



Економіка

УДК 330.13:004.738.5:339.13

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20091982>

**Економічна ефективність гібридних бізнес-моделей в умовах
алгоритмічної конкуренції ринків**

Пилипенко Олена Віталіївна,

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, маркетингу та
бізнес-адміністрування, Навчально-науковий інститут управління, технологій
та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3096-2377>

Глубіш Леся Ярославівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та торгівлі
факультету управління, економіки та права, Львівський національний
університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького
(північний кампус), м. Дубляни, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-4042-5199>

Павлова Ірина Олексіївна,

кандидат технічних наук, доцент, кафедра автомобілів і транспортних
технологій, факультет транспорту і механічної інженерії, Луцький
національний технічний університет, м. Луцьк, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-1506-6064>

Прийнято: 12.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026



Анотація: У статті досліджується економічна ефективність гібридних бізнес-моделей у контексті зростання алгоритмічної конкуренції на ринках, що набуває дедалі більшої актуальності внаслідок глибокої цифровізації економічних процесів і трансформації традиційних механізмів конкурентної взаємодії. **Мета** дослідження – розглянути теоретичні засади та розробити практичні заходи щодо оцінювання та підвищення економічної ефективності гібридних бізнес-моделей в умовах ринкової динаміки, що визначається алгоритмами. **Методи:** аналіз наукової літератури – для вивчення поточних напрацювань з тематики; узагальнення і систематизація – для представлення результатів дослідження.

Результати. Встановлено, що гібридні бізнес-моделі передбачають комплексну інтеграцію компонентів платформи, продукту та послуг, що дає змогу підприємствам паралельно працювати в рамках декількох логік створення вартості та адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов. Проаналізовано вплив поширення алгоритмічних механізмів на поведінку як виробників, так і споживачів, що формує нові моделі попиту, цінові стратегії та конкурентне позиціонування завдяки обробленню даних у режимі реального часу. Зазначено, що ефективність гібридних моделей значною мірою залежить від рівня інтеграції алгоритмів, якості інформаційних ресурсів і здатності підприємств забезпечити їхню узгоджену взаємодію в межах єдиної цифрової екосистеми. Обґрунтовано, що алгоритмічна конкуренція створює як додаткові можливості для підвищення продуктивності, так і значні ризики, пов'язані з технологічною залежністю, асиметрією даних та концентрацією ринку. Встановлено, що підприємства, які впроваджують провідні аналітичні інструменти та адаптивні підходи до управління, характеризуються вищими показниками фінансової ефективності та стійкості до зовнішніх потрясінь. Відповідно до отриманих результатів зроблено **висновок**, що підвищення економічної ефективності



гібридних бізнес-моделей вимагає системного підходу, зорієнтованого на інтеграцію алгоритмічних технологій у головні бізнес-процеси, розвиток систем управління даними та зміцнення стратегічної адаптивності. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення практик управління та підтримки прийняття рішень в умовах посилення алгоритмізації ринкової конкуренції.

Ключові слова: цифрові платформи, алгоритмізація ринків, конкурентні переваги, бізнес-екосистеми, цифрова трансформація, управління даними, аналітика великих даних, інноваційні моделі управління.

Economic Efficiency of Hybrid Business Models under Algorithmic Market Competition

Olena Pylypenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics, Marketing and Business Administration, Educational and Scientific Institute of Management, Technologies and Legal Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3096-2377>

Lesya Glubish,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Trade, Faculty of Management, Economics and Law, S. Z. Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology (North Campus), Dubliany, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-4042-5199>



Iryna Pavlova,

PhD in Engineering, Associate Professor, Department of Automobiles and
Transport Technologies, Faculty of Transport and Mechanical Engineering, Lutsk
National Technical University, Lutsk, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-1506-6064>

Abstract. *This article examines the economic efficiency of hybrid business models in the context of the growing prevalence of algorithmic competition in markets, which is becoming increasingly relevant due to the deep digitalization of economic processes and the transformation of traditional mechanisms of competitive interaction. The aim of the study is to explore the theoretical foundations and to develop practical measures for assessing and enhancing the economic efficiency of hybrid business models under market dynamics driven by algorithms. Methods include analysis of the scientific literature to review current developments on the topic, as well as generalization and systematization to present the research findings.*

