

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-110>

УДК 330.131.7:005.21:316.774

АРХІТЕКТОНІКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОСИСТЕМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

ARCHITECTING AND EVALUATING ECOSYSTEM BUSINESS MODELS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

Терещенко Юлія Олександрівна

аспірантка,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>**Tereshchenko Yuliia**

Kyiv National Economic University named by Vadym Hetman

Стаття присвячена аналізу глобального та українського ринку розваг. Виокремлено ключові тренди, що впливають на розвиток бізнес-екосистем індустрії розваг. Підкреслено важливість інновацій, адаптивності та інтеграції цифрових рішень у функціонуванні сучасних бізнес-екосистем. Досліджено архітектуру екосистемної бізнес-моделі в індустрії розваг з урахуванням динаміки цифрової трансформації. Запропоновано багаторівневу бізнес-модель з урахуванням соціально-технічної архітектури, що відображає взаємозв'язки між акторами ринку, технологічною базою та механізмами створення цінності. Отримані результати дозволяють сформувати інструментарій системного оцінювання екосистемних бізнес-моделей в умовах цифрової економіки та швидкоплинних ринкових змін. Запропонований підхід має практичну цінність для компаній, що прагнуть до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в індустрії розваг.

Ключові слова: бізнес-модель, екосистема, диджиталізація, оцінювання ефективності, Індустрія 4.0, соціально-технічна архітектура, індустрія розваг, розвиток, інновації.

The article investigates the architectonic of ecosystem business models in the entertainment industry within the context of accelerating digital transformation. The study identifies the limitations of classical business modeling approaches, particularly their inability to reflect the multidimensional interactions, dynamic complexity, and cooperative nature of modern ecosystems. The analysis covers both global and Ukrainian entertainment markets, revealing key development trends, such as personalization, platformization, the rise of interactive technologies, and hybrid consumer involvement in the value creation process. A systematic framework for evaluating ecosystem business models is proposed, integrating both qualitative and quantitative parameters, including productivity, resilience, and niche creation capacity. Particular attention is paid to the components of ecosystem architecture – technical and social—which interact with business processes, resources, stakeholders, and consumers. The model emphasizes decentralized coordination, mutual value generation, and dynamic adaptability of the ecosystem structure. The article synthesizes existing research on platform-based value chains, prosumer behavior, and business ecosystems to propose a multi-level evaluation approach. It combines managerial, marketing, and econometric methods to analyze the efficiency and viability of ecosystem-based business strategies. The proposed business-model offers a comprehensive understanding of how entertainment companies can leverage network effects and collaborative innovation to maintain competitiveness in rapidly changing markets. The findings provide practical implications for designing ecosystem business-model in the entertainment sector, contributing to the development of resilient and innovation-driven business environments. This approach can serve as a foundation for further empirical research and practical implementation of adaptive business models across entertainment industries. It also supports strategic decision-making for companies aiming to enhance agility, sustainability, and customer engagement in the digital era.

Keywords: business model, ecosystem, digitalization, performance measurement, Industry 4.0, socio-technical architecture, entertainment industry, development, innovation.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія розваг зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифрових технологій. В умовах

диджиталізації підприємства дедалі більше функціонують як учасники розширених бізнес-екосистем, побудованих на взаємодії,

кооперації та спільному створенні цінності. Водночас наявні підходи до оцінювання бізнес-екосистем часто не враховують складності взаємозв'язків між їх учасниками, ролі цифрових платформ, а також щоразу більшого значення емоційної та соціальної цінності продуктів та послуг у сфері розваг.

Незважаючи на зростання інтересу до екосистемного підходу, питання оцінки ефективності функціонування екосистемних бізнес-моделей у контексті індустрії розваг досліджені недостатньо. Актуальним є пошук аналітичних методів, які дозволять враховувати динаміку середовища, технологічні чинники та специфіку взаємодії учасників екосистемної бізнес-моделі при її оцінці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі активно розглядають питання трансформації бізнес-моделей під впливом Індустрії 4.0 та диджиталізації. Роботи, присвячені впливу цифрових технологій на зміну бізнес-моделей підприємств, обґрунтовують важливість персоналізації та горизонтальної інтеграції в сучасних умовах. Дж. Мур [2] сформулював концепцію бізнес-екосистем як форми взаємозалежності між організаціями в економічному середовищі, що було розвинуто в публікаціях щодо кооперації, децентралізації та клієнторієнтованого підходу [6]. Дослідження Циганенко О., Зубко К. та Самусь Г. [4] зробили суттєвий внесок у розроблення критеріїв оцінювання продуктивності, стійкості та здатності бізнес-екосистем до створення нових ніш. Водночас у науковому дискурсі бракує цілісної системи оцінювання екосистемних бізнес-моделей, що інтегрувала б кількісні та якісні показники з урахуванням галузевої специфіки, що й зумовлює актуальність цієї статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри все більшу увагу до екосистемних підходів ведення бізнесу в науковій літературі досі бракує чіткого розуміння екосистемних бізнес-моделей, яке б враховувало не лише структурні характеристики, але й динамічні параметри функціонування, роль платформ, багатосторонню логіку взаємодії та специфіку окремих галузей. Зокрема індустрія розваг недостатньо досліджена з погляду побудови адаптивних екосистемних бізнес-моделей, що охоплюють залежність, високий рівень емоційного споживання, а також нестабільність попиту.

