансформується: продукт інтегрується із сервісами, дистрибуція переходить у цифрові канали, ціноутворення стає динамічним, а просування ґрунтується на персоналізації та аналітиці даних. Гармонізація бізнес-моделей і маркетингових стратегій набуває критичного значення. Лише їх узгоджений розвиток дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до технологічних викликів і водночас зберегти довіру та лояльність споживачів. У статті досліджено п'ять ключових типів цифрових бізнес-моделей — платформену, підпискову, data-driven, IoT та Direct-to-Consumer (D2C). Для кожної моделі проаналізовано як позитивні, так і негативні приклади застосування у світовій практиці. Платформена модель, що базується на ефекті мережі, продемонстрована кейсами Airbnb та Amazon, які завдяки побудові екосистем і формуванню довіри досягли глобального успіху. Натомість приклад eBay показує ризики невчасної адаптації маркетингової стратегії. Підпискова модель розкрита на прикладі Netflix, який зміг перетворити унікальний контент, персоналізацію та гнучке ціноутворення на стрижень конкурентних переваг. Водночас невдача Quibi ілюструє ризики відсутності розуміння реальних потреб користувачів. Data-driven бізнес-модель яскраво демонструють Google та Meta, які зробили дані головним джерелом створення цінності та побудували багатомільярдні рекламні бізнеси. Протилежний приклад Nokia показує наслідки ігнорування потенціалу аналітики. IoT-модель, що поєднує фізичні продукти з цифровими сервісами, успішно реалізована John Deere та Philips. У той же час провал Nest Secure від Google підкреслює важливість правильного позиціонування і чіткої маркетингової комунікації. Direct-to-Consumer модель ілюструє кейс Nike Direct, де компанія вибудувала прямі відносини зі споживачами на основі community-маркетингу та персоналізації, мінімізувавши залежність від посередників. Таким чином, гармонізація бізнес-моделей і маркетингових стратегій у цифровій економіці стає фундаментальною умовою довгострокової конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: цифровізація, маркетингові стратегії, бізнес-модель, ентропійні зміни, технологічні виклики, технологічні зміни.*

## HARMONIZATION OF BUSINESS MODELS AND MARKETING STRATEGIES IN THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES OF THE ENTROPIC ERA

**TEPLIUK Mariia**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**MIETOLKIN Viktor**

BSH Household Appliances LLC

**KHVOSTENKO Vitalii**

National University «Chernihiv Polytechnic»

*In today's digital economy, traditional business models are undergoing radical changes under the influence of new technologies, globalization, and the growing entropy of market processes. The main drivers of transformation are the development of high-speed Internet, mobile technologies, and the Internet of Things. Digital business models are no longer just a supplement to classical schemes — they set a new logic for creating value, forming relationships with consumers, and organizing processes within companies. At the same time, marketing strategies are also evolving. The classic 4P complex is transforming: the product is integrated with services, distribution is moving to digital channels, pricing is becoming dynamic, and promotion is based on personalization and data analytics. Harmonization of business models and marketing strategies is becoming critical. Only their coordinated development allows companies to effectively adapt to technological challenges and at the same time maintain*

consumer trust and loyalty. The article examines five key types of digital business models: platform, subscription, data-driven, IoT, and Direct-to-Consumer (D2C). For each model, both positive and negative examples of application in world practice are analyzed. The platform model, based on the network effect, is demonstrated by the cases of Airbnb and Amazon, which achieved global success thanks to building ecosystems and building trust. In turn, the example of eBay shows the risks of untimely adaptation of marketing strategy. The subscription model is revealed by the example of Netflix, which was able to turn unique content, personalization, and flexible pricing into the core of competitive advantages. At the same time, the failure of Quibi illustrates the risks of a lack of understanding of the real needs of users. The data-driven business model is vividly demonstrated by Google and Meta, which made data the main source of value creation and built multi-billion dollar advertising businesses. The opposite example of Nokia shows the consequences of ignoring the potential of analytics. The IoT model, which combines physical products with digital services, has been successfully implemented by John Deere and Philips. At the same time, the failure of Google's Nest Secure highlights the importance of proper positioning and clear marketing communication. The Direct-to-Consumer model is illustrated by the case of Nike Direct, where the company built direct relationships with consumers based on community marketing and personalization, minimizing dependence on intermediaries. Thus, the harmonization of business models and marketing strategies in the digital economy becomes a fundamental condition for long-term competitiveness.