Results. *It has been established that hybrid business models involve the comprehensive integration of platform, product, and service components, enabling firms to operate simultaneously within multiple value creation logics and to adapt to rapidly changing market conditions. The influence of the expansion of algorithmic mechanisms on the behavior of both producers and consumers has been analyzed, shaping new demand patterns, pricing strategies, and competitive positioning through real-time data processing. It is noted that the efficiency of hybrid models largely depends on the level of algorithm integration, the quality of information resources, and firms' ability to ensure their coordinated interaction within a unified digital ecosystem. It is substantiated that algorithmic competition creates both additional opportunities for productivity growth and significant risks associated with technological dependence, data asymmetry, and market concentration. It has*



been found that firms implementing advanced analytical tools and adaptive management approaches demonstrate higher levels of financial performance and resilience to external shocks. Based on the obtained results, it is concluded that improving the economic efficiency of hybrid business models requires a systemic approach focused on the integration of algorithmic technologies into core business processes, the development of data management systems, and the strengthening of strategic adaptability. The findings may be used to improve management practices and support decision-making under conditions of intensified algorithmization of market competition.

Keywords: *digital platforms, market algorithmization, competitive advantages, business ecosystems, digital transformation, data management, big data analytics, innovative management models.*

Постановка проблеми. Проблема забезпечення економічної ефективності гібридних бізнес-моделей в умовах алгоритмічної конкуренції на ринках набуває дедалі більшої актуальності через прискорену цифрову трансформацію економічних систем і посилення ролі прийняття рішень на підставі даних у формуванні конкурентної динаміки. Традиційні підходи до оцінювання ефективності бізнесу вже є недостатніми, оскільки гібридні моделі поєднують у собі декілька логік створення вартості, інтегрують цифрові платформи з фізичними операціями та активно використовують алгоритмічні механізми, що постійно адаптуються до мінливих ринкових умов. Це створює складне середовище, в якому підприємства мають одночасно керувати технологічними, організаційними та ринковими чинниками, зберігаючи прибутковість і стійкість. Актуальність цього питання посилюється також через зростання асиметрії доступу до даних та аналітичних можливостей, що може призвести до нерівних умов конкуренції та концентрації ринку, формуючи передумови для домінування великих платформ і обмеження доступу до ринку для менш масштабних учасників.



Водночас відсутність єдиних методологічних підходів до оцінювання ефективності гібридних моделей і недостатнє розуміння взаємодії між алгоритмами, даними та економічними результатами гальмують розроблення ефективних стратегій управління. З огляду на це, існує нагальна потреба в комплексних дослідженнях, спрямованих на виявлення детермінант економічної ефективності гібридних бізнес-моделей та обґрунтування практичних підходів до підвищення їхньої ефективності в умовах ринкової конкуренції, опосередкованої алгоритмами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації та алгоритмізації ринків, що формує теоретико-прикладне підґрунтя для аналізу їхньої економічної ефективності. У своїй праці С. М. Клименко та О. Г. Петрашко [1] обґрунтовують роль платформних і data-driven підходів у розвитку організованих товарних ринків, що сприяє підвищенню ефективності ринкової координації та прийняття рішень. Водночас Л. Сопільник, Л. Янковська, Ю. Візняк, Ю. Семчук і В. Мельник [2] акцентують на формуванні цифрових екосистем ритейлу як основи інтеграції каналів взаємодії зі споживачами та підвищення цінності клієнтського досвіду. У своїй праці С. Г. Мельниченко [3] розглядає вплив стратегічного менеджменту на результативність діяльності організацій, підкреслюючи значення адаптивності управлінських рішень в умовах динамічного середовища сучасних гібридних бізнес-моделей. Натомість С. О. Удовиченко та О. В. Мазоренко [4] аналізують теоретичні аспекти стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, що змінює підходи до формування конкурентних стратегій підприємств. Автор Т. Пушкар [5] обґрунтовує значення цифрових платформ як інструменту оптимізації стратегічних рішень та підвищення ефективності бізнес-процесів. Дослідники Є. Тіщенко та С. Зайчук [6] окреслюють особливості трансформації