Невирішеною вважають проблему комплексної інтеграції таких характеристик, як

продуктивність, інновативність і стійкість екосистеми у рамках єдиної моделі. Окремі методи зосереджені лише на часткових аспектах (напр., структурі або фінансовій ефективності), ігноруючи параметри, пов'язані з адаптивністю, швидкістю інноваційного циклу, соціальним впливом і якістю взаємодії між учасниками.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування системного уявлення про екосистемну бізнес-модель у сфері розваг шляхом структурного аналізу її архітекtonіки, виявлення ключових параметрів функціонування бізнес-екосистем, а також визначення сучасних методів оцінювання ефективності таких моделей. Завданням дослідження є, по-перше, обґрунтування доцільності застосування екосистемного підходу до створення бізнес-моделі в умовах цифрової економіки; по-друге, систематизація сучасних підходів до оцінювання ефективності екосистемних бізнес-моделей на основі міждисциплінарних методів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичні організаційні підходи до ведення бізнесу відіграють важливу роль у формуванні уявлень про створення, доставку та захоплення цінності. Водночас у цифровій економіці вони виявляють низку обмежень. Так, недостатня гнучкість організаційних структур—значно ускладнює пристосування до мінливого ринку та змін у поведінці споживачів, що призводить до втрати конкурентних переваг порівняно з більш адаптивними суб'єктами господарювання. Також суттєвим недоліком класичних бізнес-моделей є зосередженість на підтримці усталених бізнес-процесів, а це стримує впровадження нових технологій. Крім того, горизонтальні організаційні форми також недостатньо орієнтовані на споживачів, оскільки вони зосереджені на внутрішніх процесах і повільно реагують на зміну вподобань клієнтів.

Бізнес-моделі компаній Індустрії 4.0 ґрунтуються на двох основних тезах. Сутність першої полягає в персоналізованій природі створення цінності, яка базується на індивідуальному досвіді споживача в реальному часі. Клієнт безпосередньо бере активну участь у проектуванні та модифікації продукту, прямо впливаючи на виробничий процес. Таким чином, компанія пропонує адаптований до потреб та очікувань конкретного споживача продукт, незалежно від загальної кількості клієнтів [1]. Друга теза ґрунтується на принципі горизонтальної інтеграції підпри-

емств у межах ланцюга створення вартості. У такій моделі взаємодія між економічними суб'єктами відбувається в гнучкому форматі, оскільки жодна окрема компанія не має у своєму розпорядженні достатніх ресурсів для повного задоволення потреб окремого споживача в реальному часі. Постачання продукції та послуг має багатосторонній характер, а необхідні ресурси можуть надходити від великої кількості постачальників незалежно від їх географічного розташування [1].

Подібна багатостороння взаємодія між учасниками ринку є характерною ознакою бізнес-екосистем, що поступово заміщують горизонтальні організаційні форми. Поняття бізнес-екосистеми було сформоване як окрема концепція наприкінці ХХ ст. дослідником Дж. Муром і визначене ним як «економічне співтовариство, яке має за основу взаємодіючі організації та індивідів, тобто організмів ділового світу» [2]. У бізнес-екосистемі творення цінності досягається не ізольованою діяльністю окремих суб'єктів, а через шляхом їхньої тісної кооперації. Як біологічні організми залежать від середовища існування, так і компанії функціонують у постійній взаємозалежності із зовнішніми акторами [3]. Екосистемний підхід дозволяє інтегрувати великі й малі компанії, розширюючи їхній доступ до ресурсів і ринків. Відсутність вертикальної координації сприяє зростанню швидкості взаємодії, проте водночас вимагає вищого рівня взаємної довіри та готовності до спільного прийняття ризиків. Розвиток бізнес-екосистеми відбувається шляхом поступової взаємної адаптації учасників [4].