Keywords: digitalization, marketing strategies, business model, entropic shifts, technological challenges, technological changes.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

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

Традиційні бізнес-моделі зазнають швидких змін під впливом цифрової трансформації. В свою чергу, що зумовлено кількома ключовими факторами:

— По-перше, розвиток високошвидкісного інтернету, щорічне зростання кількості цифрових пристроїв у світі та поширення мобільних технологій відкривають компаніям нові канали взаємодії зі споживачами.

— По-друге, цифрові пристрої, підключені до мережі, генерують дедалі більше даних, що робить аналітику одним із головних ресурсів для прийняття управлінських рішень і формування персоналізованих маркетингових стратегій.

— По-третє, активний розвиток сучасних платіжних систем сприяє появі нових форм монетизації – підпискових сервісів, платформених моделей та формату freemium, які з кожним роком, поступово потісняють класичні схеми разового продажу товарів.

— У результаті бізнес-моделі компаній змушені еволюціонувати та адаптуватися до умов цифрової економіки, щоб зберігати конкурентоспроможність і відповідати зростаючим очікуванням споживачів. Щороку на ринку з'являється все більше стартапів, які використовують перевірені цифрові бізнес-моделі, апробовані великими гравцями.

У таких умовах компаніям необхідно переосмислювати еволюціонувати свої бізнес моделі гармонізувати їх з маркетингові стратегіями. Основне питання полягає в тому, як адаптуватися до нових технологічних викликів ринку та водночас утримувати увагу і довіру споживачів..

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У сучасних умовах цифровізації формування та розвиток бізнес-моделей набуває нового змісту, оскільки цифрова економіка створює середовище для появи інноваційних форматів ведення бізнесу. У дослідженнях відзначається, що Industry 4.0 сприяє виникненню нових бізнес-моделей, орієнтованих на інтеграцію цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємств [1]. Серед ключових факторів трансформації відзначається розвиток багатосторонніх платформ, які стають рушійною силою цифрових ринків [2]. Особливу увагу дослідники приділяють підписним моделям, які формують нову економіку довгострокових відносин з клієнтами [3]. При цьому еволюція бізнес-моделей пов'язана з їх здатністю адаптуватися до змін середовища та інтегрувати інноваційні підходи [4]. Окремі наукові роботи фокусуються на ентропійних викликах, що впливають на сталість та розвиток підприємництва, зокрема в контексті циркулярної економіки [5]. Важливо зазначити, що вже на початку 2000-х дослідники наголошували на потребі системного аналізу змін бізнес-моделей у різних галузях [6], а сьогодні їхня трансформація розглядається як невід'ємна складова цифрової економіки [7]. У цьому контексті маркетингові стратегії також зазнають суттєвих змін, оскільки цифрові інструменти стають ключовим елементом у взаємодії з клієнтами [8]. У працях сучасних українських науковців простежується акцент на ролі стратегічних партнерств у подоланні ентропійних умов [9], а також на пошуку напрямів забезпечення сталого розвитку підприємств у нестабільному середовищі [10]. Це свідчить про формування нового підходу до гармонізації бізнес-моделей і маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки.

### **ВИДЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

У наукових роботах часто розглядають цифрові бізнес-моделі, описують їхні типи та приклади використання або розглядається ефект цифровізації на елементи комплексу 4P. Проте значно менше уваги приділяється тому, як саме бізнес-модель має узгоджуватись з формування маркетингової стратегії компанії.

