



Підприємництво

УДК 339.37:005.332.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18079914>

Мережеві ефекти зростання потенціалу конкурентоспроможності бізнес-моделей торговельних підприємств

Бивших Іван Вікторович

кафедра бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Чернівці, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1732-1003>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація: Мета статті полягає у теоретичному узагальненні та обґрунтуванні механізмів, через які мережеві ефекти підвищують потенціал конкурентоспроможності бізнес-моделей торговельних підприємств, а також у формуванні практичних орієнтирів управління цими ефектами. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі торговельних підприємств, що формуються у середовищі мережевих взаємодій між клієнтами, партнерами, постачальниками та цифровими каналами. У статті розкрито роль мережевих ефектів у зростанні потенціалу конкурентоспроможності бізнес-моделей торговельних підприємств в умовах платформи торгівлі, омніканальних продажів і підвищення цінності даних як управлінського ресурсу. Визначено зміст мережевого ефекту для сфери торгівлі як приріст корисності, довіри та зручності для клієнтів і партнерів, що формується зі збільшенням кількості учасників і щільності взаємодій, зокрема через рекомендації, відгуки, рейтинги, контент, створений користувачами, а також через накопичення даних про попит і поведінку.



Охарактеризовано прямі мережеві ефекти, коли зростання клієнтської бази підсилює цінність для інших клієнтів, і непрямі мережеві ефекти, коли розширення однієї групи учасників підвищує привабливість для іншої групи, наприклад покупців і продавців у багатосторонніх моделях. Встановлено, що найвищий приріст цінності виникає тоді, коли підприємство перетворює окремі транзакції на керовану екосистему сервісів, включно з логістикою, поверненнями, підтримкою, персоналізацією та програмами лояльності, які взаємно підсилюють повторні покупки і органічне залучення. Доведено, що конкурентна перевага в такій логіці базується на ефекті накопичення довіри і зниженні витрат залучення завдяки рекомендаціям і репутаційним механізмам. Обгрунтовано необхідність поєднання масштабування мережі з контролем якості, оскільки некероване зростання породжує негативні мережеві ефекти, серед яких перевантаження підтримки, падіння якості доставки, зростання частки недобросовісних продавців і інформаційний шум у відгуках.

Ключові слова: мережеві ефекти, торговельні підприємства, бізнес-модель, конкурентоспроможність, багатосторонні ринки, цифрові платформи

Network effects of increasing the competitiveness potential of business models of trade enterprises

Byvshykh Ivan

Department of Business and HR Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1732-1003>

Abstract: The purpose of the article is to theoretically generalize and substantiate the mechanisms through which network effects increase the competitiveness potential of business models of trade enterprises, as well as to form



practical guidelines for managing these effects. The object of the study is business models of trade enterprises that are formed in the environment of network interactions between customers, partners, suppliers and digital channels. The article reveals the role of network effects in increasing the competitiveness potential of business models of trade enterprises in the context of platformization of trade, omnichannel sales and increasing the value of data as a management resource. The content of the network effect for the sphere of trade is defined as the increase in utility, trust and convenience for customers and partners, which is formed with an increase in the number of participants and the density of interactions, in particular through recommendations, reviews, ratings, user-generated content, as well as through the accumulation of data on demand and behavior. Direct network effects are characterized, when the growth of the customer base enhances the value for other customers, and indirect network effects, when the expansion of one group of participants increases the attractiveness for another group, for example, buyers and sellers in multi-party models. It is established that the highest increase in value occurs when the enterprise transforms individual transactions into a managed ecosystem of services, including logistics, returns, support, personalization and loyalty programs, which mutually reinforce repeat purchases and organic engagement. It is proven that the competitive advantage in such logic is based on the effect of accumulating trust and reducing the costs of engagement through recommendations and reputation mechanisms. The need to combine network scaling with quality control is justified, since uncontrolled growth generates negative network effects, including support overload, a drop in delivery quality, an increase in the share of unscrupulous sellers, and information noise in reviews.