У цьому контексті даємо типові характеристики бізнес-екосистем, які зумовлюють їхню стійкість, динаміку та інноваційний потенціал. Бізнес-екосистеми відрізняються за формою, масштабами та рівнем організації, але, на думку О. Циганенко, К. Зубко та Г. Самусь, зазвичай поєднують в собі три ключові властивості/ознаки: різноманітність – екосистеми забезпечують умови співпраці між великими і малими компаніями, а також окремими індивідами; децентралізацію – взаємодія між учасниками екосистеми відбувається через гнучкі механізми співпраці, засновані на використанні цифрових технологій, що дозволяє уникнути формальної вертикальної координації; спільність інтересів – учасники екосистеми, зокрема й кінцеві споживачі, об'єднані спільними цінностями та цілями, що мотивує їх колективно розвивати й підтримувати екосистему, до якої вони належать [4].

На сьогодні універсальної моделі формування бізнес-екосистем не існує. Проте екосистемний підхід дедалі частіше більше розглядають як ефективний інструмент здобуття конкурентних переваг, спрямований на побудову сталих партнерських відносин між компаніями, які функціонують у межах спільного простору. Подібна структура взаємодії за своєю логікою може нагадувати систему відносин між головною компанією та її дочірніми підрозділами [4]. Відповідно екосистемна бізнес-модель поступово набуває популярності, оскільки дозволяє інтегрувати бізнес-процеси, учасників і канали взаємодії як у традиційних споживчих ринках, так і в цифрових платформах.

Вона передбачає взаємодію між різними учасниками ринку у межах єдиного фізичного або цифрового середовища. Основними характеристиками цієї моделі є децентралізоване управління, орієнтація на кооперацію замість традиційної конкуренції, синергія між учасниками, гнучка інтеграція ресурсів і диджиталізація бізнес-процесів. Важливою відмінністю цієї моделі від класичної є активне залучення споживачів до процесу створення цінності: вони беруть участь у розробленні, тестуванні та вдосконаленні продуктів, що відповідає клієнтоорієнтованому підходу [6]. Така взаємодія підвищує рівень персоналізації пропозиції, сприяє зростанню лояльності клієнтів і створенню довготривалих зв'язків між акторами екосистеми.

За змістом екосистемна бізнес-модель базується на принципі свідомого залучення компанії до динамічної мережі взаємопов'язаних суб'єктів, до складу якої входять партнери, постачальники ресурсів, конкуренти, спільні клієнти та інші зацікавлені сторони. Вона функціонує в межах інтегрованої соціально-технічної архітектури, що формує основу для ефективної взаємодії, обміну цінністю, спільного розвитку продуктів і послуг [1]. У контексті Індустрії 4.0 екосистемна модель забезпечує підвищену адаптивність і стійкість бізнесу в умовах диджиталізації завдяки впровадженню інновацій, гнучкому управлінню й синхронізації бізнес-процесів.

Рисунок 1 відображає архітектуру екосистемної бізнес-моделі, сформованої на основі взаємодії різних учасників у межах інтегрованої соціально-технічної системи.

Центральним елементом екосистемної бізнес-моделі є бізнес-процеси, що формують і реалізують стратегію підприємства. Вони функціонують у взаємозв'язку з технічною