фінансових послуг, акцентуючи на ролі цифрових технологій у забезпеченні доступності та ефективності фінансових інструментів. У праці К. Тростянської [7] розкривається еволюція підходів до дизайну бізнес-моделей, зокрема перехід до екосистемного мислення як засади сучасних гібридних моделей. Водночас В. Я. Гавран, І. Грибик та Ю. О. Комар [8] аналізують нові бізнес-моделі у сфері торгівлі, підкреслюючи їхню зорієнтованість на інноваційність та клієнтоцентричність. У своїй праці І. Лопашук, В. Лопашук та А. Русінко [9] розглядають особливості формування гібридних моделей малого бізнесу в умовах загострення конкуренції, що дає змогу підвищити їхню стійкість та ефективність функціонування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цифровій трансформації бізнесу, платформним моделям і формуванню інноваційних бізнес-моделей в умовах глобальної конкуренції, у сучасних дослідженнях недостатньо комплексно розкрито питання економічної ефективності саме гібридних бізнес-моделей в умовах алгоритмічної конкуренції. Зокрема відсутній цілісний підхід до оцінювання впливу алгоритмічних механізмів на результати діяльності підприємств з урахуванням інтеграції даних, платформ і традиційних бізнес-процесів. Подальшого дослідження потребують чинники формування економічної ефективності гібридних моделей у динамічному цифровому середовищі, а також взаємозв'язок між рівнем алгоритмізації та конкурентоспроможністю підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – розглянути теоретичні засади та розробити практичні заходи щодо оцінювання та підвищення економічної ефективності гібридних бізнес-моделей в умовах ринкової динаміки, що визначається алгоритмами.



Відповідно до мети, перед нами було поставлено такі завдання: розкрити теоретичну сутність і еволюцію гібридних бізнес-моделей в умовах алгоритмізації ринків, проаналізувати сучасні тенденції їхнього функціонування та вплив алгоритмічної конкуренції на поведінку економічних суб'єктів, здійснити оцінювання чинників формування економічної ефективності гібридних моделей, а також обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення їхньої ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні засади формування гібридних бізнес-моделей в умовах алгоритмічної конкуренції відображають фундаментальну трансформацію економічних відносин, зумовлену цифровізацією, перетворенням даних на цифрові ресурси та зростанням ролі інтелектуальних технологій у координації ринкових процесів. Економічна сутність гібридних бізнес-моделей полягає в інтеграції таких традиційно відмінних логік створення вартості, як продуктовий, сервісний і платформовий підходи, в єдину систему, що дає змогу компаніям паралельно працювати в різних сегментах ринку та формах взаємодії [9]. На відміну від класичних лінійних моделей, де вартість створюється та передається через фіксований ланцюжок, гібридні моделі поєднують елементи послідовних структур із різнобічними платформами, що допомагає компаніям координувати екосистеми, монетизувати потоки даних та активно переформатувати свої пропозиції у відповідь на зміни в структурі попиту. Така еволюція відбувалася поступово, але послідовно, переходячи від ранніх форм вертикальної інтеграції та диверсифікації до сучасних цифрових конфігурацій, де компанії постають і як виробники, і як посередники, руйнуючи межі між галузями та змінюючи природу конкуренції.

Поява алгоритмічної конкуренції сприяла кардинальним змінам у структурі та механізмах ринкових взаємодій. На відміну від традиційної конкуренції, що переважно базується на ціні, якості та стратегічному



позиціонуванні, алгоритмічна конкуренція відбувається за допомогою автоматизованих систем прийняття рішень, які обробляють величезні обсяги даних у режимі реального часу. Ці алгоритми впливають на цінові стратегії, рекомендації щодо продуктів, координацію ланцюгів постачання та взаємодію з клієнтами, створюючи нове конкурентне середовище, де швидкість, здатність до адаптації та точність прогнозування стають ключовими факторами успіху [10, с. 34]. Економічні агенти дедалі активніше використовують моделі машинного навчання та штучний інтелект для прогнозування поведінки споживачів, оптимізації розподілу ресурсів і майже миттєвого реагування на дії конкурентів. Як наслідок, конкуренція стає менш прозорою та більш динамічною, а її результати визначаються не лише стратегічними намірами, а й структурою та ефективністю алгоритмів, що використовуються. Це створює нові асиметрії, оскільки компанії з кращим доступом до даних та аналітичними можливостями отримують значні переваги, що посилює тенденції до концентрації ринку та порушує питання рівності й регулювання.

