



Менеджмент

УДК 004.77:005.336.1:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500114>

**Управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-
комунікаційних технологій**

Сорока Анна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри менеджменту,

навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

<https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

Стецюк Петро Антонович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту

навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

<https://orcid.org/0000-0002-3745-9486>

Притула Кирил

здобувач другого рівня вищої освіти

навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

<https://orcid.org/0009-0000-2429-1816>

Прийнято: 15.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація. У статті досліджується управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як стратегічний



напряму забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення управлінських підходів до цифрової платформізації підприємств ІКТ з урахуванням особливостей формування цифрових екосистем, мережевих бізнес-моделей та інтеграції учасників ринку.

Методологічну основу дослідження становлять системний та процесний підходи, методи аналізу й синтезу, порівняльного та структурно-логічного аналізу, узагальнення наукових положень, а також аналітико-статистична обробка даних з офіційних джерел. Застосування зазначених методів дозволило комплексно дослідити механізми цифрової платформізації, визначити ключові управлінські функції та інструменти, а також оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємств ІКТ.

У результаті дослідження уточнено сутність цифрової платформізації як управлінсько-економічного процесу трансформації бізнес-моделей підприємств ІКТ на основі цифрових платформ. Встановлено, що цифрові платформи забезпечують інтеграцію учасників ринку, масштабування послуг і формування мережевих ефектів, що підвищує гнучкість та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. Систематизовано класифікацію платформних моделей та визначено напрями підвищення результативності управління цифровими платформами, що враховують розвиток цифрових екосистем та специфіку діяльності ІКТ-сектору.

Висновки статті мають практичне значення для керівників і фахівців підприємств ІКТ у процесі формування та реалізації стратегій цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Ключові слова: цифрова платформізація, підприємства ІКТ, цифрові платформи, управління, цифрова трансформація, бізнес-моделі, 5G-технології, цифрові екосистеми.



**Management of Digital Platformization of Information and
Communication Technology Enterprises**

Soroka Anna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship,
State University of Information and Communication Technologies
<https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

Stetsiuk Petro

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship,
State University of Information and Communication Technologies
<https://orcid.org/0000-0002-3745-9486>

Prytula Kyryl

Master's student
Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship
State University of Information and Communication Technologies
<https://orcid.org/0009-0000-2429-1816>

Abstract. The article investigates the management of digital platformization of information and communication technology (ICT) enterprises as a strategic direction for ensuring their sustainable development and enhancing competitiveness in the context of the digital transformation of the economy. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop managerial



approaches to digital platformization of ICT enterprises, taking into account the specifics of digital ecosystem formation, network business models, and market participant integration.

The methodological basis of the study includes systems and process approaches, methods of analysis and synthesis, comparative and structural-logical analysis, generalization of scientific provisions, as well as analytical and statistical processing of data from official sources. The application of these methods allowed for a comprehensive examination of the mechanisms of digital platformization, identification of key managerial functions and tools, and assessment of their impact on the efficiency of ICT enterprises.

As a result of the study, the essence of digital platformization as a managerial and economic process of transforming ICT enterprise business models based on digital platforms has been clarified. It has been established that digital platforms ensure the integration of market participants, service scalability, and the creation of network effects, which enhances the flexibility and adaptability of enterprises to changes in the external environment. A classification of platform models has been systematized, and directions for improving the effectiveness of digital platform management have been identified, taking into account the development of digital ecosystems and the specific features of the ICT sector.

The findings of the article are of practical significance for managers and specialists of ICT enterprises in the process of forming and implementing digital transformation strategies, optimizing business processes, and enhancing competitiveness in both national and international markets.

Keywords: digital platformization, ICT enterprises, digital platforms, management, digital transformation, business models, 5G technologies, digital ecosystems.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки зумовлює не просто оновлення технологічних рішень на підприємствах, а глибоку зміну



підходів до формування вартості, організації взаємодії між учасниками ринку та прийняття управлінських рішень. У цих умовах інформаційно-комунікаційні підприємства опиняються серед перших, для яких цифрові платформи перестають виконувати допоміжну функцію та поступово трансформуються у ключовий елемент бізнес-моделі й управлінської архітектури.

