

УДК 339.128

**Чуницька Ірина Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професорка кафедри фінансових ринків та технологій  
Державний податковий університет*

**Chunytzka Iryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Financial Markets and Technologies  
State Tax University*

*ORCID: 0000-0002-9718-1332*

**ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ЯК АКТУАЛЬНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ  
ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА КАК АКТУАЛЬНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
DIGITAL PLATFORM AS AN ACTUAL BUSINESS MODEL**

*Анотація. Вступ. Цифрові платформи сьогодні трансформують практично кожну сферу діяльності і в процесі динамічного технологічного розвитку стають однією з ключових конкурентних переваг. Платформи є актуальним об'єктом наукових економічних досліджень через їхню досить розгалужену структуру та взаємозв'язок з різними інституціями, ринками та технологіями. Експоненційне зростання масштабів платформних інновацій, підвищення складності платформних архітектур і безпосереднє розповсюдження цифрових платформ в різних галузях генерує нові виклики та завдання перед науковою спільнотою. Чимало досліджень характеризують процеси розповсюдження цифрових платформ, чи то пак, платформізацію як виклик для традиційного бізнесу, оскільки розгортання платформної бізнес-моделі значно дешевше, ніж розгортання виробництва чи надання послуг.*

*Мета.* Головною метою цієї роботи є дослідження ефективності цифрових платформ, а також їхній вплив на цифровізацію економічної системи.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації та дослідження вітчизняних та іноземних вчених, в яких висвітлені питання розвитку цифрових платформ, зокрема їх вплив на цифровізацію економічної системи; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій у сфері цифровізації.

*В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: методи абстрагування та узагальнення (для розкриття сутності категорії «цифрова платформа», визначення її ключових характеристик та аналіз ключових конкурентних переваг у сучасному цифровому середовищі,) графічний метод (для відображення ключових відмінностей цифрової платформи порівнянні з традиційною бізнес-моделлю).*

*Результати.* Ця стаття містить огляд основних питань у сфері дослідження цифрових платформ. Обґрунтовано основні конкурентні переваги використання бізнесом цифрових в умовах поширення діджиталізації. Представлено огляд основних питань щодо вивчення та аналізу факторів успішної діяльності цифрових платформ та основних переваг їх використання. Наголошено на необхідності досягнення концептуальної ясності шляхом надання чітких формулювань, що визначають еволюцію цифрових платформ, їх соціально-технічну природу, вплив на трансформацію бізнесу та розвиток цифрової економіки.

*Перспективи.* В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленні вивчення економіки цифрових платформ, зокрема, на особливостях конкурентної боротьби між платформами, які націлені на одну базу користувачів. Адже необхідно розуміння алгоритму

створення життєздатних багатосторонніх платформ в умовах жорсткої конкуренції.

**Ключові слова:** цифрові платформи, платформізація, цифрова економіка, цифрова бізнес-модель, цифровізація економіки, бізнес-модель.

**Анотація.** Введение. Цифровые платформы сегодня трансформируют практически каждую сферу деятельности и в процессе динамического технологического развития становятся одним из ключевых конкурентных преимуществ. Платформы являются комплексным объектом исследования из-за их достаточно разветвленной структуры и взаимосвязи с различными институтами, рынками и технологиями. Экспоненциальный рост масштабов платформенных инноваций, повышение сложности платформенных архитектур и непосредственное распространение цифровых платформ в различных отраслях, генерирует новые вызовы и задачи перед научным сообществом. Многие исследования характеризуют процессы распространения цифровых платформ, то бишь, платформізацію как вызов для традиционного бизнеса, поскольку развертывание платформенной бизнес-модели значительно дешевле, чем развертывание производства или предоставления услуг. На сегодняшний день платформенные бизнес-модели являются наиболее актуальной и влиятельной сферой цифровой экономики и ее самым ярким и очевидным выражением

Цель. Главной целью этой работы является исследование эффективности цифровых платформ, а также их влияние на цифровізацію економічної системи.