У цьому контексті цифрові платформи відіграють важливу роль у формуванні гібридних бізнес-моделей і забезпеченні алгоритмічної конкуренції. Платформи постають у ролі інфраструктурних посередників, які сприяють взаємодії між різними групами користувачів, створюють мережеві ефекти та накопичують великі масиви даних, що можуть використовуватися для постійної оптимізації. Взаємодія між платформами та даними є надзвичайно важливою, оскільки дані стають стратегічним активом, що становить основу процесів прийняття рішень і механізмів створення вартості. Компанії, що працюють за гібридними моделями, дедалі частіше інтегрують функції платформ у свою діяльність, навіть якщо вони не позиціонують себе як провайдери платформ [11]. Так вони можуть збирати, аналізувати та



монетизувати дані користувачів, персоналізувати пропозиції та покращувати досвід клієнтів, зміцнюючи завдяки цьому свої конкурентні позиції (рис. 1).

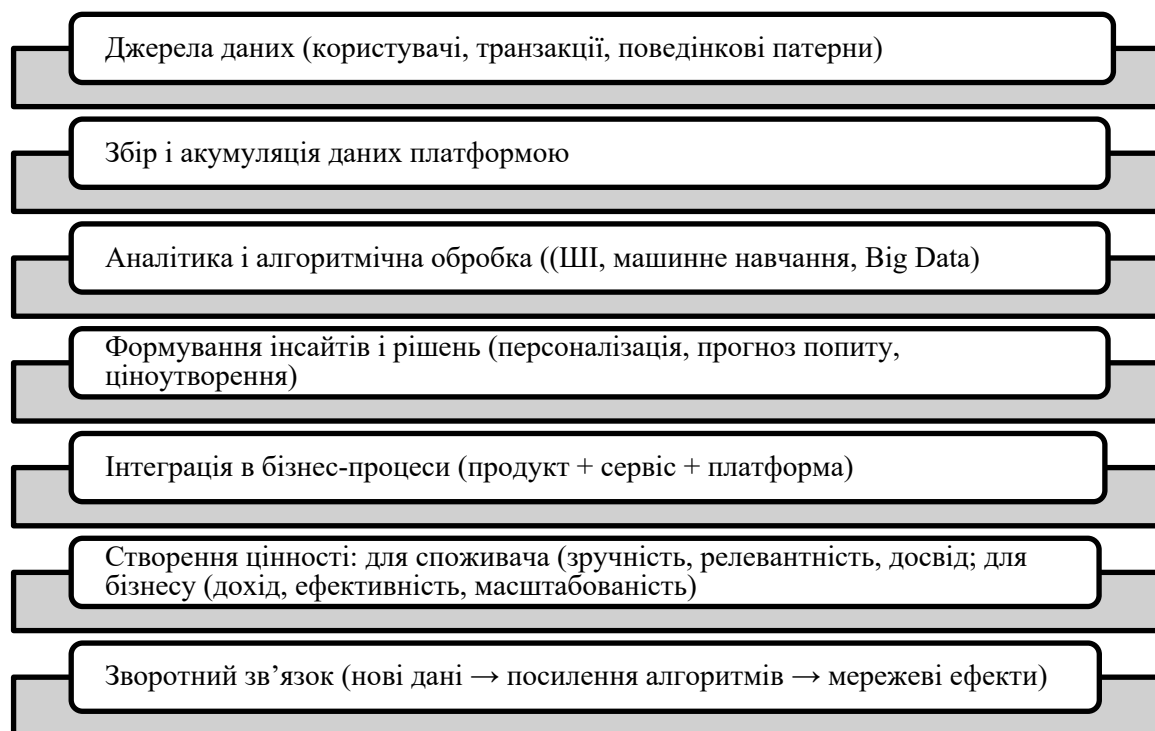


Рис. 1. Схема формування вартості у гібридних моделях за допомогою платформ

Джерело: власна розробка авторів

Формування конкурентних переваг у таких умовах тісно пов'язане зі здатністю ефективно управляти ресурсами даних і використовувати їх. Можливості, що базуються на даних, допомагають компаніям визначати нові тенденції, з високою точністю сегментувати ринки та розробляти адаптивні стратегії, що реагують на зміни попиту на мікрорівні. До того ж, інтеграція алгоритмічних інструментів у бізнес-процеси підвищує операційну ефективність завдяки зменшенню транзакційних витрат, зниженню невизначеності та покращенню якості рішень. Проте ці переваги не є статичними. Вони залежать від постійного навчання, інвестицій у технології та здатності інтегрувати неоднорідні джерела даних у цілісні аналітичні



моделі. Таким чином, теоретичне розуміння гібридних бізнес-моделей має враховувати взаємодію між технологічною інфраструктурою, управлінням даними та поведінкою споживача, інноваціями (або інвестиціями).