Разом із тим у сучасних дослідженнях цифрової економіки управління платформізацією здебільшого інтерпретується або як сукупність ІТ-рішень, або як результат трансформації бізнес-моделі. Такий підхід не дозволяє розкрити платформізацію як цілісний управлінський процес, у межах якого відбувається інтеграція стратегічного планування, організації бізнес-процесів, управління даними та координації екосистемної взаємодії. Унаслідок цього підприємства ІКТ стикаються з фрагментарністю цифрових ініціатив, низькою узгодженістю між технологічними інноваціями та управлінськими цілями, а також з обмеженою віддачею від інвестицій у цифрову інфраструктуру.

У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема формування таких управлінських моделей цифрової платформізації, які б забезпечували не лише технологічну модернізацію підприємств ІКТ, але й трансформацію їх організаційної архітектури, механізмів прийняття рішень та систем створення вартості у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової платформізації набула системного відображення у працях українських і зарубіжних науковців, що досліджують цифрову трансформацію, платформні бізнес-моделі та управління цифровими екосистемами. Дослідники акцентують увагу на ролі платформ у формуванні мережевих ефектів, масштабуванні цифрових послуг та підвищенні інноваційної активності підприємств.

У працях, присвячених управлінським аспектам платформізації, обґрунтовується необхідність переходу від функціонально орієнтованих моделей управління до екосистемного та процесного підходів, що забезпечують координацію взаємодії різних груп учасників платформи. Зокрема, концептуальні



засади інформаційно-цифрового етапу розвитку економіки та його вплив на трансформацію управлінських і бізнес-процесів розкрито у працях вітчизняних дослідників [1; 4]. Автори підкреслюють, що цифрова економіка формує нові інституційні умови функціонування підприємств та зумовлює зміну моделей бізнесу і фінансового управління. Теоретичні основи цифрової трансформації та виклики бізнес-моделей розглянуто в роботах [2; 8]. Питання формування та розвитку екосистем цифрових платформ, узгодження архітектури, стратегії та механізмів управління детально розглянуто в роботах зарубіжних авторів [9; 10]. Окремий напрям досліджень зосереджений на управлінських аспектах цифрової платформізації, зокрема на необхідності переходу від традиційних функціонально-орієнтованих моделей управління до процесного та екосистемного підходів. Окремий напрям досліджень зосереджений на управлінських аспектах цифрової платформізації, зокрема на необхідності переходу від традиційних функціонально орієнтованих моделей управління до процесного та екосистемного підходів. У цьому контексті аналізуються проблеми управління даними, адаптації організаційних структур підприємств ІКТ та інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління [11]. Правове і організаційне функціонування державних цифрових платформ, яке є невід'ємним елементом цифрової економіки, аналізується зокрема в контексті бізнес-інструментів цифрової економіки [3]. Разом із тим, у наукових публікаціях підкреслюється, що ефективність цифрової платформізації значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності підприємств інтегрувати цифрові технології у цілісну систему стратегічного управління.

Практичні аспекти цифрової трансформації знайшли своє обґрунтування в доцільності оптимізації управлінських процесів і використання цифрових інструментів у діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах 5G-трансформації [5]. Разом із тим, у міжнародних дослідженнях представлено приклади практичної апробації цифрових платформ у телеком-галузі [12] проаналізовано механізми використання телекомунікаційних даних і цифрових



платформ у межах міжорганізаційної взаємодії на прикладі діяльності оператора Vodafone, що підтверджує прикладний характер цифрової платформізації. Теоретико-методологічні засади функціонування цифрових платформ як основи мережевих екосистем, а також нову логіку організації цифрових інновацій розкрито в роботах [13], де цифрові платформи розглядаються як ключовий елемент трансформації управлінських і бізнес-процесів. Вплив цифрових технологій на формування та розвиток бізнес-мереж і взаємодію учасників платформних екосистем висвітлено також у дослідженнях [14].