Материалы и методы. Материалами исследования являются: 1) научные публикации и исследования отечественных и иностранных ученых, исследующих вопросы развития цифровых платформ, в частности их влияние на цифровізацію економічної системи;

2) *аналитические отчеты международных организаций в сфере цифровизации.*

*В процессе осуществления исследования были использованы следующие научные методы: методы абстрагирования и обобщения (для раскрытия сущности категории "цифровая платформа", определение ее ключевых характеристик и анализ ключевых конкурентных преимуществ в современной цифровой среде,) графический метод (для отображения ключевых различий цифровой платформы по сравнению с традиционной бизнес-моделью).*

*Результаты. Эта статья содержит обзор основных вопросов в сфере исследования цифровых платформ. Обоснованы основные конкурентные преимущества в современной цифровой среде.. Представлен обзор основных вопросов по изучению и анализу факторов успешной деятельности цифровых платформ и основных преимуществ их использования. Подчеркнута необходимость достижения концептуальной ясности путем предоставления четких формулировок, определяющих эволюцию цифровых платформ, их социально-техническую природу, влияние на трансформацию бизнеса и развитие цифровой экономики.*

*Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на углублении изучения экономики цифровых платформ, в частности, на особенностях конкурентной борьбы между платформами, которые нацелены на одну базу пользователей. Ведь необходимо понимание алгоритма создания жизнеспособных многосторонних платформ в условиях жесткой конкуренции*

**Ключевые слова:** *цифровые платформы, платформизация, цифровая экономика, цифровая бизнес-модель, цифровизация экономики, бизнес-модель, цифровые платформы.*

**Summary.** *Introduction.* Nowadays, digital platforms have transformed practically every field of economic activity and are becoming one of the key competitive advantages in the process of dynamic development of technologies. The goal of this paper is to investigate the effectiveness of digital platforms and their impact on the digitalisation of the economic system. The platforms are a multi-faceted field of study due to their highly diverse structure and interconnectedness with different institutions, markets and technologies. The exponential growth in the scope of platform innovations, the increasing complexity of platform architectures, and the direct spread of digital platforms in various industries are generating new challenges and tasks for the scientific community. Digital platforms serve as the mechanism by which for the digitalisation of the most economic and social activities. Currently, platforms are the most the most relevant and influential area of of the digital economy and the clearest its most obvious expression.

*Purpose.* The main purpose of this paper is studying the effectiveness of digital platforms and their influence on the digitalisation of economic system.

*Materials and methods.* The materials of the research are: 1) scientific publications and studies by national and foreign scientists investigating the development of digital platforms, in particularly their impact on the digitalisation of the economic system; 2) analytical reports of international organisations in the field of digitalisation.

*In conducting the research, the following scientific methods were used:* methods of abstraction and generalisation (to clarify the essence of the "digital platform" category, identify its key characteristics and analysis of key competitive advantages in the digital environment), graphical method (to show the key differences between a digital platform and a traditional business model).

*Results.* This article provides an overview of the main issues in the research of digital platforms. The main advantages of using the platform business model are analysed. Key competitive advantages in the modern digital

*environment with the involvement of a digital platform are substantiated. The article highlights the necessity of achieving conceptual clarity through providing clear formulations that define the evolution of digital platforms, their socio-technical nature and their impact on the transformation of business.*

*Discussion. In further research, it proposed to concentrate attention on deeper study of the digital platform economy, in particularly, on the specifics of competition between platforms that are targeting the same customer base. After all, it is essential to understand the mechanism for creating viable multi-party platforms in a highly competitive environment.*

**Key words:** *digital economy, platformisation, digital platforms, digital business model, digitization of economy, business model.*