Надзвичайно важливим, адже саме поєднання цих двох елементів визначає здатність бізнесу швидко адаптуватися до викликів ринку та зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Отже, існує потреба у дослідженні, що дозволять визначити, які саме маркетингові стратегії є найбільш результативними для конкретних типів цифрових бізнес-моделей. Сприятиме кращому розумінню сучасних тенденцій цифрової економіки та створенню практичних рекомендацій для компаній щодо розробки ефективних маркетингових підходів у сучасних умовах.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є взаємозалежність цифрових бізнес-моделей і маркетингових стратегій та обґрунтувати, що їх гармонійне узгодження є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності компаній у цифровій економіці.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Компаніям уже недостатньо просто мати якісний продукт чи послугу — важливо обрати правильну бізнес-модель і побудувати під неї ефективну маркетингову стратегію. У сучасній економіці найбільшого поширення набули п'ять типів цифрових бізнес-моделей: платформена, підпискова, data-driven, IoT та D2C. Кожна з них має свої переваги й виклики, а також вимагає різного підходу до маркетингу. Нижче розглянемо, як ці моделі працюють на практиці, які стратегії допомагають компаніям досягати успіху та які помилки можуть призвести до втрати конкурентних позицій. **Платформена модель** ґрунтується на створенні середовища, де компанія виступає посередником між різними групами користувачів. Головна її цінність полягає в ефекті мережі. Що більше користувачів бере участь у платформі, то привабливішою вона стає для нових клієнтів. Такий підхід трансформує маркетинг-мікс: продукт перетворюється на екосистему, збут переноситься у цифровий простір, а просування зосереджується на довірі та рейтингах. Джерелами доходу виступають комісії з транзакцій, абонентська плата за додаткові сервіси, рекламні послуги і продаж аналітики.

Airbnb став одним із найяскравіших позитивних прикладів платформеної бізнес-моделі, яка ґрунтується на мережевому ефекті. Компанія не володіє власним житлом, проте створює цінність, поєднуючи власників квартир і будинків зі споживачами, що шукають альтернативу готелям. Головною маркетинговою стратегією стало формування довіри, оскільки користувачі повинні були відчувати безпеку, бронюючи житло у незнайомих людей. Airbnb активно впровадив систему відгуків і рейтингів, яка стала ключовим фактором при ухваленні рішень клієнтами. Крім того, компанія працювала над персоналізацією: користувачі отримували пропозиції, що враховували їхні попередні пошуки та інтереси. Просування будувалося не лише на традиційній рекламі, а й на рекомендаціях самих клієнтів. Саме ефект «word of mouth» дав Airbnb величезний поштовх для масштабування. При цьому монетизація виявилася прозорою — компанія бере комісію з кожної транзакції, що дозволяє масштабувати бізнес без великих капітальних витрат. Також всім відомий кейс Amazon, який починав як інтернет-магазин книг, але згодом перетворився на гігантську платформу, яка поєднує продавців і покупців у глобальному масштабі. Його сила — у побудові потужної екосистеми. Продукт Amazon — це не товари, а зручність пошуку, швидка доставка, та інтеграція з іншими сервісами. Маркетингова стратегія Amazon зосереджена на зручності для клієнта. Компанія зробила ставку на простий і зрозумілий інтерфейс, рекомендаційні алгоритми, які підказують користувачеві, що купити далі. Ключовим елементом просування стало не агресивне рекламування, а забезпечення кращого користувацького досвіду, який сам по собі перетворював клієнтів на адвокатів бренду. Модель монетизації Amazon диверсифікована. Крім комісій від продавців, компанія заробляє на підписах, рекламі та власних продуктах. Зокрема, Amazon Prime дає доступ до безкоштовної доставки, відеосервісу, музики та інших переваг, створюючи відчуття доданої цінності, що значно перевищує саму вартість підписки. Це робить клієнта «залежним» від екосистеми Amazon і зменшує ймовірність переходу до конкурентів. У той же час є і негативні приклади компаній з платформеної бізнес моделі. Свого часу eBay був піонером у сфері онлайн-аукціонів і одним із перших глобальних маркетплейсів. Його ідея полягала у створенні віртуального ринку, де будь-хто міг виставити свій товар, а покупці робили ставки. На початку 2000-х років eBay здавався непереможним, адже пропонував унікальний формат торгівлі, який дозволяв швидко розширювати базу користувачів та заробляти на комісії з кожної угоди.

Однак із часом компанія почала втрачати конкурентні позиції. Головна причина — саме невдала маркетингова стратегія, яка не змогла адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Клієнти дедалі менше хотіли брати участь у довгих аукціонах і віддавали перевагу миттєвим покупкам. Amazon у цей час активно фокусувався на підході «Buy Now» із швидкою доставкою, створюючи враження максимальної зручності. eBay надто довго залишався зосередженим на форматі торгів і не встиг своєчасно переорієнтуватися.

Ще однією слабкою стороною стала відсутність глибокої персоналізації. На відміну від Amazon, який постійно вдосконалював рекомендаційні алгоритми, eBay не зміг забезпечити релевантні пропозиції для кожного користувача. Це знижувало залучення клієнтів і робило платформу менш привабливою. Крім того, маркетинг компанії часто наголошував на вигідних цінах, але не формував відчуття довіри та лояльності, що особливо важливо у сфері e-commerce.