Водночас аналіз сучасних досліджень свідчить, що питання комплексного управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ, з урахуванням взаємозв'язку стратегічних цілей, бізнес-процесів і платформних екосистем, залишаються недостатньо систематизованими. Це підтверджує необхідність подальших наукових пошуків у напрямі формування управлінських моделей цифрової платформізації, орієнтованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств ІКТ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень у сфері цифрової економіки та платформних бізнес-моделей, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування управління цифровою платформізацією саме підприємств ІКТ як цілісного управлінсько-економічного процесу. Недостатньо розробленими залишаються питання адаптації класичних функцій управління до умов платформної організації бізнесу, а також визначення інструментів управлінського впливу на розвиток цифрових екосистем підприємств ІКТ. Окремої уваги потребує проблема оцінювання результативності управління цифровими платформами з позицій стратегічного розвитку та створення довгострокової цінності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій та



розроблення практично орієнтованих підходів до підвищення ефективності функціонування цифрових платформ у контексті розвитку цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання: уточнити сутність цифрової платформізації підприємств ІКТ та її роль у цифровій трансформації бізнес-процесів; систематизувати управлінські функції та інструменти цифрової платформізації; проаналізувати сучасні тенденції розвитку цифрових платформ у сфері ІКТ, зокрема у телекомунікаційних компаніях; запропонувати напрями вдосконалення управління цифровими платформами з урахуванням формування цифрових екосистем та інтеграції інноваційних сервісів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація економіки у XXI столітті зумовлює докорінні зміни підходів до організації та управління діяльністю підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. У наукових дослідженнях останніх років дедалі частіше наголошується, що ключовим інструментом такої трансформації виступає цифрова платформізація, яка формує нову логіку створення вартості, управління ресурсами та взаємодії між економічними агентами [1 с. 29–46; 2, с. 14-19].

Поняття цифрової платформізації доцільно розглядати як процес впровадження та розвитку цифрових платформ, що забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, інформаційних потоків і управлінських рішень у межах єдиного цифрового середовища. Для підприємств ІКТ цей процес має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на швидкість інновацій, якість послуг та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [3, с. 16–29].

На відміну від традиційного підходу, за яким цифрова платформа інтерпретується переважно як технологічна інфраструктура або програмний продукт, у межах даного дослідження вона розглядається як організаційно-економічний механізм координації взаємодії між різними групами учасників, що формують спільний цифровий простір створення вартості. У цьому контексті цифрова платформізація підприємств ІКТ постає не як окремий проєкт



цифровізації, а як процес структурної трансформації бізнес-моделі, управлінських функцій і логіки прийняття рішень.

У межах дослідження цифрова платформізація підприємства ІКТ розглядається як цілеспрямований і поетапний управлінсько-економічний процес, спрямований на формування багаторівневої цифрової архітектури. Така архітектура забезпечує інтеграцію технологічних ресурсів, даних, клієнтських сервісів і партнерських мереж з метою масштабування створення цінності, зниження трансакційних витрат та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таке трактування дозволяє перейти від інструментального бачення платформи до управлінського, у якому ключовою стає не лише ефективність технологічних рішень, але й здатність підприємства вибудовувати механізми координації, стимулювання участі користувачів і трансформації внутрішніх бізнес-процесів відповідно до логіки цифрової екосистеми.

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного та стратегічного підходів, застосування яких зумовлене багаторівневим характером цифрових платформ. Системний підхід дозволив розглядати цифрову платформу як цілісне утворення, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські компоненти. Процесний підхід використано для аналізу трансформації бізнес-процесів під впливом платформних рішень, тоді як стратегічний підхід забезпечив фокус на довгострокових цілях розвитку та формуванні стійких конкурентних переваг.

У працях українських науковців підкреслюється, що платформізація підприємств ІКТ тісно пов'язана з розвитком цифрової економіки та реалізацією державної політики цифровізації. Зокрема, наголошується на ролі цифрових платформ у підвищенні прозорості управління, ефективності використання ресурсів та інтеграції підприємств у глобальні цифрові екосистеми.