**Постановка проблеми.** Світова економіка переживає період незворотних перетворень, при яких виникає абсолютно новий тип економічних та соціальних відносин. Усе це характеризується новими знаннями, інтеграцією нових технологій й розвитком інформаційних нецентралізованих мереж. У сучасній економіці все більше бізнесів побудовано на основі цифрових платформ, що трансформують традиційну логіку успіху. Цифрові платформи здатні забезпечити необхідну близькість до потенційних клієнтів з позиції виробника, та доступність з боку споживача. Завдяки такому мережевому зв'язку між людьми, організаціями, ресурсами та цілими галузями, в межах інтерактивної екосистеми цифрових платформ можна генерувати додану вартість та забезпечувати економічне зростання. Особливістю цієї бізнес-моделі є те, що конкурентні переваги, всупереч домінуючим парадигмам, не залежать першочергово від фізичної інфраструктури чи контролю над обмеженими та дорогими ресурсами. Все це зумовлює актуальність дослідження цифрових платформ та способів їх впливу на трансформацію економічної системи.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років суттєво зріс інтерес закордонних та українських науковців до питань ефективного використання цифрових платформ. Однак, слід зазначити, що переважна більшість досліджень спрямована вивчення платформних бізнес-моделей в контексті розвитку та становлення цифрової економіки. Так, серед українських науковців варто виокремити праці Ляшенка В. І. та Вишневського О. С. [9], де висвітлені тенденції використання та розвитку платформ в цифровій економіці, Січкаренко К. О. [7] визначає основні підходи щодо класифікації платформ, Кохан В. П. визначає цифрову платформу як один з ключових бізнес-інструментів цифрової економіки. Серед зарубіжних науковців вагомими є праці Вайля П. та Ворнер С. [8], де представлена методика створення цифрових бізнес-моделей, Мозаед А. [5], Паркер Г. [6], аналізують основні зміни в структурі сучасного бізнесу, спричинені цифровими платформами, Реувер М. та Соренсен К. [3] запропонували комплексну дослідницьку програму, що охоплює ключові аспекти функціонування цифрових платформ.

Попри високу практичну значущість, досі існує мало систематизованих знань про те, чому бізнес-моделі на основі цифрових платформ часто перевершують «традиційний» бізнес за багатьма параметрами. На наш погляд, питання перетворення традиційного бізнесу на основі цифрових платформ є не можливим без аналізу критичних факторів успіху платформних бізнес-моделей. Оскільки стратегічне використання технологій для генерування таких бізнес-моделей відкриває нові можливості для зростання в сучасній цифровій економіці.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження ефективності цифрових платформ, а також їхній вплив на цифровізацію економічної системи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації та дослідження вітчизняних та іноземних вчених, що

досліджують питання розвитку цифрових платформ, зокрема їх вплив на цифровізацію економічної системи; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій у сфері цифровізації.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: методи абстрагування та узагальнення (для розкриття сутності категорії «цифрова платформа», визначення її ключових характеристик та аналіз ключових конкурентних переваг у сучасному цифровому середовищі,) графічний метод (для відображення ключових відмінностей цифрової платформи порівнянні з традиційною бізнес-моделлю).

**Виклад основного матеріалу.** В економіці цифрової ери панівною стає специфічна організаційна форма, яка отримала назву «цифрова платформа». Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики, а також теоретичних досліджень показує, що цифрова трансформація підприємств часто здійснюється на основі використання бізнес-моделей цифрових платформ, що інтегрують господарські, соціальні та технологічні процеси, які, у свою чергу, формують цифрові сервісні екосистеми. Цифрові платформи забезпечують можливість подолати кордони та поширити вплив на будь-які країни та території. Фізичне розташування серверів і програмного забезпечення, на яких працює цифрова платформа, не має значення, через інтернет вона має можливість функціонувати будь-де. Хрестоматійний приклад – компанія Uber, що зруйнувала свого часу ринки таксомоторних послуг у багатьох країнах світу. Те ж саме наразі відбувається в торгівлі (eBay, Alibaba) та туризмі (Booking.com, Anywayanyday.com). «Уберизація» поширюється на всі сфери життя та поступово переходить із сегмента B2C до B2B, G2C і т.д. Ланцюжки посередників замінюються цифровими платформами, ієрархії управлінців – мережевими структурами, взаємодія всередині яких відбувається також через ті самі платформи.



Цифрові платформи — це системи та інтерфейси, які формують комерційну мережу або ринок, сприяючи транзакціям між бізнесом (B2B), бізнесом і споживачами (B2C) або навіть між споживачами (C2C) [1]. Цифрові платформи в економіці можна визначити як сукупність технологічно-орієнтованих бізнес-моделей, в яких провідна компанія, що надає платформу, координує діяльність користувачів платформи. Як зазначають [2, с. 168], існує два основних типи цифрових платформ. Перший (наприклад, операційні системи) створює ядро інструментів і стандартів, які служать основою для стороннього програмного забезпечення або контенту. Тоді як другий, створює ринок на якому різні категорії користувачів здійснюють операції між собою та/або самим постачальником платформи. Тобто, у широкому розумінні, платформа спрощує споживачам доступ, купівлю та використання великого розмаїття товарів і послуг, на основі використання цифрових технологій. Технології сприяють інтеграції споживачів, організацій та ресурсів в інтерактивну екосистему, в якій можна створювати додану вартість.