У **підписковій моделі** користувач сплачує регулярний платіж за доступ до сервісу чи контенту. Основний виклик тут полягає в утриманні клієнтів і формуванні довготривалої лояльності. Продукт повинен бути унікальним і постійно оновлюватися, а ціна визначається не разовим продажем, а періодичною оплатою, часто у форматі freemium чи сімейних пакетів. Глобальний онлайн-доступ і персоналізація є ключовими умовами для успіху. Монетизація реалізується через регулярні платежі, безкоштовні версії з рекламою, апгрейд планів до преміуму або пакетні пропозиції для груп користувачів.

Netflix став одним із найяскравіших прикладів успішної реалізації підпискової моделі у сфері цифрових сервісів. Компанія починала як сервіс поштової доставки DVD, проте завдяки цифровій трансформації швидко переорієнтувалася на онлайн-стрімінг, зробивши щомісячну підписку головним джерелом доходів. Успіх Netflix пояснюється кількома ключовими елементами маркетингової стратегії. Компанія постійно інвестує у власний унікальний контент, що стає основним чинником утримання клієнтів. Дозволило сформувати відчуття унікальності, яке неможливо знайти у конкурентів. Netflix активно застосовує персоналізацію. Його алгоритми аналізують перегляди, уподобання та навіть час доби, коли користувач дивиться контент, що дає можливість формувати індивідуальні рекомендації, які стимулюють людину залишатися на платформі й переглядати більше. Таким чином компанія вирішує основну проблему підпискової моделі — ризик відтоку користувачів. Важливим інструментом стала гнучка цінова політика. Netflix не обмежується єдиною підпискою, а пропонує різні пакети — базовий, стандартний, преміум, а також адаптує ціни до регіональних особливостей ринку. Наприклад, у країнах Азії з високою конкуренцією Netflix запускав мобільні підписки з нижчою ціною, орієнтовані лише на смартфони. Компанія грамотно використовує промоінструменти. Вона пропонує безкоштовні пробні періоди, інтегрує спеціальні акції для студентів або сімей, а також активно працює з локальними ринками, купуючи права на національний контент.

У результаті Netflix зміг перетворити підпискову модель на глобальний стандарт у сфері розваг. Його успіх показує, що ключем до ефективності цієї бізнес-моделі є поєднання унікального контенту, персоналізації та гнучкої цінової політики.

У той же час до негативного кейсу компаній з підписковою бізнес моделлю можна віднести Quibi. Американський стрімінговий сервіс, запущений у 2020 році з амбіційною метою змінити ринок мобільного відео. Його бізнес-модель ґрунтувалася на щомісячній підписці, яка давала доступ до коротких відеороликів тривалістю до 10 хвилин. Ідея полягала в тому, щоб запропонувати користувачам «контент для перегляду на ходу» — у транспорті, під час перерви чи очікування.

На перший погляд концепція виглядала інноваційно, однак проект провалився менш ніж за пів року. Головною проблемою стала відсутність чіткого розуміння потреб споживачів. Quibi вийшов на ринок у період пандемії COVID-19, коли аудиторія не шукала контенту «на ходу», адже більшість людей залишалася вдома. Натомість користувачі надавали перевагу довготривалим форматам і великим екранам, де конкуренція від Netflix була непорівнянно сильнішою. Ще однією причиною невдачі була цінова політика. Попри те, що на ринку існувала велика кількість безкоштовного короткометражного контенту, Quibi намагався конкурувати з преміум-сервісами за схожою ціною. Це викликало скепсис у користувачів, які не бачили достатньої цінності у коротких відео за плату, співставну з підпискою на Netflix. Крім того, сервіс майже не використовував персоналізацію. У той час як Netflix робив акцент на алгоритмах рекомендацій, Quibi пропонував користувачам досить стандартний набір контенту без глибокого аналізу інтересів. Це знижувало залученість і лояльність. Маркетингова стратегія також виявилася слабкою. Компанія витратила сотні мільйонів доларів на виробництво контенту, залучила відомих акторів і режисерів, але не змогла правильно комунікувати свою ціннісну пропозицію. У результаті потенційна аудиторія не зрозуміла, чим Quibi відрізняється від YouTube чи TikTok, а платна модель виглядала непропорційною щодо отриманої цінності.