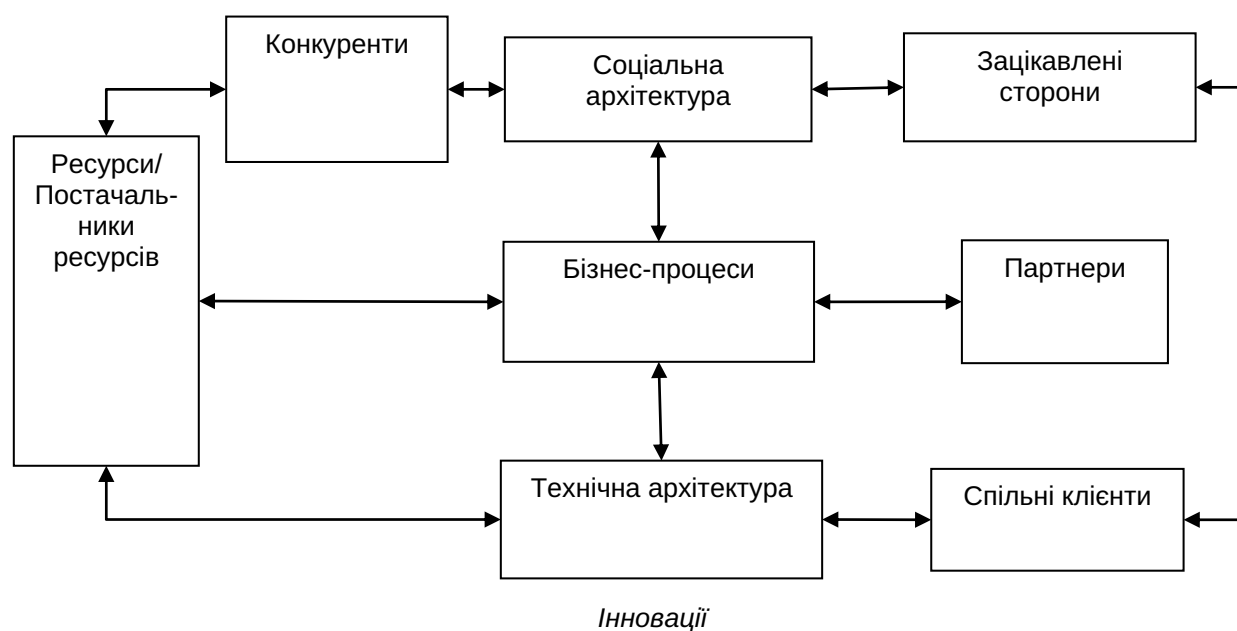


Рис. 1. Архітектура екосистемної бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором

архітектурою (цифрові інструменти, технологічна інфраструктура, інновації) та соціальною архітектурою (людський капітал, комунікація, культура, вплив зацікавлених сторін і конкурентів).

Конкуренти пов'язані із соціальною архітектурою, формуючи ринкове середовище та впливаючи на стратегію компаній. Водночас ресурси, конкуренти й технічна архітектура взаємодіють через шляхом конкуренції за обмежені ресурси та потребу в технологічній базі для інновацій.

Кооперація з партнерами реалізується за допомогою бізнес-процесів, забезпечуючи інтеграцію рішень і створення спільної цінності. Спільні клієнти впливають як на соціальну (зворотний зв'язок, очікування), так і на технічну архітектуру (взаємодія з цифровими платформами), що підсилює адаптивність та інноваційність екосистеми. Зацікавлені сторони визначають ціннісні орієнтири взаємодії, а інновації пронизують усі рівні, забезпечуючи розвиток і стійкість системи в умовах диджиталізації.

Узагальнено модель демонструє багаторівневу взаємодію внутрішніх і зовнішніх елементів бізнес-екосистеми, підкреслюючи її гнучкість, системність та здатність до саморозвитку в умовах високої динаміки ринкового середовища. Водночас її практична релевантність значною мірою визначається специфікою галузі, до якої вона застосовується. Інду-

стрія розваг являє собою динамічне і чутливе до цифрових трансформацій середовище, якому властива екосистемність.

Це також складна багатокомпонентна система, що відіграє важливу роль у формуванні культурного простору, в економічному зростанні та впровадженні інновацій у створення й поширення контенту. Вона охоплює широкий спектр продуктів і послуг – від туризму та івент-індустрії до медій, відеоігор, кіно, віртуальної реальності та інтерактивних платформ. Її розвиток залежить від темпів технологічного прогресу, споживчих уподобань і здатності бізнес-моделей до адаптації.

Швидка диджиталізація руйнує традиційні галузеві межі, змушуючи компанії переглядати підходи до створення цінності. Нова індустріальна парадигма трансформує процеси виробництва, споживання й управління контентом, сприяючи розвитку кооперації, персоналізованих сервісів і нових форматів взаємодії зі споживачем. Табл. 1 відображає динаміку доходів глобальної індустрії розваг та медій у період з 2019 по 2023 р.

Глобальна індустрія розваг показала високу стійкість і здатність до відновлення після спаду в 2020 р., спричиненого COVID-19, досягнувши зростання на 16,7% порівняно з 2019 роком. Індустрія розваг в Україні також демонструє значну стійкість та розвиток попри глобальні кризи останніх років. Табл. 2 ілюструє вибрані економічні показники, які

Таблиця 1

Доходи глобальної індустрії розваг та медіа

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід (трлн дол. США)	2,4	2,1	2,3	2,5	2,8
Темпи росту (%)		-2,3	10,4	5,4	5,0

Джерело: сформовано автором на основі [7–9]

Таблиця 2

Економічні показники індустрії розваг в Україні

Показники	Значення
Фінансові дані	млн дол. США
Обсяг ВВП (Мистецтво, розваги та відпочинок, грудень 2024)	347,43
Загальні касові збори кіноіндустрії (2024)	61,3
Доходи українських фільмів у касових зборах (2024)	8,83
Річний дохід індустрії відеоігор (2019)	179,2
Кількісні показники людських ресурсів	тис. осіб
Кількість фахівців з розроблення відеоігор (2021)	20
Зайнятість у креативних індустріях (2019)	352
Користувачі музичних стрімінгів (грудень 2022)	11 270

Джерело: сформовано автором на основі [10–13]

ілюструють загальний стан сфери розваг в Україні.