Уже в 1990-х роках платформні ринки були визначені як одні з основних структур, за допомогою яких фірми можуть генерувати нові способи створення цінності [3, с. 125]. Сучасні ринкові умови зазнали фундаментальних змін, оскільки інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) знизили потребу у фізичній інфраструктурі та активах як у ключових факторах успішного функціонування бізнес-моделей на основі платформ. Стратегічне використання технологій для створення таких бізнес-моделей відкриває нові можливості для зростання в сучасній цифровій економіці. Водночас відкриваючи можливості для прогресивних організацій, та загрожуючи тим, хто вже працює у більш традиційному форматі, якщо вони прогавлять тенденції розвитку платформних бізнес-моделей.

На думку більшості науковців основна відмінність платформних бізнес-моделей від традиційних полягає в тому, що традиційна бізнес-

модель генерує цінність через лінійну серію видів діяльності в ланцюжку створення вартості - іншими словами: вона перетворює вхідні ресурси на товари за допомогою виробничих етапів, за які клієнти готові платити [4, с. 81]. Визначення відмінностей між цифровими платформами і «традиційними» бізнес-моделей полягає у наступних критеріях: 1) часовий критерій; 2) фінансовий; 3) просторовий критерій (рис. 1).



**Рис. 1. Відмінності між цифровими платформами і «традиційними» бізнес-моделями**

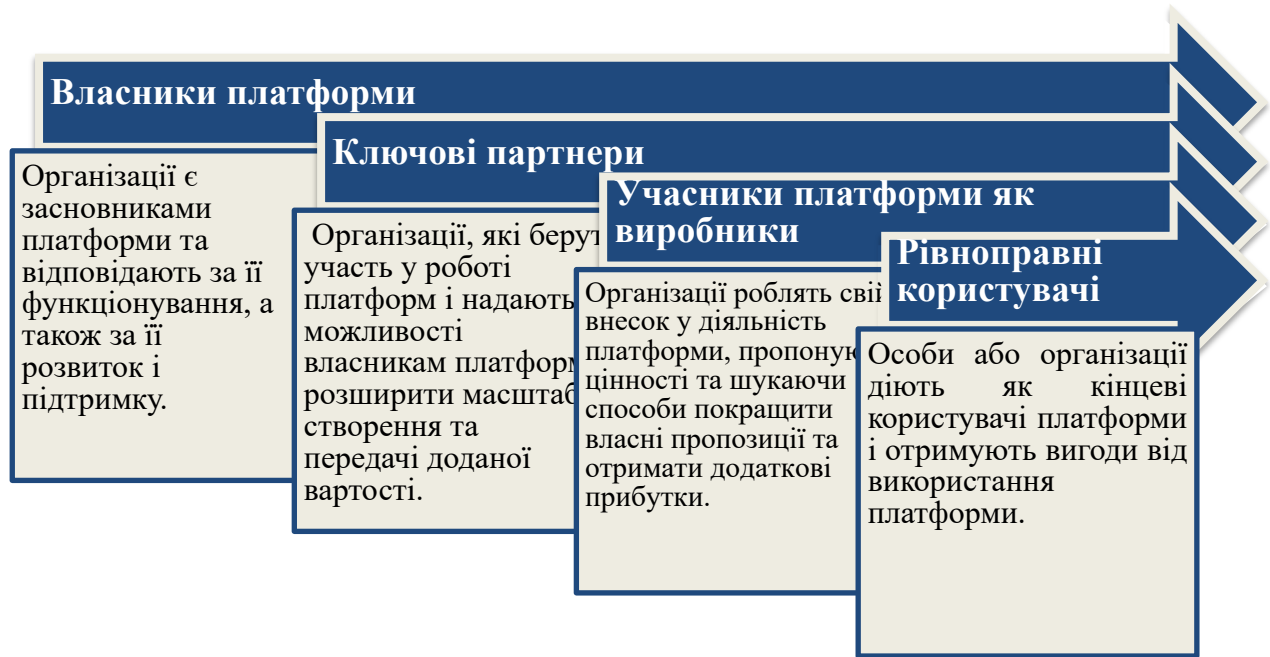
*Джерело:* узагальнено автором на основі [5]