Відповідно до викладених теоретичних засад, аналіз сучасних тенденцій у функціонуванні гібридних бізнес-моделей свідчить про їхнє швидке поширення в різних секторах економіки, де поєднання цифрових платформ, традиційних виробничих процесів і сервісних компонентів створює нові моделі формування та отримання вартості. У промисловості гібридні моделі дедалі більше інтегрують виробництво з цифровими послугами за допомогою систем прогностичного технічного обслуговування, доступу до обладнання за передплатою та оптимізації виробничих циклів на основі даних [12]. У секторі роздрібної торгівлі компанії поєднують офлайн-присутність із платформами електронної комерції, використовуючи алгоритмічні системи рекомендацій і механізми динамічного ціноутворення для персоналізації досвіду клієнтів і підвищення коефіцієнтів конверсії. Фінансовий сектор демонструє особливо сильний прояв гібридності, де традиційні банківські установи співпрацюють із фінтех-платформами, вбудовуючи у свою діяльність алгоритмічне оцінювання кредитоспроможності, автоматизовані консультаційні послуги з інвестицій та аналітику транзакцій у реальному часі [13]. Аналогічно, у секторі транспорту та логістики гібридні моделі виникають завдяки інтеграції фізичної інфраструктури з цифровими платформами, які координують попит і пропозицію, оптимізують маршрутизацію та підвищують прозорість у ланцюгах постачання.

Поширене впровадження таких моделей тісно пов'язане зі зростанням алгоритмізації ринків, що суттєво змінює поведінку як споживачів, так і виробників. Споживачі дедалі частіше діють у середовищах, у яких алгоритми формують їхні вподобання, фільтрують доступні варіанти та впливають на рішення про купівлю за допомогою персоналізованих рекомендацій, цільової



реклами та поведінкових підказок. Це призводить до переходу від раціонального, повністю обґрунтованого прийняття рішень до більш керованої моделі споживання, де сприйнята зручність та релевантність часто переважають цінові міркування. Водночас виробники адаптують власні стратегії до цих умов, надаючи пріоритет збиранню даних, інвестуючи в аналітичні можливості та розробляючи продукти та послуги, сумісні з екосистемами платформ. Взаємодія між попитом і пропозицією стає більш циклічною та керованою зворотним зв'язком, оскільки компанії постійно вдосконалюють свої пропозиції, спираючись на потоки даних у реальному часі, тоді як споживачі реагують на динамічно мінливі ринкові сигнали.

У таблиці 1, що відображає галузеву різноманітність та функціональні особливості гібридних бізнес-моделей, підсумовано головні сфери їхнього застосування та їхні характерні риси.