**Data-driven модель** заснована на зборі та використанні даних користувачів для створення й монетизації цінності. Клієнти отримують безкоштовні сервіси (пошук, соцмережі, карти), але «платять» своїми даними, тоді як рекламодавці — грошима. Продуктом фактично стає екосистема сервісів, яка акумулює дані для точного таргетингу. Маркетинговий мікс тут вибудовується навколо персоналізації, інтеграції сервісів і реклами. Основні джерела доходу: продаж рекламних місць, а також додаткові платні преміум сервіси.

Google став одним із найяскравіших прикладів ефективної реалізації data-driven бізнес-моделі. Компанія надає користувачам безкоштовний доступ до пошукової системи, карт, електронної пошти та багатьох інших сервісів, проте справжньою цінністю виступають дані, які вона збирає. Кожен пошуковий запит, кліки на сайтах, маршрути в Google Maps чи перегляди на YouTube перетворюються на масив інформації, що дозволяє будувати точний профіль користувача. Ці дані стали фундаментом рекламного бізнесу Google. Через платформу Google Ads рекламодавці можуть налаштовувати таргетовану рекламу, яка досягає максимально релевантної аудиторії. Таким чином користувач отримує безкоштовний сервіс, рекламодавець — доступ до цільової групи, а Google — основне джерело доходів. У 2023 році понад 80% прибутку компанії припадало саме на рекламу, що демонструє силу цієї бізнес-моделі.

Маркетингова стратегія Google орієнтована на зручність та екосистемність. Користувач залучається через один сервіс (наприклад, пошук), а потім інтегрується у ширший набір продуктів — Gmail, Google Drive, Android. Це створює «замкнене коло», де клієнт отримує цінність від взаємопов'язаних сервісів, а компанія

— усе більше даних для персоналізації. Meta, також є класичним прикладом data-driven компанії. Соціальна мережа пропонує користувачам безкоштовний доступ до спілкування, контенту та ком'юніті, натомість збираючи величезні обсяги даних про взаємодії, інтереси, поведінкові патерни та соціальні зв'язки. Маркетингова цінність цієї інформації полягає у можливості створення надточної таргетованої реклами. Рекламодавці можуть сегментувати аудиторію за сотнями параметрів — від географії до лайків і переглядів. Це дозволяє знижувати витрати на залучення клієнтів і збільшувати ефективність рекламних кампаній. Саме ця модель зробила Facebook одним із найбільш прибуткових рекламних гравців у світі. Водночас не всі компанії змогли скористатися можливостями, які відкриває data-driven підхід. Показовим є приклад Nokia. Хоча Nokia не була класичною data-driven компанією, її провал значною мірою пояснюється невмінням використати дані про поведінку користувачів. У період, коли смартфони почали генерувати величезні обсяги інформації про використання додатків, мобільного інтернету та споживання контенту, Apple і Google побудували екосистеми, орієнтовані на аналітику даних і персоналізацію. Nokia ж залишалася прив'язаною до традиційної моделі апаратних продажів і не адаптувала свою маркетингову стратегію до нових умов. У результаті компанія втратила ринок, ставши прикладом того, як бізнес із доступом до великих даних може програти, якщо не трансформує бізнес-модель і не інтегрує data-driven підхід у маркетингову діяльність.

**IoT-бізнес-модель** поєднує фізичні продукти з цифровими сервісами, створюючи нові формати взаємодії між компанією та клієнтом. Продуктом є «розумні» пристрої, які інтегруються у цифрові платформи, тоді як ціна складається з вартості самого обладнання та підписки на сервіси. Комунікація акцентує на ефективності, зручності й стилі життя. Монетизація здійснюється через продаж пристроїв, сервісні контракти, підписки на аналітику й навіть продаж даних для B2B.