Щодо оцінки фінансового критерію в частині умов входження компанії на ринок - слід зазначити, що типова бізнес-модель передбачає наявність зв'язку, який забезпечує взаємодію між учасниками економічних відносин. Водночас, розробка платформи потребує чималих витрат, але вигоди від її використання, як правило, покривають початкові інвестиції. Процес побудови платформи потребує не лише залучення фінансових ресурсів, але й певного базового рівня довіри між потенційними

учасниками та засновниками цифрової платформи. Утім, цей первинний рівень довіри користувачів бізнес-платформи поступово зростатиме в міру її функціонування внаслідок отримання позитивного фідбеку бізнес-культури, утворюючи своєрідну клубну ділову культуру [6, с. 169]. Завдяки цьому бізнес-моделі на основі цифрових платформ, дозволяють комбінувати ефект масштабу з клієнтоорієнтованим підходом, забезпечуючи перевагу в швидкості клієнтського обслуговування та скороченні витрат за рахунок усунення посередників. Іншим вагомим фактором успішності цифрових платформ на ринку - простота масштабування. Наприклад, розширення ринку для традиційного бізнесу передбачає значні витрати на побудову дистриб'юторської мережі та маркетингову кампанію, то для платформи вартість і цінність продукту зростає разом з кількістю споживачів, та просуванням продукції на ринок. Тобто, платформа, яка не наповнена користувачами, практично не становить жодної цінності. Ця нова бізнес-модель націлена на встановлення контакту між споживачем і виробником, а не на прямі продажі. Її можна зустріти в багатьох сферах діяльності - продажах, фінансах, освіті, сфері послуг тощо [7, с. 80].

Однією з переваг цифрових платформ є те, що вони еволюціонують в екосистемі, в якій різноманітні складові постійно адаптуються до перманентних змін. Використовуючи визначення вже існуючих та нових цифрових платформ, варто виокремити рівні з метою поглиблення розуміння функціонування платформної моделі бізнесу (рис. 2).

Останній рівень ієрархії відображає споживацький сегмент і це типовий сегмент, на який компанії орієнтуються в рамках традиційної бізнес-моделі, однак, в цифровій платформі виробники та ключові партнери також є цільовою аудиторією для вартісної пропозиції платформ. Задоволення потреб якомога більшої кількості користувачів веде до успішної реалізації бізнес-моделі на основі цифрової платформи.



**Рис. 2. Ієрархія користувачів цифрової платформи**

*Джерело:* розроблено автором

Відмінністю цифрових платформ від інших програмних рішень є те, що вони призначені для надання суттєво ширшого спектру послуг. Вони зростають синхронно з потребами користувачів. При цьому їхні елементи залишаються повністю взаємосумісними - як з погляду горизонтальних зв'язків, так і вертикальних [8, с. 29]. Визначення рівня потенційних цифрових загроз для підприємства та вибір найефективнішої майбутньої бізнес-моделі – слугує підґрунтям для визначення власних конкурентних переваг. Варто також розуміти, що цифрова платформа здатна забезпечити першість на ринку. Конкурентні переваги в сучасному цифровому середовищі можуть походити з одного (або більше) із трьох джерел [9, с. 52]:

1. Контент: продукти та інформація;
2. Клієнтський досвід: якість взаємодії між клієнтами та контентом, на яку впливає простота його використання та спосіб представлення клієнту, що часто поєднується синергетично (тобто як багатопродуктова пропозиція) та через кілька каналів;

3. Платформи: спосіб доставки контенту споживачу за допомогою набору внутрішніх цифровізованих процесів, даних та інфраструктури, а також зовнішніх послуг.