Таблиця 1

Галузеві особливості реалізації гібридних бізнес-моделей і роль алгоритмів у створенні економічної цінності

Галузь	Форма гібридизації	Ключові чинники створення цінності	Роль алгоритмів
Виробництво	Інтеграція продуктів із цифровими послугами	Ефективність, подовження життєвого циклу	Профілактичне технічне обслуговування, оптимізація процесів
Роздрібна торгівля	Омніканальні моделі (офлайн + онлайн-платформи)	Клієнтський досвід, персоналізація	Системи рекомендацій, динамічне ціноутворення
Фінанси	Співпраця між банками та фінтех-платформами	Швидкість, доступність, оцінка ризиків	Кредитний скоринг, виявлення шахрайства, робоконсультавання (чат-боти, застосування ШІ)



Транспорт і логістика	Координація на основі платформ із фізичною доставкою	Зниження експлуатаційних витрат, прозорість	Оптимізація маршрутів, прогнозування попиту, електронні сервіси придбання квитків
Охорона здоров'я	Поєднання клінічних послуг і цифрових рішень	Доступність, якість медичного обслуговування	Підтримка діагностики, аналіз даних пацієнтів

Джерело: власна розробка авторів за [11–14].

Водночас, попри переваги, гібридні бізнес-моделі мають низку ризиків та обмежень, які можуть знизити їхню економічну ефективність. Один із головних ризиків пов'язаний із технологічною залежністю, оскільки компанії дедалі більше залежать від складних алгоритмічних систем і цифрової інфраструктури, що вимагають значних інвестицій і постійного оновлення. Збої чи упередження в алгоритмах можуть призвести до прийняття неоптимальних рішень, втрати репутації або навіть регуляторних санкцій. Інше важливе обмеження стосується питань управління даними та конфіденційності, оскільки масштабний збір і використання особистих і комерційних даних створюють етичні та правові виклики, особливо в юрисдикціях із суворими правилами захисту даних. До того ж, масштабованість гібридних моделей не завжди гарантована, оскільки інтеграція різних операційних компонентів може призвести до збільшення організаційної складності, витрат на координацію та проблем із підтриманням стабільних стандартів якості [15, с. 609].

До того ж, консолідація ринку становить структурний ризик, пов'язаний із домінуванням великих цифрових платформ, які контролюють доступ до даних і мереж користувачів. Менші компанії, що застосовують гібридні моделі, можуть опинитися залежними від цих платформ, що може обмежити їхню стратегічну автономію та можливість вести переговори. Посилення алгоритмічної конкуренції також породжує нові форми невизначеності,



оскільки швидкі технологічні зміни та непрозорість алгоритмічного прийняття рішень ускладнюють прогнозування ринкових результатів та розроблення довгострокових стратегій. Зрештою, існує ризик виснаження або опору споживачів, оскільки надмірна персоналізація та автоматизовані механізми впливу можуть знизити рівень довіри та викликати підозри щодо маніпуляцій. Адже таргетинг та персональні пропозиції, націлені на релевантність пропозицій та збільшення обсягу продаж, можуть створити у споживача інформаційне та психологічне перевантаження, що може зумовити ігнорування рекомендацій, ad-block або взагалі залишення платформи («відписку»). А якщо персоналізація стає надто точною, окремі споживачі можуть відчувати підозру щодо витоку своїх персональних даних, страх маніпуляцій, втрату довіри та довгострокової лояльності до платформи.

Аналіз сучасних тенденцій дає підстави стверджувати, що для дослідження економічної ефективності гібридних бізнес-моделей необхідним є комплексне оцінювання впливу алгоритмічних механізмів на фінансові та операційні результати підприємств. У гібридних конфігураціях алгоритми є не просто допоміжними інструментами, а невіддільними складниками створення вартості, що безпосередньо позначаються на генеруванні доходів, структурі витрат і загальній продуктивності. Упровадження систем динамічного ціноутворення, автоматизованого прогнозування попиту та персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами дає компаніям змогу збільшити обсяги продажів і покращити управління рентабельністю [16]. Водночас використання прогнозової аналітики в управлінні ланцюгами постачання та розподілі ресурсів сприяє значному зниженню витрат завдяки мінімізації неефективності, скороченню простоїв та оптимізації рівнів запасів. Варто зазначити, що підприємства, які активно інтегрують алгоритмічні рішення у свої гібридні моделі, зазвичай мають вищу адаптивність до коливань ринку та



кращу стійкість в умовах невизначеності, що зрештою забезпечує стабільніші фінансові результати.