Успішним прикладом впровадження IoT-бізнес-моделі є компанія John Deere. Вона побудувала навколо своїх сільськогосподарських машин цілу екосистему цифрових сервісів. Завдяки сенсорам та підключенню до інтернету техніка збирає дані про стан ґрунту, врожайність, погодні умови та ефективність роботи. Ці дані перетворюються на аналітику, яку компанія пропонує агробізнесу у вигляді сервісів для оптимізації виробництва. Таким чином, класичний продаж техніки було доповнено підпискою на цифрові сервіси та монетизацією даних, що дало змогу перетворити виробника обладнання на провайдера комплексних аграрних рішень. Інший вдалий приклад демонструє Philips Hue, що зробив ставку на сегмент smart home. Компанія перетворила звичайні лампи на «розумні» пристрої, що підключаються до мобільного застосунку та інтегруються з іншими сервісами розумного дому. Користувачі отримали можливість керувати освітленням дистанційно, створювати сценарії та поєднувати пристрої в єдину екосистему. Дохід Philips формується не лише від продажу обладнання, але й від підписок на додаткові функції та інтеграцій з іншими платформами. Це приклад того, як IoT дає можливість поєднати продуктивний і сервісний маркетинг, акцентуючи на стилі життя, зручності та емоційній цінності для споживачів. Провальний кейс у сфері IoT продемонструвала й компанія Google зі своїм проектом Nest Secure. Система «розумної» безпеки для дому мала значний потенціал завдяки сильному бренду та технологічним можливостям компанії. Проте цінова політика зробила продукт надто дорогим, пристрої не мали достатньої сумісності з іншими системами, а розробники екосистеми не надали належної підтримки. Маркетингова комунікація також не змогла чітко пояснити споживачам, у чому унікальні переваги цієї системи порівняно з дешевшими альтернативами. У підсумку Google була змушена припинити продаж Nest Secure, визнавши провал. Цей випадок показує, що навіть технологічний гігант може зазнати невдачі, якщо обрана маркетингова стратегія не відповідає ринковим очікуванням.

**D2C або Direct-to-Consumer** – це модель, коли виробник напряду працює з кінцевим споживачем, уникаючи посередників. Продукт тут часто має ексклюзивний характер, ціна залишається контрольованою виробником і може бути преміальною. Каналами збуту виступають власні сайти, мобільні додатки та соціальні мережі, а просування базується на community-маркетингу та персоналізації. Основні джерела доходу — прямі онлайн-продажі, ексклюзивні релізи з високою маржинальністю, крос-продаж супутніх товарів і навіть монетизація спільноти через мерч чи події. Успішним прикладом імплементації моделі Direct-to-Consumer є стратегія Nike Direct. Компанія зробила ставку на прямий контакт із кінцевим споживачем, мінімізуючи залежність від посередників та традиційних роздрібних мереж. Nike інвестувала у розвиток власних цифрових каналів – мобільних застосунків, офіційного сайту та соціальних мереж. Завдяки цьому вона отримала повний контроль над даними клієнтів, що дозволило будувати персоналізовані маркетингові кампанії. Наприклад, у застосунку Nike Training Club користувачі отримують індивідуальні рекомендації щодо тренувань, що створює додаткову цінність і підвищує лояльність до бренду. Маркетингова стратегія Nike Direct ґрунтується на community-маркетингу та ексклюзивності. Запуск обмежених колекцій, інтеграція з фітнес-сервісами та активна взаємодія у соціальних мережах формують унікальне відчуття причетності до спільноти бренду. Монетизація реалізується через прямі онлайн-продажі з високою маржинальністю, підписку на преміальні сервіси, крос-продаж аксесуарів та спортивного обладнання, а також через спеціальні пропозиції для активних учасників спільноти. Даний кейс демонструє, що D2C-модель може бути ефективною лише за умови глибокого розуміння споживача, активного використання даних та побудови довготривалих відносин із клієнтами, а не лише за рахунок прямого продажу.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, аналіз цифрових бізнес-моделей показує, що їхня ефективність безпосередньо залежить від правильної інтеграції з маркетинговими стратегіями. Бізнес-модель задає логіку створення та монетизації цінності, тоді як маркетингова стратегія визначає, як саме ця цінність комунікується, персоналізується та доводиться до кінцевого споживача. У платформеній моделі маркетинг будується навколо довіри, рейтингових систем і мережевих ефектів. Тут стратегія просування має акцентувати на зручності та безпеці користувачів, адже саме ці фактори формують ключову конкурентну перевагу. Підпискова модель вимагає маркетингових стратегій, орієнтованих на утримання клієнта й постійне оновлення цінності. Гнучка цінова політика, персоналізація контенту й створення довготривалого клієнтського досвіду стають центральними елементами успіху. Data-driven модель перетворює дані на головний актив. У цьому випадку маркетингова стратегія має бути побудована на аналітиці, сегментації та точному рекламному таргетуванні. Будь-яке недооцінювання ролі даних призводить до втрати конкурентних переваг, що добре демонструють невдалі кейси. IoT-модель створює нову якість взаємодії через інтеграцію фізичних продуктів із цифровими сервісами. Для неї ефективні стратегії lifestyle-маркетингу, підкреслення ефективності та зручності у повсякденному житті, а також формування екосистемних ком'юніті. D2C-модель вимагає фокусу на прямому діалозі зі споживачем. Тут найбільш результативними виявляються community-маркетинг, активна присутність у соціальних мережах і побудова довіри через персоналізовану взаємодію. Отже, взаємозв'язок бізнес-моделі та маркетингової стратегії можна визначити як взаємозалежність: вибір бізнес-моделі формує рамки для маркетингових дій, а маркетингова стратегія забезпечує життєздатність і стійкість самої моделі. Практика показує, що компанії, які не узгоджують ці два елементи, часто зазнають невдачі навіть за наявності якісного продукту або інноваційної ідеї. Навпаки, ті організації, що інтегрують бізнес-модель і маркетинг у єдину систему, отримують довготривалі конкурентні переваги й здатність швидко адаптуватися до змін середовища.