Цифрова платформізація підприємств ІКТ характеризується переходом від локальних цифрових рішень до комплексних платформних систем, що



поєднують технологічну інфраструктуру, бізнес-процеси та мережеву взаємодію з користувачами й партнерами. У цих умовах управління цифровою платформізацією набуває стратегічного характеру та передбачає формування довгострокових цілей розвитку платформ, узгоджених із загальною стратегією підприємства [2, с.14-19].

З метою подолання фрагментарності підходів до управління цифровою платформізацією доцільно виділити управлінські контури цифрової платформи підприємства ІКТ:

- стратегічний контур, що визначає довгострокові цілі розвитку платформи, її позиціонування у цифровій екосистемі та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства;
- організаційно-процесний контур, у межах якого відбувається трансформація бізнес-процесів, управлінських ролей і механізмів координації взаємодії учасників платформи;
- інформаційно-аналітичний контур, орієнтований на управління потоками даних, аналітику поведінки користувачів і підтримку управлінських рішень у режимі реального часу;
- технологічний контур, який охоплює архітектуру цифрової платформи, інфраструктурні рішення, API та інструменти інтеграції сервісів.

Така декомпозиція дозволяє не лише структурувати управлінські рішення, але й чітко розмежувати рівні відповідальності та інструменти впливу в межах платформної моделі.

Ключовими управлінськими функціями цифрової платформізації є стратегічне планування, організація платформних бізнес-процесів, координація взаємодії учасників платформи, контроль результативності та адаптація до змін цифрового середовища. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою спеціалізованих інструментів, зокрема управління даними, аналітики великих даних, цифрових KPI, механізмів управління екосистемами та партнерськими мережами [3, с. 16–29].



Таблиця 1

Основні управлінські функції та інструменти цифрової платформізації
підприємств ІКТ

Управлінська функція	Характеристика	Ключові інструменти
Стратегічне планування	Визначення цілей розвитку цифрової платформи та її інтеграція у стратегію підприємства	Цифрові стратегії, дорожні карти платформного розвитку
Організація	Формування платформних бізнес-процесів та екосистемної взаємодії	Платформні архітектури, API, хмарні рішення
Координація	Узгодження інтересів учасників платформи та партнерів	Партнерські моделі, екосистемні угоди
Контроль	Оцінювання ефективності функціонування цифрової платформи	KPI, аналітика великих даних, цифрові панелі управління
Адаптація	Реагування на технологічні та ринкові зміни	Agile-підходи, гнучке управління, DevOps

Джерело: сформовано авторами.

Запропонований підхід до систематизації управлінських функцій і інструментів цифрової платформізації дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень та забезпечити ефективне функціонування цифрових платформ підприємств ІКТ в умовах динамічного цифрового середовища.

Цифрові платформи в ІКТ-секторі є базовими елементами сучасної цифрової інфраструктури підприємств. Вони забезпечують технологічну та організаційну основу для надання телекомунікаційних, інформаційних і цифрових сервісів, а також створюють умови для формування мережевих ефектів і масштабування бізнесу.

Сутність цифрової платформи полягає у здатності об'єднувати різних учасників ринку в межах єдиного цифрового простору, встановлюючи правила взаємодії, стандарти обміну даними та механізми управління. Для підприємств ІКТ це означає перехід від фрагментарного використання інформаційних систем до комплексних платформних рішень, що охоплюють операційну, інноваційну та клієнтську діяльність.

З урахуванням специфіки ІКТ-сектору цифрові платформи доцільно класифікувати за кількома ключовими ознаками, що відображають їх функціональне призначення та управлінську роль (табл. 1). Такий підхід дозволяє



обґрунтувати вибір платформних рішень залежно від стратегічних цілей підприємства.

Крім того, у наукових дослідженнях виділяють платформи, орієнтовані на внутрішню цифрову трансформацію підприємства, та платформи зовнішньої взаємодії, що забезпечують комунікацію з клієнтами, партнерами та державними інституціями. Саме останні набувають особливого значення в умовах розвитку 5G-технологій і цифрових екосистем.