Однак вплив алгоритмічних механізмів на економічні результати не є однаковим і залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність гібридних бізнес-моделей. Серед найважливіших чинників є якість та доступність даних, оскільки точні й вичерпні набори даних підвищують точність результатів алгоритмів і зменшують імовірність помилкових рішень. Не менш важливим є рівень технологічної інтеграції, що визначає, наскільки ефективно різні компоненти гібридної моделі, зокрема цифрові платформи, фізичні активи та системи обслуговування, взаємодіють між собою. Організаційні можливості, зокрема наявність кваліфікованого персоналу та адаптивні практики управління, також відіграють важливу роль у перетворенні технологічного потенціалу на відчутні економічні результати. До того ж, такі зовнішні умови, як ринкова конкуренція, нормативно-правове регулювання та довіра споживачів, впливають на те, наскільки гібридні моделі можуть реалізувати свої переваги в ефективності [17, с. 313]. Взаємодія цих чинників створює багаторівневе середовище, у якому економічна ефективність є результатом як технологічної, так і управлінської узгодженості.

Задля систематизації ключових визначальних чинників економічної ефективності в гібридних бізнес-моделях у таблиці 2 представлено їхній огляд та окреслено очікуваний вплив на результати діяльності підприємства.

Таблиця 2

Ключові чинники формування економічної ефективності гібридних бізнес-моделей та їхній вплив на результати діяльності підприємств

Чинник	Опис	Вплив на економічну ефективність
--------	------	----------------------------------



Якість та доступність даних	Наявність точних, своєчасних та актуальних даних	Покращує процес прийняття рішень та підвищує точність прогнозування
Рівень інтеграції алгоритмів	Ступінь впровадження алгоритмів у головні бізнес-процеси	Підвищує продуктивність та знижує операційні витрати
Технологічна інфраструктура	Надійність і масштабованість цифрових платформ і систем	Забезпечує безперервність роботи та підтримує зростання бізнесу
Людський капітал та якість управлінських рішень	Навички щодо аналізу даних, використання штучного інтелекту та цифрового менеджменту	Сприяє ефективному використанню технологічних інструментів, прогнозування та моделювання
Організаційна гнучкість	Здатність адаптувати структури та процеси до мінливих умов	Підвищує оперативність реагування та стратегічну гнучкість
Ринковий і регуляторний контекст	Конкурентне середовище та правові обмеження	Визначає можливості та обмеження для підвищення ефективності

Джерело: власна розробка авторів за [16–18].

Відповідно до встановлених взаємозв'язків розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності гібридних бізнес-моделей має бути зосереджене на посиленні узгодженості між технологічними можливостями, елементами внутрішнього (працівниками, організаційними та управлінськими структурами, системами комплаєнс та управління ризиками) та зовнішнього середовища (споживачами, стейкхолдерами).

По-перше, підприємствам варто надати пріоритет інвестиціям у системи управління даними, що забезпечують їхню якість, безпеку та сумісність, оскільки це є основою для всіх алгоритмічних процесів. По-друге, надзвичайно важливо застосовувати системний підхід до цифрової



трансформації, за якого алгоритмічні інструменти інтегруються в усі ключові бізнес-функції, а не впроваджуються ізольовано. По-третє, компанії мають підвищувати рівень людського капіталу (або нарощувати) свій людський капітал шляхом розвитку компетенцій у сфері аналізу даних і цифрової стратегії, що дасть змогу персоналу ефективно інтерпретувати результати роботи алгоритмів і приймати обґрунтовані рішення. Також варто приділяти увагу створенню гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін та мінливих ринкових умов. Окрім того, підприємства мають активно управляти ризиками, що пов'язані із залежністю від алгоритмів, шляхом впровадження механізмів моніторингу, комплаєнсу та аудиту, що забезпечують прозорість та підзвітність автоматизованих рішень.