#### **Література**

1. Jeff Winter Insights. (n.d.). Industry 4.0 and the emergence of new business models. Retrieved from <https://www.jeffwinterinsights.com/insights/digital-business-models-for-industry-40>
2. Evans, D. S., & Schmalensee, R. L. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
3. Einav, L., Klopock, B., & Mahoney, N. (2025). Selling subscriptions. *American Economic Review*, 115(5), 1650–1671. <https://doi.org/10.1257/aer.20231612>
4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2017). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 128–146.
5. Tepliuk, M., & Pryvarenko, D. (2025). Entropic challenges and prospects for the implementation of circular entrepreneurship in the paper and kraft packaging market. *Scientific Notes*, 39(2), 239–249. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.39.25.02.20.138.144](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.20.138.144)
6. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape* (Doctoral dissertation). Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
7. Velychko, K., & Tsybulska, E. (2023). Transformation of business models of companies: Modern challenges and prospects in the digital economy. *Economics and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
8. Vovk, V., Havrylchenko, O., & Cherkaskyi, O. (2025). The impact of digitalization on the formation of enterprise marketing strategies: The use of digital tools. *Economics and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>
9. Lavrenenko, V., & Tepliuk, M. (2025). Strategic partnership in entropic conditions: New approaches to the development of business models of private medical clinics. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 316–320. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48)
10. Tepliuk, M., & Dmytrenko, A. (2025). Entropic aspects and substantiation of directions for ensuring sustainable development of the enterprise. *Sustainable Development of Economy*, 3(54), 64–71. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-10>

#### **References**

1. Jeff Winter Insights. (n.d.). Industry 4.0 and the emergence of new business models. Retrieved from <https://www.jeffwinterinsights.com/insights/digital-business-models-for-industry-40>
2. Evans, D. S., & Schmalensee, R. L. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
3. Einav, L., Klopock, B., & Mahoney, N. (2025). Selling subscriptions. *American Economic Review*, 115(5), 1650–1671. <https://doi.org/10.1257/aer.20231612>
4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2017). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 128–146.

- 
5. Tepliuk, M., & Pryvarenko, D. (2025). Entropic challenges and prospects for the implementation of circular entrepreneurship in the paper and kraft packaging market. *Scientific Notes*, 39(2), 239–249. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.39.25.02.20.138.144](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.20.138.144)
  6. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape* (Doctoral dissertation). Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
  7. Velychko, K., & Tsybulska, E. (2023). Transformation of business models of companies: Modern challenges and prospects in the digital economy. *Economics and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
  8. Vovk, V., Havrylchenko, O., & Cherkaskyi, O. (2025). The impact of digitalization on the formation of enterprise marketing strategies: The use of digital tools. *Economics and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>
  9. Lavrenko, V., & Tepliuk, M. (2025). Strategic partnership in entropic conditions: New approaches to the development of business models of private medical clinics. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 316–320. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48)
  10. Tepliuk, M., & Dmytrenko, A. (2025). Entropic aspects and substantiation of directions for ensuring sustainable development of the enterprise. *Sustainable Development of Economy*, 3(54), 64–71. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-10>