Обсяг ВВП у сфері «Мистецтво, розваги та відпочинок» на рівні 347,43 млн дол. США свідчить про помітну економічну роль індустрії розваг як складника креативного сектору, який забезпечує значну зайнятість в Україні. Кіноіндустрія демонструє відновлення, при цьому частка українських фільмів у касових зборах зростає, а ігрова індустрія має значний потенціал, про що свідчить її історичний обсяг та кількість фахівців, задіяних у розробленні та створенні цифрових продуктів. Диджиталізація є головним трендом в межах індустрії розваг, завдяки якому кількість споживачів культурних продуктів зростає. Табл. 3 містить перелік згрупованих за ключовими напрямками загальних тенденцій розвитку індустрії розваг, що визначають її трансформацію.

"Диджиталізація", "Технологічний розвиток" (віртуальна та доповнена реальність, хмарні технології), "Соціальні мережі" та "Штучний інтелект" є не ізольованими тенденціями, а основою, яка має вплив на більшу частину секторів індустрії розваг. Такий вплив демонструє, що для успішності бізнес-моделі у сфері розваг вона має містити цифрову компоненту та бути якомога більш автоматизованою. Розроблення цих моделей повинно охоплювати взаємопов'язані технології та

спільне використання ресурсів. Тенденції глобалізації, сталого розвитку, соціальної відповідальності вказують на те, що трансформація індустрії розваг не є виключно технологічною. Вона охоплює глибокі соціально-економічні та етичні аспекти. Фокус на "Сталому розвитку" та "Соціальній відповідальності" передбачає, інтеграцію ширших соціальних цінностей в екосистемні моделі, що виходить за межі суто комерційних цілей.

Загальна динаміка розвитку глобальної індустрії розваг, зокрема відновлення після кризових явищ та демонстрація позитивної траєкторії зростання, свідчать про підвищення ролі взаємопов'язаних технологічних, організаційних та споживчих факторів, які визначають функціональність сфери розваг. У цьому контексті екосистемна бізнес-модель є важливим інструментом для інтеграції міжгалузевих учасників в одну систему. Для ефективної імплементації екосистемних бізнес-моделей в сферу розваг необхідним є дослідження способів оцінювання бізнес-моделей для подальшого прогнозування розвитку діяльності учасників екосистеми. З огляду на це, особливого значення набуває системна аналітика параметрів функціонування таких екосистем, яка дозволяє виявити її внутрішню ефективність, рівень стійкості до зовнішніх змін, здатність до інноваційного розвитку тощо.

Таблиця 3

Загальні тенденції розвитку індустрії розваг

Тенденції	Тренди	Сектори індустрії розваг				
		Туристично-рекреаційна	Івент-індустрія	Медіа	Ігрова	Кіно-індустрія
Диджиталізація	Активний розвиток онлайн-платформ	+	+	+	+	+
Технологічний розвиток	Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності		+	+	+	+
	Використання хмарних технологій			+	+	
Штучний інтелект	Створення та застосування алгоритмів для персоналізованого досвіду		+	+	+	
	Інтерактивна взаємодія		+	+	+	+
Глобалізація та зростання масштабів світової індустрії розваг	Створення великих географічних центрів	+		+	+	+
	Зростання рекламних витрат			+	+	+
Масштабування діяльності	Кроссекторальна взаємодія з іншими галузями	+	+	+	+	+
Сталий розвиток	Мінімізація екологічного впливу	+	+			
Соціальна відповідальність	Забезпечення інклюзивності та резильєнтності	+	+		+	+

Джерело: сформовано автором на основі [17–19]

Параметри функціонування бізнес-екосистеми залежать від галузевої специфіки, масштабу взаємодії та ступеня її зрілості. Усі моделі потребують комплексної оцінки ключових аспектів результативності. Згідно з дослідженням Циганенко О., Зубко К. та Самусь Г., основними метриками є: аналіз фінансових, організаційних характеристик, функцій, потенціалу та виробничих потужностей суб'єктів, типологія учасників, логіка створення цінності, платформи, моделі взаємодії та інституційні аспекти, рівень інноваційності, якість продуктів, технологічні переваги, кваліфікація персоналу, інтенсивність взаємодій, мережеві зв'язки, транзакційна активність, торговельний обіг, здатність виявляти можливості, реагувати на ризики та формувати напрям розвитку [4]. Зазначені параметри створюють аналітичну основу для оцінки життєздатності бізнес-екосистем та визначення напрямів їхньої подальшої еволюції як адаптивних і стійких організаційних форм в умовах стрімких зовнішніх змін. Параметри функціонування бізнес-екосистеми можуть варіюватися залежно від галузевої специфіки, рівня зрілості самої системи та інтенсивності взаємодії її учасників.