Стратегічне управління цифровою платформізацією підприємств інформаційно-комунікаційних технологій передбачає формування довгострокового бачення розвитку платформи як ключового елемента бізнес-моделі. На цьому рівні управління платформа розглядається не лише як технологічне рішення, а як стратегічний актив, що визначає конкурентну позицію підприємства на ринку цифрових послуг [2, с.14-19].

У процесі формування стратегії цифрової платформізації керівництво ІКТ-підприємства визначає цілі впровадження платформи (підвищення операційної ефективності, розширення клієнтської бази, розвиток нових цифрових сервісів), обирає модель монетизації та встановлює пріоритети інвестування в цифрову інфраструктуру. Важливим аспектом є узгодження платформної стратегії з загальною стратегією цифрової трансформації підприємства.

Для наочності доцільно розглянути узагальнений приклад українського підприємства ІКТ-сфери (телекомунікаційна компанія, що надає послуги передачі даних та цифрові сервіси) табл. 2. У процесі стратегічного розвитку таке підприємство може впроваджувати власну цифрову платформу для інтеграції мережевих ресурсів, клієнтських сервісів та аналітики великих даних.

Стратегічне управління також передбачає вибір архітектури платформи (модульна, сервісно-орієнтована, екосистема), що визначає можливості її масштабування та інтеграції з зовнішніми партнерами. У працях українських дослідників зазначається, що саме екосистемний підхід забезпечує максимальний ефект платформізації в ІКТ-секторі.



Таблиця 2

Стратегічні цілі цифрової платформізації на прикладі ІКТ-підприємства

Стратегічна ціль	Зміст	Очікуваний результат
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація управління мережею та сервісами	Зниження операційних витрат
Розвиток клієнтських сервісів	Єдина цифрова платформа обслуговування	Зростання лояльності клієнтів
Інноваційний розвиток	Впровадження 5G та цифрових продуктів	Розширення ринку послуг

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, стратегічне управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ є основою для формування сталих конкурентних переваг та забезпечення інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки.

Тактичний та операційний рівні управління цифровою платформізацією підприємств ІКТ визначають практичну результативність реалізації платформної стратегії. На цих рівнях відбувається безпосереднє впровадження цифрових сервісів, управління клієнтськими каналами, аналіз даних та контроль показників ефективності діяльності цифрової платформи.

Для операторів мобільного зв'язку тактичне управління цифровою платформою охоплює розвиток сервісів самообслуговування, впровадження сучасних голосових і мережевих технологій (VoLTE, VoWiFi, GPON), а також використання аналітики великих даних для персоналізації послуг. Операційний рівень, у свою чергу, спрямований на забезпечення безперебійної роботи платформи, підтримку якості сервісів та оперативне реагування на потреби абонентів.

На прикладі Vodafone Україна можна відзначити, що цифрова платформа оператора формується як інтегрована система клієнтських сервісів, мережевих технологій і аналітичних інструментів. Водночас доцільним є порівняння окремих елементів платформізації Vodafone Україна з іншим оператором – lifecell табл. 3, який також активно розвиває цифрові сервіси та інноваційні технології.



Таблиця 3

Порівняльна характеристика окремих елементів цифрової платформізації
Vodafone Україна та lifecell

Показник	Vodafone Україна	Lifecell
Розвиток VoLTE	Розширення покриття VoLTE по всій території країни	Близько 3,8 млн активних користувачів VoLTE
Розвиток VoWiFi	Впровадження сервісу для підвищення якості голосового зв'язку	Понад 300 тис. користувачів VoWiFi
Цифрові сервіси самообслуговування	Додаток My Vodafone як елемент єдиної платформи	Мобільний додаток lifecell для управління послугами
Розвиток фіксованого інтернету	Активне розгортання GPON мережі	Розвиток фіксованого доступу в окремих регіонах

Джерело: сформовано авторами на основі [6,7]

Результати порівняльного аналізу свідчать, що Vodafone Україна орієнтується передусім на масштабування та інтеграцію цифрової платформи в межах єдиного екосистемного середовища. Натомість lifecell демонструє більш гнучкий підхід, зосереджений на швидкому впровадженні окремих інноваційних сервісів і стимулюванні їх активного використання абонентами. Зазначені відмінності відображають різні управлінські пріоритети операторів та специфіку їх стратегічного бачення цифрового розвитку.