Keywords: network effects, trading enterprises, business model, competitiveness, multilateral markets, digital platforms

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, клієнти, постачальники, логістичні партнери, платіжні сервіси, маркетингові канали, спільноти у



соціальних мережах і цифрові майданчики формують середовище, у якому цінність пропозиції зростає разом зі збільшенням кількості користувачів та партнерів. В такого роду умовах конкурентна перевага часто виникає не лише завдяки нижчій ціні чи ширшому асортименту, а через здатність підприємства створити екосистему, де взаємодії стають само підсилювальними. Рішення щодо програм лояльності, партнерських пропозицій, маркетплейс-інтеграцій, сервісів швидкої доставки, післяпродажної підтримки, персоналізації та побудови спільнот навколо бренду потрібно розглядати не як окремі інструменти, а як елементи, що підсилюють мережу взаємодій і формують ефект накопичення цінності. Для управлінської практики це означає необхідність системного оцінювання того, які саме зв'язки створюють найбільший приріст цінності, де виникають бар'єри входу для конкурентів, як зменшуються витрати залучення клієнта завдяки рекомендаціям, а також як запобігати негативним ефектам, зокрема перевантаженню сервісу, падінню якості через надмірне зростання, залежності від домінуючих платформ або конфліктам інтересів між партнерами.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових публікаціях, присвячених розвитку торгівлі, помітний стійкий акцент на цифровізації, зміні форматів взаємодії з клієнтом і зростанні ролі онлайн каналів [1-15]. До прикладу, Н. Коробцов, А. Борисенко, В. Романів [1] аналізують ключові виклики інтернет торгівлі, звертаючи увагу на нові вимоги до організації продажів, комунікації та правового супроводу операцій. Ю. Шкригун [6] уточнює відмінності понять електронного бізнесу, електронної комерції та електронної торгівлі, що є важливим для коректного опису бізнес моделей і каналів створення цінності. Н. Слободянюк, М. Юнацький, С. Сіраш [4] узагальнюють сучасні тенденції розвитку торгівлі в Україні та світі,



підкреслюючи структурні зрушення, що формують нову логіку конкуренції і поведінки споживачів. Так, З. Пічкурова [9] показує, що пандемія COVID 19 посилила інтелектуалізацію міжнародної торгівлі та прискорила використання цифрових рішень, унаслідок чого взаємодії між учасниками ринку стають щільнішими, а ефект від масштабування клієнтської бази і цифрових сервісів набуває стратегічного значення. О. Ольшанський [5] розглядає особливості управління бізнес процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення, що формує підґрунтя для пояснення того, як операційна узгодженість впливає на якість сервісу і здатність підприємства масштабувати взаємодії з клієнтами та партнерами. В. Павлова, К. Хаврова [3] обґрунтовують логіку системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств, наголошуючи на зростанні ролі знань, даних і управлінських технологій, які забезпечують адаптивність і підтримують розвиток сервісів. К. Хаврова, Т. Кожухова [8] акцентують на значенні людського капіталу як ключової умови забезпечення конкурентоспроможності, що є важливим для розуміння того, хто саме в організації створює і підтримує механізми довіри, стандарти взаємодії та якість клієнтського досвіду. З. Равлінко [2] розкриває питання формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств, підкреслюючи, що якість даних і організація інформаційних потоків визначають здатність підприємства знижувати ризики і підтримувати надійність операцій. С. Мельник, З. Равлінко, О. Дуфенюк [7] обґрунтовують підґрунтя покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності, що є критичним у контексті масштабування онлайн контактів, зростання кількості транзакцій та розширення партнерських ланцюгів. А. Панчишин [10] зазначає важливість аналізу конкурентного середовища економіко виробничих систем, що дозволяє ув'язати мережеві взаємодії з позиціонуванням підприємства та динамікою конкурентних сил.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску дослідників у сферах стратегічного менеджменту,



цифрової трансформації торгівлі, маркетингових комунікацій і платформених моделей, слід зазначити, що залишається недостатньо висвітленим питання цілісної інтеграції мережевих ефектів у бізнес-моделі торговельних підприємств як керованого механізму зростання потенціалу конкурентоспроможності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів керівниками торговельних підприємств для обґрунтування управлінських рішень щодо проектування омніканальної бізнес-моделі, формування правил взаємодії учасників, налаштування стандартів якості та механізмів довіри, удосконалення програм лояльності і партнерських форматів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному узагальненні та обґрунтуванні механізмів, через які мережеві ефекти підвищують потенціал конкурентоспроможності бізнес-моделей торговельних підприємств, а також у формуванні практичних орієнтирів управління цими ефектами. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі торговельних підприємств, що формуються у середовищі мережевих взаємодій між клієнтами, партнерами, постачальниками та цифровими каналами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мережеві ефекти у торгівлі можна розуміти як ситуацію, коли цінність товарної пропозиції та сервісу для одного учасника зростає разом із кількістю інших учасників у тій самій мережі. У торговельних бізнес-моделях це проявляється не лише у великій кількості клієнтів, а й у щільності зв'язків між клієнтами, постачальниками, логістичними партнерами, платіжними рішеннями, каналами комунікації та цифровими майданчиками. Важливо, що мережеві ефекти бувають прямими, коли більше клієнтів робить сервіс кориснішим для інших клієнтів через рекомендації, відгуки, спільноти, а також непрямими, коли зростання однієї групи учасників підсилює іншу групу (табл.1).