Постійне оновлення та збагачення контенту створює нові джерела доходу. Створення чудового клієнтського досвіду допомагає стимулювати перехресні продажі та збільшувати дохід з кожного клієнта. А розробляючи оцифровані платформи і використовуючи їх повторно (поширюючи по всьому підприємству, а не винаходячи заново для кожної сфери), підприємство досягає економії за рахунок масштабу і кращої маржі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, розповсюдження та значення цифрових платформ, що функціонують як багатогранні ринки, невинно зростає. Безсумнівно, вони стають невід'ємною частиною досліджень у сфері цифрової трансформації, та формують унікальні якісно нові соціотехнічні явища. Метою дослідження було поглиблення нашого розуміння цифрових платформ, з метою вирішення концептуальних та методологічних викликів. Досліджуючи ключові фактори ефективного функціонування платформної бізнес-моделі виявлено кілька прогалин, що слугуватимуть тематикою для наукових розвідок. На наш погляд, потребує подальшого концептуального уточнення питання цифрової платформи питання дизайну платформи у її конкурентному контексті. Йдеться про особливості конкурентної боротьби між платформами, які націлені на одну базу користувачів. Відомо, що деякі багатосторонні платформи процвітають у конкурентній боротьбі за лідерство на ринку, натомість є і такі, що гинуть.

Адже нові дослідницькі виклики стають дедалі актуальнішими, оскільки постійні перетворення у сфері бізнесу призводять до виникнення нових питань, на які поки що немає відповідей, щодо стійкості цифрових платформ як архітектурної моделі бізнесу. Дослідження питання

поширення цифрових платформ в конкурентному середовищі, сприятиме наповненню концепції цифрової платформи змістом, точністю і глибиною.

### Література

1. Handbook of Research on Innovation and Development of E-Commerce and E-Business in ASEA. 2021. 23 p. doi: 10.4018/978-1-7998-4984-1.ch025; URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/beusin/55829>
2. Haberly D. et al. Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective. *Geoforum*. 2019. Vol. 126 P. 167-181. doi: 10.1016/j.geoforum.2019.08.009
3. Reuver M. et al. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*. 2018. Vol. 33. P. 124–135. doi: 10.1057/s41265-016-0033-3
4. Bernd W. Wirtz. Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study. 2019. Springer Nature Switzerland AG. 247 p. doi: 10.1007/978-3-030-13005-3
5. Moazed A., Johnson N. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. St. Martin's Press New York. 2016. 347 p.
6. Geoffrey G. Parker. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy- and how to make them work for you. W. W. Norton & Company. 2016. 352 p.
7. Колешня Я.О. Цифрова платформа як ефективна бізнес-модель. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 80-81.
8. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 28-32.



9. Weill P., Woerner S. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Harvard Business Review Press. 2018. 256 p.
10. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. К. : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

### References

1. Handbook of Research on Innovation and Development of E-Commerce and E-Business in ASEA. 2021. 23p. doi: 10.4018/978-1-7998-4984-1.ch025; URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/beusin/55829>
2. Haberly D. et al (2019). Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective. *Geoforum*. Vol. 126 P. 167–181. doi: 10.1016/j.geoforum.2019.08.009
3. Reuver M. et al. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*. Vol. 33. P. 124–135. doi: 10.1057/s41265-016-0033-3
4. Bernd W. Wirtz (2019). Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study. Springer Nature Switzerland AG. 247 p. doi: 10.1007/978-3-030-13005-3
5. Moazed A., Johnson N. (2016). Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. St. Martin's Press New York. 347 p.
6. Geoffrey G. Parker (2016). Platform revolution: how networked markets are transforming the economy- and how to make them work for you. W. W. Norton & Company. 352 p.
7. Koleshnia Ya.O. (2021). Tsyfrova platforma yak efektyvna byznes-model' [Digital platform as an effective business model]. *Biznes, innovatsiyi,*

*menedzhment: problemy ta perspektyvy - Business, innovation, management: problems and prospects*. P. 80-81.

8. Sichkarenko K.O. (2018). Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku [Digital Platforms: Approaches to Classification and Defining Roles in Economic Development]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi - Black Sea Economic Studies*. Vol. 35. P. 28-32.
9. Weill P., Woerner S. (2018). What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Harvard Business Review Press. 256 p.
10. Lyashenko V.I., Vishnevskyi O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiya [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. *In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrayiny - Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 252 p.