Водночас у більшості випадків оцінювання ефективності екосистемної моделі ґрунтується на аналізі ключових аспектів результативності. Згідно з підходом, запропонованим у дослідженні Циганенко О., Зубко К. та Самусь Г. [4], функціонування бізнес-екосистеми оцінюється за трьома базовими параметрами: продуктивність (характеризує здатність екосистеми ефективно трансформувати інновації, ресурси та капітал у кінцевий продукт. Основними метриками є факторна продуктивність, продуктивність у часовому вимірі, швидкість інноваційного циклу); стійкість (відображає здатність екосистеми зберігати функціональність за умов зовнішніх і внутрішніх викликів. Вона вимірюється певними індикаторами: коефіцієнтом виживання компаній-учасників, рівнем опору середовищу, прогнозованістю розвитку екосистеми, ступенем зношення фізичного капіталу та безперервністю використання накопиченого досвіду); створення ніш (свідчить про здатність екосистеми до генерації нових ринкових можливостей, сприяючи її диверсифікації та зростанню. До відповідних метрик належать кількість новостворених компаній, нових продуктів, опцій і технологічних рішень у певний

період). Послідове оцінювання екосистемної бізнес-моделі вимагає врахування множинних чинників, що визначають її життєздатність і конкурентоспроможність. На цьому тлі виникає необхідність у розробленні та застосуванні відповідного інструментарію для оцінювання ефективності бізнес-моделей, які функціонують у межах цих екосистем.

Оцінювання бізнес-моделі підприємства є комплексним завданням, що потребує багаторівневого підходу, який інтегрує як кількісні, так і якісні показники. Відповідно до запропонованої узагальненої класифікації, методи оцінювання бізнес-моделей поділяються на управлінські, маркетингові та економетричні. Кожен із цих підходів базується на специфічних методах та інструментах аналізу, які дозволяють досліджувати ефективність операційних процесів, рівень клієнтської залученості, прибутковість діяльності підприємства, а також її економічну результативність і стратегічний вплив у контексті бізнес-екосистеми.

У табл. 4 представлено зведену класифікацію, яка деталізує підходи до оцінки бізнес-моделей за типами аналізу та відповідними методами.

Управлінський підхід охоплює динамічне системне моделювання, імітаційне моделювання та багатокритеріальний аналіз, що дозволяють відтворити поведінку системи в

часі, проаналізувати варіанти розвитку бізнес-процесів, а також оцінити досягнення цілей за обраними метриками.

Маркетинговий підхід зосереджується на мережевій взаємодії в межах екосистеми, оцінюючи силу партнерських зв'язків, соціально-економічний вплив і мережеві ефекти.

Економетричний підхід передбачає застосування математичних і статистичних методів, зокрема аналізу відносної ефективності (DEA) та побудови інтегральних показників, що дозволяють кількісно порівнювати ефективність бізнес-моделей в умовах множинності критеріїв.

Запропоновані підходи до оцінки бізнес-моделей доповнюють один одного, формуючи цілісну систему аналітичних інструментів для комплексного аналізу динаміки екосистемних бізнес-моделей. Їхнє поєднання дозволяє враховувати як внутрішні процеси компаній, так і зовнішні мережеві зв'язки та економічний контекст, у якому функціонує бізнес-модель. Такий інтегрований підхід є особливо актуальним в умовах диджиталізації та високої динаміки глобальних економічних змін.

Висновки. Проведене комплексне дослідження архітектури екосистемної бізнес-моделі у сфері розваг дозволило виокремити ключові елементи її структури та взаємозв'язки між ними. Аналіз стану інду-

Таблиця 4

Підходи та методи оцінки (екосистемних) бізнес-моделей

Підхід до оцінювання бізнес-моделі	Тип аналізу	Методи оцінки
Управлінський	Динамічний системний аналіз	Моделювання запасів і потоків
		Системне моделювання
	Імітаційний аналіз	(Мульти)-агентне моделювання
		Моделювання дискретних подій
		Моделювання бізнес-процесів
	Багатокритеріальний аналіз	KPI / критерії ефективності
		(Збалансовані) системи показників
		Евристики на основі ранжування
Маркетинговий	Мережевий аналіз	Моделювання впливу мережевого ефекту
		Оцінка синергії екосистемних партнерств
		Оцінка соціально-економічного впливу
Економетричний	Нелінійне математичне програмування (під питанням)	DEA-аналіз
	Інтегральний аналіз (під питанням)	Методи побудови інтегральних показників