Подібні підходи до оптимізації управлінських процесів і тарифікації телекомунікаційних послуг були досліджені в авторській статті [5, с. 557-575].

Також ми можемо бачити, що ефективно тактичне та операційне управління цифровою платформізацією забезпечує підвищення якості телекомунікаційних послуг, зростання рівня задоволеності клієнтів і формування стійких конкурентних переваг.

Українські підприємства ІКТ активно впроваджують платформні рішення у сфері телекомунікацій, фінансових сервісів та цифрової інфраструктури. Особливу роль відіграють 5G-технології, які формують основу для створення нових цифрових екосистем і підвищення якості послуг.

Vodafone Україна реалізує модель платформізації, орієнтовану на створення єдиного цифрового середовища для абонентів і бізнес-клієнтів.



Центральним елементом виступає цифрова платформа самообслуговування (мобільний додаток), інтегрована з білінговими системами, CRM та інструментами аналітики даних. Такий підхід дозволяє оператору здійснювати управління клієнтськими взаємовідносинами в режимі реального часу та підвищувати рівень персоналізації послуг.

У межах платформної трансформації Vodafone Україна активно розвиває цифрові голосові та мережеві сервіси (VoLTE, VoWiFi), а також фіксований доступ до мережі Інтернет на базі технології GPON табл. 4. Це сприяє формуванню омніканальної моделі обслуговування та зменшенню навантаження на традиційні контактні центри.

Таблиця 4

Основні напрями цифрової платформізації Vodafone Україна

Напря́м	Характеристика	Управлінський ефект
Платформа самообслуговування	Мобільний додаток для управління тарифами та послугами	Зниження операційних витрат, зростання лояльності клієнтів
Голосові цифрові сервіси	VoLTE, VoWiFi	Підвищення якості зв'язку та утримання абонентів
Аналітика даних	Аналіз поведінки клієнтів	Персоналізація пропозицій
Фіксований інтернет	Розгортання GPON	Диверсифікація джерел доходу

Джерело: сформовано авторами.

Для оцінювання ефективності управління цифровою платформізацією доцільно здійснити порівняння з оператором lifecell, який застосовує більш гнучку інноваційну модель розвитку цифрових сервісів табл. 5. На відміну від Vodafone Україна, lifecell робить акцент на швидкому впровадженні окремих цифрових продуктів і стимулюванні їх використання серед абонентів.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що обидва оператори застосовують різні управлінські підходи до цифрової платформізації, які відповідають їх стратегічним цілям і ресурсним можливостям. Vodafone Україна формує довгострокову платформну екосистему, тоді як lifecell демонструє адаптивність і гнучкість у впровадженні цифрових інновацій.



Таблиця 5

Порівняння моделей цифрової платформізації Vodafone Україна та lifecell

Критерій	Vodafone Україна	lifecell
Тип платформної моделі	Інтегрована екосистема	Модульна інноваційна модель
Фокус управління	Масштабування та стабільність	Швидкість інновацій
Залучення клієнтів	Оmnіканальна взаємодія	Активне стимулювання цифрових сервісів
Конкурентна перевага	Комплексність сервісів	Висока цифрова активність абонентів

Джерело: побудовано авторами.

Відповідно до результатів, отриманих у дослідженні [5, с.557-575], ефективна платформна стратегія передбачає комплексну інтеграцію тарифних моделей, сервісів самообслуговування та аналітики даних.

Досвід Vodafone Україна та lifecell дозволяє сформулювати низку практичних висновків для підприємств ІКТ-сфери: по-перше, цифрова платформізація має розглядатися як управлінський інструмент підвищення ефективності, а не лише як технологічне оновлення; по-друге, вибір платформи залежить від стратегічних пріоритетів підприємства; по-третє, поєднання аналітики даних і клієнтських сервісів є ключовим чинником конкурентоспроможності на телекомунікаційному ринку.