Таблиця 1

Структура мережевих ефектів у торговельних бізнес моделях

Ключовий елемент	Розкриття змісту для торгівлі
Сутність мережевого ефекту	Цінність товарної пропозиції та сервісу для одного учасника зростає разом із кількістю інших учасників у тій самій мережі, тому зростання бази взаємодій стає джерелом додаткової цінності, а не лише джерелом обсягу продажів
Склад мережі та щільність зв'язків	Мережа формується не тільки клієнтами, а також постачальниками, логістичними партнерами, платіжними рішеннями, каналами комунікації та цифровими майданчиками, а конкурентна сила виникає тоді, коли зв'язки між цими учасниками стають регулярними, передбачуваними та взаємно корисними
Прямі мережеві ефекти	Більша кількість клієнтів робить сервіс кориснішим для інших клієнтів через рекомендації, відгуки, спільноти та соціальне підтвердження, унаслідок чого зменшується невизначеність, зростає довіра і підвищується ймовірність повторної покупки
Непрямі мережеві ефекти та самопідсилювальний цикл	Зростання однієї групи учасників підсилює іншу групу, наприклад більша аудиторія покупців робить майданчик привабливішим для продавців і брендів, ширший вибір продавців підвищує цінність для покупців, і це запускає цикл взаємного підсилення, який підвищує конкурентоспроможність через накопичення цінності у мережі

Сформовано автором

На практиці торговельних підприємств мережеві ефекти найбільш помітні в омніканальній логіці, коли офлайн і онлайн не конкурують між собою, а зшиваються в єдину систему досвіду клієнта. Чим більше клієнтів користуються застосунком, програмою лояльності, самовивозом, доставкою, поверненнями, тим точніше підприємство розуміє попит, краще планує запаси, швидше обслуговує, рідше допускає дефіцит або надлишок. У відповідь клієнт отримує більш надійний сервіс, вищу доступність товарів і персоналізовані пропозиції, а це підвищує повторні покупки і залучає нових користувачів через рекомендації. Додатковий шар створюють відгуки, рейтинги, фото, питання та відповіді, коли контент, створений клієнтами, зменшує невизначеність перед покупкою і фактично працює як розширення консультації продавця. Внаслідок цього торгівля перетворюється на середовище, де дані, довіра і зручність стають ресурсами конкурентної переваги, а не лише ціна і локація (табл.2).



Таблиця 2

Прояви мережевих ефектів в омніканальній логіці торговельних підприємств

Омніканальний компонент	Механізм формування мережевого ефекту	Результат для потенціалу конкурентоспроможності
Єдина система досвіду клієнта	Офлайн і онлайн поєднуються в один ланцюг контакту з клієнтом, тому взаємодії не розриваються між каналами, а накопичуються в єдиній історії покупок, звернень і переваг, що посилює ефект від кожного нового користувача і кожної нової взаємодії	Зростає стійкість бізнес моделі, оскільки клієнту складніше перейти до конкурента без втрати звичної зручності, а підприємство отримує ширші можливості сервісної диференціації, які важко швидко скопіювати
Програма лояльності та цифрові сервіси	Чим більше клієнтів користуються застосунком, програмою лояльності, самовивозом, доставкою і поверненнями, тим більше даних накопичується про попит і поведінку, а це дозволяє точніше планувати запаси, швидше обслуговувати і рідше допускати дефіцит або надлишок	Підвищується якість сервісу і доступність товарів, що збільшує повторні покупки, знижує втрати від неефективних запасів і формує самопідсилювальний цикл зростання через задоволеність клієнтів
Персоналізація пропозицій та рекомендаційні механізми	Дані про покупки і перегляди дозволяють пропонувати персоналізовані товари та релевантні акції, а рекомендації клієнтів залучають нових користувачів, що збільшує обсяг взаємодій і робить алгоритми точнішими, а пропозиції більш корисними	Зменшуються витрати залучення клієнта, зростає конверсія і частота покупок, а підприємство зміцнює позиції завдяки поєднанню зручності, точності пропозицій і ефекту довіри
Контент, створений клієнтами	Відгуки, рейтинги, фото, питання та відповіді зменшують невизначеність перед покупкою і працюють як масштабована консультація, що стає кориснішою зі збільшенням кількості учасників і частоти їх взаємодій	Довіра перетворюється на ресурс конкурентної переваги, тому продажі зростають не лише через ціну і локацію, а через репутаційні механізми, які підсилюються масштабом мережі і стають бар'єром для конкурентів