Формування довіри з боку споживачів за допомогою відповідального поводження з даними та чіткої комунікації також має важливе значення для забезпечення сталого підвищення ефективності в довгостроковій перспективі. Натомість стратегічна співпраця із зовнішніми партнерами, зокрема з постачальниками технологій та операторами платформ, може покращити доступ до сучасних інструментів і розширити функціональні можливості гібридних моделей.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що гібридні бізнес-моделі в умовах алгоритмічної конкуренції формуються як багатокomпонентні системи, які поєднують платформні, сервісні та продуктові підходи до створення вартості, забезпечуючи підприємствам підвищену адаптивність до динамічних змін ринкового середовища. Доведено, що алгоритмізація ринків суттєво трансформує поведінку економічних суб'єктів, зумовлюючи перехід до даних як ключового ресурсу конкурентної боротьби та посилюючи значення швидкості й точності управлінських рішень. Обґрунтовано, що економічна ефективність гібридних бізнес-моделей визначається комплексною взаємодією таких чинників, як



якість і доступність даних, рівень інтеграції алгоритмічних механізмів у бізнес-процеси, розвиток цифрової інфраструктури, а також організаційна гнучкість і компетентності персоналу. Встановлено, що впровадження алгоритмічних інструментів сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню точності прогнозування та зростанню результативності діяльності підприємств, водночас супроводжуючись ризиками технологічної залежності, інформаційної асиметрії та посиленням ринкової концентрації. Запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності, зокрема через удосконалення систем управління даними, інтеграцію цифрових технологій у ключові бізнес-процеси та розвиток аналітичних компетенцій, що в комплексі забезпечує стійке функціонування підприємств в умовах алгоритмічно керованих ринків. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності гібридних бізнес-моделей з урахуванням впливу штучного інтелекту та регуляторних обмежень.

Список використаних джерел

1. Клименко С. М., Петрашко О. Г. Платформні та data-driven моделі розвитку організованих товарних ринків. *Проблеми економіки*. 2025. № 64 (4). С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-24-32>
2. Сопільник Л., Янковська Л., Візник Ю., Семчук Ю., Мельник В. Цифрова екосистема рітейлу в системі сучасних економіко-організаційних рішень. *Академічні візії*. 2025. № 45. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17993028>
3. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>



4. Удовиченко С. О., Мазоренко О. В. Теоретичні особливості стратегічного управління під впливом цифрової трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 239–244. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-37>
5. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 213–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
6. Тіщенко Є., Зайчук С. Трансформація фінансових послуг в умовах повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-16>
7. Тростяньська К. Еволюція підходів до дизайну бізнес-моделей: від структурної логіки до екосистемного мислення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2025. № 20(40). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-11)
8. Гавран В. Я., Грибик І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*. 2025. № 9(1). С. 179–186. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
9. Лопашук І., Лопашук В., Русінко А. Формування гібридних моделей малого бізнесу в умовах загострення конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>
10. Липов В. В. Суперечності віртуальної конкуренції як результат алгоритмізації управління на цифрових платформах: інституційний контекст. *Економічна теорія*. 2022. № 1. С. 26–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.01.026>



11. Зелінська Д. Трансформація бізнес-процесів під впливом діджиталізації в контексті перехідного періоду від індустрії 4.0. до індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-154>
12. Paniotov D. Strategic Aspects of Enhancing Automotive Service Competitiveness Through Optimization of Polishing Technological Processes. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18659827>
13. Yatsemyrskyi L. Transformation of institutional client onboarding processes through agent-based intelligent AI systems in high-risk financial infrastructure. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18504385>
14. Chulayevska L. Safeguarding brand identity while scaling: strategic marketing for small and medium companies in the AI age. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19094704>
15. Reuter E. Hybrid business models in the sharing economy: The role of business model design for managing the environmental paradox. *Business Strategy and the Environment*. 2022. № 31(2). P. 603–618. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2939>
16. Wei Y. M. A hybrid multi-criteria decision-making framework for the strategic evaluation of business development models. *Information*. 2025. № 16(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/info16060454>
17. Van Basshuysen P. Markets, market algorithms, and algorithmic bias. *Journal of Economic Methodology*. 2023. № 30(4). P. 310–321. DOI: <https://doi.org/10.1080/1350178X.2022.2100919>
18. Myronets A. Dependence of EBITDA margin on the service experience consistency index in network businesses. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18871073>