Джерело: сформовано автором на основі [14–16]

стрії розваг в Україні та світі показав значний потенціал для розвитку екосистемних бізнес-моделей, які відповідають вимогам диджиталізації та зростаючим споживчим потребам. Визначені основні тренди та тенденції індустрії розваг підкреслюють важливість системного підходу до формування й оцінювання екосистемних бізнес-моделей, який є базою для розроблення стратегічних

рішень і практичних рекомендацій, що можуть бути застосовані в реальних умовах індустрії розваг.

Це відкриває перспективи для подальших досліджень та впровадження інновацій/уможливорює подальші дослідження та впровадження інновацій, які забезпечать стійкий розвиток та конкурентоспроможність бізнесів у сфері розваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Вплив індустрії четвертої промислової революції на зміну бізнес-моделі підприємства. *Економічний форум*. 2023. № 1(3). С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-15> (дата звернення: 21.05.2025)
2. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Technology Innovation Management Review*, vol. 55, pp. 172–180. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/655> (дата звернення: 21.05.2025)
3. Haftor, D.M., Climent, R.C. & Kallmuenzer, A. (2025) Business ecosystems as a way to activate lock-in in business models: a theoretical integration. *Int Entrep Manag*, vol. 21(77). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01078-5> (дата звернення: 21.05.2025)
4. Циганенко, О., Зубко, К., & Самусь, Г. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (дата звернення: 21.05.2025)
5. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strat Mgmt J*. vol. 39, pp. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (дата звернення: 21.05.2025)
6. Ertz M., Maravilla Barragán J.M. (2025) Cao X., Prosumer: A new approach to conceptualisation. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100653> (дата звернення: 21.05.2025)
7. Trax Insights. Blog. Entertainment industry overview. Available at: <https://traxinsights.com/2023/12/01/entertainment-industry-overview/> (дата звернення: 23.05.2025)
8. PwC. Outlook. Global entertainment & media revenues surge to \$2.3 trillion. Available at: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2022/english/global-entertainment---media-revenues-surge-to--2-3-trillion--vi.htm> (дата звернення: 23.05.2025)
9. PwC. Outlook. Insights and perspectives. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (дата звернення: 23.05.2025)
10. CEIC Data.Ukraine GDP: Arts, Entertainment and Recreation. Available at: <https://www.ceicdata.com/en/ukraine/sna-2008-gdp-by-industry/gdp-arts-entertainment-and-recreation> (дата звернення: 24.05.2025)
11. Yarmoshchuk, V. FUAG Presentation. Media Stands. Available at: https://media-stands.eu/public/uploads/FUAG_Victoria-Yarmoshchuk_compressed-1.pdf (дата звернення: 24.05.2025)
12. Kyiv Post. Media. Annual income of Ukraine's video game industry in 2019 to grow to \$203 million. Available at: <https://archive.kyivpost.com/technology/annual-income-of-ukraines-video-game-industry-in-2019-to-grow-to-203-million.html> (дата звернення: 24.05.2025)
13. Interfax-Ukraine. Медіа. Як повідомлялося, річний дохід галузі відеоігор в Україні. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/595840.html> (дата звернення: 24.05.2025)
14. Gilsing, R., Turetken, O., Grefen, P., Ozkan, B., Adali, O.E. (2022). Business model evaluation: A systematic review of methods. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, vol. 14(4), pp. 26–62. DOI: <https://doi.org/10.17705/1pais.14402> (дата звернення: 23.05.2025)
15. Гавриленко М. М. Методи оцінювання фінансової ефективності бізнес-моделі промислового підприємства. *Економіка підприємства*. 2020. № 1(69). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/69.137> (дата звернення: 23.05.2025)
16. Ahn J., Hwang J., Kim D., Choi and S. Kang H. (2020) A Survey on Churn Analysis in Various Business Domains, *IEEE*, vol. 8, pp. 220816-220839 DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3042657> (дата звернення: 23.05.2025)
17. OneOhFour. The future of the film industry: Trends, innovations, and what's next. Available at: <https://www.oneohfour.com/blog/the-future-of-the-film-industry-trends-innovations-and-what-s-next> (дата звернення: 23.05.2025)

18. RBC Ukraine. Медіа. Нові пріоритети: чому важливо розвивати туристичну галузь. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlivo-rozvivati-1691070748.html> (дата звернення: 23.05.2025)