Сформовано автором

Окремий, дуже сильний різновид мережевих ефектів виникає у двосторонніх моделях, де підприємство одночасно працює з кількома групами учасників, і кожна група посилює іншу. Це може бути маркетплейс, партнерська мережа, система франчайзингу, модель спільних продажів із брендами, або навіть широка екосистема сервісів навколо покупки, наприклад встановлення, обслуговування, кредитування, страхування, підписка на регулярні доставки. Підприємство, яке вміє організувати правила взаємодії,



стандарти якості, прозорі умови для партнерів і зрозумілі гарантії для клієнта, отримує ефект масштабу не тільки у витратах, а й у довірі. Чим вищі стандарти і краща керованість мережі, тим менше ризиків для клієнта, тим охочіше приєднуються нові партнери, і тим сильніше зростає пропозиція. У такій логіці конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства бути організатором ринку у своїй ніші, формувати правила гри і перетворювати взаємодії між сторонами на стабільний потік цінності (рис.1).

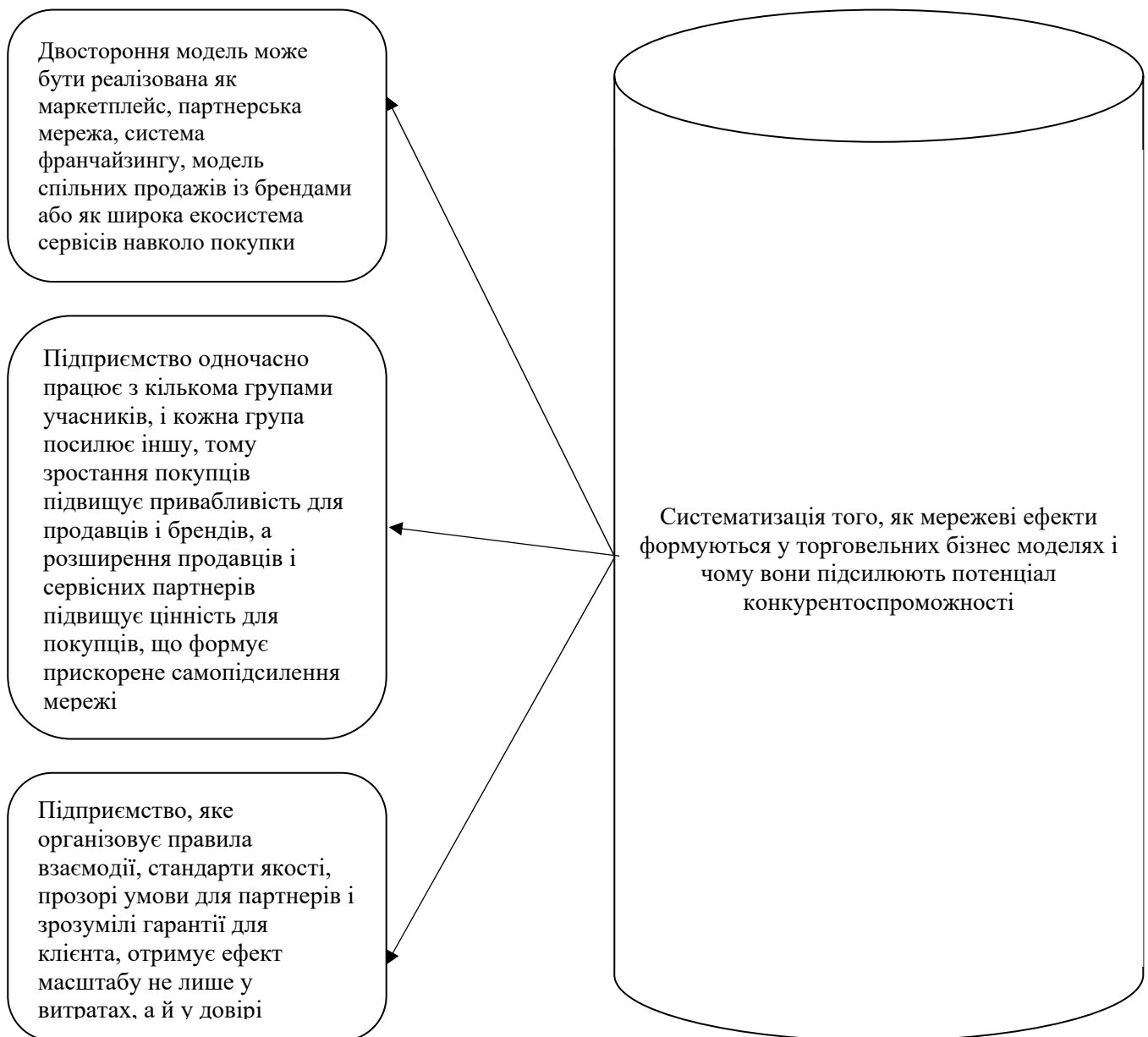


Рис.1. Двосторонні бізнес моделі як джерело посилених мережевих ефектів у торгівлі

Сформовано автором



Разом із цим мережеві ефекти не являються автоматично позитивними, і саме тут з'являється управлінська складність. Зі зростанням мережі можуть виникати негативні ефекти, наприклад перевантаження служби підтримки, падіння якості доставки, збільшення кількості повернень, зростання частки недобросовісних продавців, інформаційний шум у відгуках, або зниження довіри через поодинокі, але гучні випадки порушень. Додаються ризики залежності від домінуючих платформ, коли значна частина трафіку або продажів контролюється зовнішнім майданчиком, а також ризики регуляторних обмежень у сфері конкуренції та захисту даних.

Висновки. Можна стверджувати, що сучасні мережеві ефекти у торговельних бізнес-моделях є механізмом, який перетворює зростання кількості клієнтів, партнерів і взаємодій на стійке підсилення цінності, а через це, на підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Найсильніші переваги виникають тоді, коли підприємство не лише продає товари, а організовує екосистему з довірою, даними, сервісом і чіткими правилами взаємодії, де кожен новий учасник робить мережу кориснішою для інших. Водночас ці ефекти не працюють