

УДК 339.13:004.738.5

Лазнева І.О.<sup>1</sup>, Кирилов М.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

<sup>2</sup> студ. гр. БТЕ-1615м НУ «Запорізька політехніка»

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Сучасна цифровізація докорінно змінила умови ведення бізнесу, поставивши на перший план новий технологічний феномен - цифрові платформи, які стали ключовими драйверами цифрової економіки. Вони трансформують традиційні бізнес-моделі, забезпечуючи перехід від класичних лінійних ланцюжків створення вартості до багатосторонніх екосистем. Платформні компанії сьогодні домінують у різних секторах, глибоко інтегруючись у повсякденне та професійне життя та змінюючи способи взаємодії між виробниками і споживачами.

Теоретичний аналіз показує, що цифрова платформа функціонує як агрегатор і хаб, який організовує ресурси та транзакції для спільного створення вартості. На відміну від індустріальної лінійної моделі, де цінність створювалася поетапно і компанії покладалися виключно на власні виробничі потужності, платформи використовують ресурси, якими вони фізично не володіють, об'єднуючи виробників та споживачів. Фундаментальною відмінністю та драйвером зростання таких моделей є позитивні мережеві ефекти, завдяки яким цінність платформи для кожного користувача зростає пропорційно до збільшення загальної кількості учасників. Це забезпечує платформам експоненційне зростання та надзвичайно високу масштабованість із мінімальними витратами порівняно з виробниками фізичних товарів. Однак існують і негативні мережеві ефекти, що виникають через надмірну пропозицію або дисбаланс учасників, що вимагає від платформ впровадження складних алгоритмів фільтрації та модерації. З точки зору структури бізнес-моделі, платформи характеризуються майже нульовими фіксованими витратами на обслуговування додаткових транзакцій, а їхніми ключовими видами діяльності є підтримка алгоритмів і робота з великими масивами даних. Доходи генеруються переважно через транзакційні комісії, платні підписки та рекламу [1].

Яскравим прикладом такої трансформації є китайська корпорація Alibaba Group, яка побудувала інтегровану транзакційну екосистему для різних сегментів ринку, включаючи B2B, B2C та C2C майданчики, що дозволило компанії залучити понад мільярд активних споживачів. Компанія не отримує дохід від прямого продажу товарів з націнкою, а монетизує свої послуги через комісії, рекламу та розвиток власного хмарного бізнесу, що перетворило її на інфраструктурну основу для багатьох інших цифрових підприємств. Крім того, для подолання проблеми довіри між покупцями та продавцями була створена власна система цифрових фінансових послуг Alipay, яка інтегрувала всі фінансові потоки платформи в єдину захищену екосистему.

Водночас досвід Alibaba висвітлює суттєві ризики та вразливості чистих платформних систем. Відсутність прямого контролю над фізичними активами та ланцюжками поставок створила проблему якості товарів і поширення контрафакту, чим платформа суттєво поступається своєму конкуренту JD.com, який працює за лінійною моделлю прямих продажів із власними складами та логістикою. Іншим серйозним викликом є тиск з боку державних регуляторів, що проявилось у вимогах уряду щодо реструктуризації фінансового підрозділу AntGroup та накладенні антимонопольного штрафу у розмірі 2,75 мільярда доларів США. Крім того, платформна модель стикається із загостренням конкуренції: на локальному ринку стрімко зростає частка майданчика соціальної комерції Pinduoduo, а на міжнародному рівні, відкриваючи платформу AliExpress для іноземних продавців, Alibaba вступає у пряму конкуренцію зі світовим лідером Amazon [2].

Перехід до цифрових платформ докорінно змінює архітектуру світової економіки, оскільки такі екосистеми здатні генерувати надвисоку цінність без необхідності володіння значними матеріальними ресурсами. Успішний приклад компанії Alibaba демонструє ефективність багатосторонніх платформ у трансформації не лише торгівлі, але й логістики та фінансів завдяки ефективному управлінню алгоритмами та капіталізації мережових ефектів. Проте кейс також підкреслює вразливості моделі, пов'язані з контролем якості та залежністю від державного регулювання. Для збереження глобальної конкурентоспроможності цифрові платформи змушені безперервно еволюціонувати, впроваджуючи нові технологічні рішення, такі як штучний інтелект і аналітика великих даних, та розширюючи географію свого впливу на світових ринках.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ruggieri R., Savastano M., Scalingi A., Bala D., D'Ascenzo F. The Impact of Digital Platforms on Business Models: an Empirical Investigation on Innovative

Start-ups. *Management&Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2018. Vol. 13, No. 4. P. 1210-1225

2. OECD. An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation\\_53e5f593-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en.html) (дата звернення: 31.03.2026).