Зазначені підходи можуть бути використані іншими українськими ІКТ-підприємствами для розроблення власних стратегій цифрової платформізації з урахуванням ринкових умов та ресурсних обмежень.

Висновки. На основі проведеного дослідження встановлено, що цифрова платформізація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності підприємств інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки саме цифрові платформи забезпечують інтеграцію мережевих технологій, клієнтських сервісів та аналітики даних, формують стандарти обслуговування та визначають стратегічні орієнтири розвитку операторів. Аналіз підтвердив, що трансформація телекомунікаційних підприємств не є спонтанною або випадковою: вона



реалізується через управлінські рішення щодо впровадження цифрових сервісів, тарифікаційних моделей та аналітичних інструментів, що регламентують функціональні та поведінкові параметри цифрової екосистеми.

Виявлено, що ефективність цифрової платформізації значною мірою залежить від стратегічних пріоритетів оператора та моделі управління платформними сервісами. Масштабна інтегрована модель Vodafone Україна забезпечує стабільність, омніканальну взаємодію та комплексне охоплення абонентів, тоді як модульна інноваційна модель lifecell сприяє швидкому впровадженню окремих цифрових продуктів і стимулює високу активність користувачів. Таким чином, вибір стратегії платформізації опосередковано, але надзвичайно потужно впливає на залученість абонентів та рівень цифрової адаптивності підприємства.

Сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління цифровою платформою. Серед найважливіших: розвиток інтегрованих платформ самообслуговування та аналітики, оптимізація тарифікаційних моделей із урахуванням поведінки абонентів, підтримка омніканальної взаємодії, інституціоналізація практик персоналізації сервісів та активне використання цифрових інновацій для утримання клієнтів. Це свідчить про те, що підвищення ефективності діяльності телеком-операторів можливе не через окремі технологічні інструменти, а через цілісну платформи-орієнтовану управлінську стратегію.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифрова платформізація та стратегічне управління перебувають у відносинах взаємного підсилення. З одного боку, платформа визначає рівень цифрової активності та лояльності абонентів, а з іншого — саме управлінські рішення формують межі її результативного використання. Це дає підстави розглядати платформізацію не як окремий етап цифровізації, а як довгострокову управлінську парадигму розвитку підприємств ІКТ.



Список використаних джерел

1. Гриценко А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2022. 65 (1). С. 29-46. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029>
2. Пастернак А. В., Адвокатова Н. О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 53. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
3. Цімошинська О. В., Хімич С. В. Проблеми функціонування державної цифрової платформи як бізнес-інструменту цифрової економіки. Наукові праці МАУП. *Економічні науки*. Випуск: 2023. № 4 (71). С. 16–29. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-9>
4. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
5. Сорока А.М., Петченко М.В., Макаренко Т.І. Оптимізація управлінських процесів та моделювання тарифікації в телекомунікаційних підприємствах України в умовах 5G-трансформації. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. № 2 (34). С. 557-575. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-039](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-039)
6. Vodafone Україна. Цифрові сервіси та платформа самообслуговування. URL: <https://www.vodafone.ua>
7. Lifecell. Цифрові сервіси та VoLTE/VoWiFi. URL: <https://www.lifecell.ua>
8. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. *W. W. Norton & Company*. 2016. DOI: <https://wwnorton.com/books/Platform-Revolution/>



9. Gawer, A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*. 2014. 43(7). Pp.1239-1249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
10. Tiwana, A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. *Morgan Kaufmann*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/C2013-0-18567-3>
11. Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. 28(2). Pp.118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. Lourenco, P. R., Kaur, G., Allison, M., & Evetts, T. Data sharing and collaborations with telco data during the COVID-19 pandemic: A Vodafone case study. *Data & Policy*. 2021. Vol. 3, e30. DOI: <https://doi.org/10.1017/dap.2021.27>
13. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*. 2012. 23(4). Pp. 1398-1408. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0426>.
14. Pagani, M., & Pardo, C. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. 2017. № 67. Pp. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>