автоматично, оскільки з масштабуванням зростають ризики втрати якості, перевантаження процесів і залежності від зовнішніх платформ, тому ключовою умовою успіху стає керованість мережі, інвестиції у логістику та підтримку, а також системне оцінювання того, чи зростання реально додає цінність. Саме поєднання масштабування взаємодій із якістю сервісу та довірою дозволяє торговельному підприємству формувати довготривалу конкурентну перевагу, яку складно відтворити конкурентам.

Список використаних джерел

1. Коробцов Н. В., Борисенко А. І., Романів В. І. Інтернет-торгівля: виклики сучасності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 95–98.



2. Равлінко З. П. Формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 79–84.
3. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. №1(52). С. 50- 57.
4. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Огляд сучасних тенденцій розвитку торгівлі в Україні та світі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 25. С. 128–132.
5. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 22. С. 22–26.
6. Шкригун Ю. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. С. 312–325.
7. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підґрунтя покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. 1(94) С. 82–87.
8. Хаврова К. С., Кожухова Т. В. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. №3(43). С. 109–122.
9. Пічкурова З. В. Інтелектуалізація міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981>
10. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіковиробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 1339–1342.



11. Зибарева, О. В., Лопашук, І. А., & Бивших, І. В. Оцінка впливу процесів цифровізації на формування мережевих бізнес-моделей підприємств торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). 2025. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-11>
12. Shylepnytskyi, P.I., Zybareva, O.V., Popadiuk, O.V. Public-Private Partnership in the field of innovations as an effect of Social Responsibility. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. № 3 (11), С. 50-55.
13. Зибарева О.В., Шилепницький П.І. Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-85>
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
15. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)