19. Безгінова Л. І., Беленкова К. О. Розвиток індустрії розваг у світі. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі – 2022*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 2022); Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022, С. 242–243. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/14797> (дата звернення: 23.05.2025)

REFERENCES:

1. Lipych Liubov, Khilukha Oksana & Kushnir Myroslava. (2023) Vplyv industrii chetvertoi promyslovoi revoliutsii na zminu biznes-modeli pidpriemstva [Changing the business model of enterprise under the influence of Industry 4.0.]. *Ekonomichniy forum – Economic Forum*, no. 1(3), pp. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-15> (in Ukrainian) (accessed May 21, 2025)

2. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Technology Innovation Management Review*, 55, 172–180. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/655> (accessed May 21, 2025)

3. Haftor, D. M., Climent, R. C. & Kallmuenzer, A. (2025) Business ecosystems as a way to activate lock-in in business models: a theoretical integration. *Int Entrep Manag J.* 21(77). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01078-5> (accessed May 21, 2025)

4. Tsyhanenko, O., Zubko, K., & Samus, H. (2022). Formuvannya ekosystemy kompanii yak osnovy pidvyshchennia stiikosti biznesu [Formation of the company's ecosystem as a basis for increasing business sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*. no. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (accessed May 21, 2025) (in Ukrainian)

5. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strat Mgmt J.* 39, 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (accessed May 21, 2025)

6. Ertz M., Maravilla Barragán J.M. (2025) Cao X., Prosumer: A new approach to conceptualisation, *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100653> (accessed May 21, 2025)

7. Trax Insights. Blog. (2023) Entertainment industry overview. Available at: <https://traxinsights.com/2023/12/01/entertainment-industry-overview/> (accessed May 23, 2025)

8. PwC. Outlook. (2022) Global entertainment & media revenues surge to \$2.3 trillion. Available at: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2022/english/global-entertainment---media-revenues-surge-to--2-3-trillion--vi.htm> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)

9. PwC. Outlook. (2024) Insights and perspectives. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)

10. CEIC Data. Ukraine GDP: Arts, Entertainment and Recreation. Available at: <https://www.ceicdata.com/en/ukraine/sna-2008-gdp-by-industry/gdp-arts-entertainment-and-recreation> (accessed May 24, 2025)

11. Yarmoshchuk, V. (2024) FUAG Presentation. Media Stands. Available at: https://media-stands.eu/public/uploads/FUAG_Victoria-Yarmoshchuk_compressed-1.pdf (accessed May 24, 2025)

12. Kyiv Post. Media. (2019) Annual income of Ukraine's video game industry in 2019 to grow to \$203 million. Available at: <https://archive.kyivpost.com/technology/annual-income-of-ukraines-video-game-industry-in-2019-to-grow-to-203-million.html> (accessed May 24, 2025)

13. Interfax-Ukraine. Media. (2019) Yak povidomlialosia, richnyi dokhid haluzi videoihor v Ukraini [The annual revenue of the video game industry in Ukraine]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/telecom/595840.html> (accessed May 24, 2025) (in Ukrainian)

14. Gilsing, R., Turetken, O., Grefen, P., Ozkan, B., Adali, O. E. (2022). Business model evaluation: A systematic review of methods. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 26–62. DOI: <https://doi.org/10.17705/1pais.14402> (accessed May 23, 2025)

15. Havrylenko M. M. (2020). Metody otsiniuvannia finansovoi efektyvnosti biznes-modeli promyslovoho pidpriemstva [Methods of estimating the financial effectiveness of business model of an industrial enterprise]. *Ekonomika pidpriemstva – Economic Bulletin of the National Mining University*. no. 1(69), pp. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/69.137> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)

16. Ahn J., Hwang J., Kim D., Choi and S. Kang H. (2020) A Survey on Churn Analysis in Various Business Domains. *IEEE*, 8, 220816–220839. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3042657> (accessed May 23, 2025)

17. OneOhFour. Media. (2024) The future of the film industry: Trends, innovations, and what's next. Available at: <https://www.oneohfour.com/blog/the-future-of-the-film-industry-trends-innovations-and-what-s-next> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)

18. RBC Ukraine. Media. (2023) Novi priorytety: chomu vazhlyvo rozvyvaty turystychnu haluz [New priorities: why it is important to develop the tourism industry]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlyvo-rozvivati-1691070748.html> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)

19. Bezghinova L. I., Bieliukova K. O. (2022) Rozvytok industrii rozvah u sviti [The development of the entertainment industry worldwide]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivlim – 2022: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kharkiv, 2022); Kharkiv: Derzhavnyi biotekhnolohichnyi un-t. P. 242–243. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/14797> (accessed May 23, 2025) (in Ukrainian)