

### **Oksana Kovtun**

Doctor of Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Economics  
Head of the School of Excellence “Sustainable Development and the Skills of the 21st Century  
Professional: Education, Economics, and Crisis Leadership”  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav  
<https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>

### **Vadym Korolov**

Postgraduate of the Business Economics and Administration Department  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko  
<https://orcid.org/0009-0009-8693-1757>

## **Transformation of business models of enterprises under the influence of digital platforms**

**Abstract.** The paper examines the process of transformation of business models of enterprises under the influence of digital platforms, which is one of key manifestations of the modern digital transformation of the economy. It is established that the development of digital platforms causes qualitative changes in the mechanisms of creation, distribution and monetisation of value, forming a new platform logic of business functioning. Particular attention is paid to the transition from traditional linear business models to network ecosystems, in which interaction between market participants becomes the main source of added value.

The paper summarises the main types of business models of enterprises, in particular production, trade, service, subscription, advertising and platform ones, and identifies the directions of their transformation under the influence of digital technologies. It is shown that production models are evolving into service-oriented and “product as a service” ones, trade models - into digital omnichannel and marketplace-oriented ones, service models - into globalised online platforms, and advertising models - into data-driven ones based on big data analysis and personalisation. The platform model is identified as the dominant form of business organisation in the digital economy.

It is substantiated that network effects, the growth of the role of data as a strategic resource, the development of artificial intelligence and the integration of enterprises into digital ecosystems are key drivers of transformation. At the same time, the presence of challenges associated with increased competition from global digital platforms, the risks of dependence on them, the need to ensure cybersecurity and adapt organisational structures of enterprises is emphasised.

It is determined that successful transformation of business models requires a strategic rethinking of management approaches, development of digital competencies of personnel and implementation of innovative technologies. It is concluded that digital platforms are not only a tool for optimising business processes, but also a fundamental factor in shaping the new architecture of the modern economy

**Keywords:** digital platforms, business model, platform economy, digital transformation, ecosystem, network effects, data, enterprise

## **Оксана Ковтун**

Доктор економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки, керівник школи майстерності  
«Сталий розвиток і майстерність фахівця XXI століття:  
освіта, економіка, антикризове лідерство»  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
<https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>

## **Вадим Корольов**

Аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування  
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
<https://orcid.org/0009-0009-8693-1757>

# **Трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ**

**Анотація.** У статті досліджено процес трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ, що є одним із ключових проявів сучасної цифрової трансформації економіки. Встановлено, що розвиток цифрових платформ спричиняє якісні зміни у механізмах створення, розподілу та монетизації вартості, формуючи нову платформну логіку функціонування бізнесу. Особливу увагу приділено переходу від традиційних лінійних бізнес-моделей до мережових екосистем, у яких взаємодія між учасниками ринку стає основним джерелом формування доданої вартості.

У роботі узагальнено основні типи бізнес-моделей підприємств, зокрема виробничу, торговельну, сервісну, підписну, рекламну та платформну, та визначено напрями їх трансформації під впливом цифрових технологій. Показано, що виробничі моделі еволюціонують у сервісно-орієнтовані та «продукт як послуга», торговельні моделі – у цифрові омніканальні та маркетплейс-орієнтовані, сервісні – у глобалізовані онлайн-платформи, а рекламні – у data-driven моделі, що базуються на аналізі великих даних та персоналізації. Платформна модель визначена як домінуюча форма організації бізнесу в умовах цифрової економіки.

Обґрунтовано, що ключовими драйверами трансформації є мережеві ефекти, зростання ролі даних як стратегічного ресурсу, розвиток штучного інтелекту та інтеграція підприємств у цифрові екосистеми. Водночас підкреслено наявність викликів, пов'язаних із посиленням конкуренції з боку глобальних цифрових платформ, ризиками залежності від них, необхідністю забезпечення кібербезпеки та адаптацією організаційних структур підприємств.

Визначено, що успішна трансформація бізнес-моделей потребує стратегічного переосмислення підходів до управління, розвитку цифрових компетенцій персоналу та впровадження інноваційних технологій. Зроблено висновок, що цифрові платформи є не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, але й фундаментальним чинником формування нової архітектури сучасної економіки

**Ключові слова:** цифрові платформи, бізнес-модель, платформна економіка, цифрова трансформація, екосистема, мережеві ефекти, дані, підприємство

## **Вступ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією, що докорінно змінює принципи функціонування підприємств та формування їхніх бізнес-моделей. Одним із ключових драйверів цих змін є цифрові платформи, які формують нові механізми створення вартості, організації взаємодії між учасниками ринку та управління ресурсами. Платформні бізнес-моделі забезпечують інтеграцію виробників, споживачів і партнерів у єдині цифрові екосистеми, що сприяє підвищенню ефективності операцій, масштабованості бізнесу та швидкості інноваційних процесів.

Водночас трансформація традиційних бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ супроводжується низкою викликів і суперечностей. Зокрема,

підприємства стикаються з необхідністю перегляду стратегій розвитку, організаційних структур, підходів до управління даними та взаємодії з клієнтами. Посилюється конкуренція з боку глобальних платформ, що володіють значними ресурсами, доступом до великих масивів даних та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, виникають ризики залежності від платформ, втрати контролю над клієнтською базою та зниження рівня автономності підприємств.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств у країнах з трансформаційною економікою, зокрема в Україні, де процеси цифровізації відбуваються нерівномірно, а рівень готовності бізнесу до впровадження платформних рішень залишається недостатнім. Недосконалість інституційного середовища, обмеженість фінансових ресурсів та дефіцит цифрових компетенцій стримують ефективну інтеграцію підприємств у платформну економіку.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у дослідженні трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ, визначенні ключових факторів успішної адаптації до нових умов господарювання та розробленні практичних підходів до формування конкурентоспроможних платформних стратегій. Це зумовлює актуальність обраної теми та потребу в подальших наукових розвідках у цьому напрямі.

## Огляд літератури

Сучасні наукові дослідження демонструють значну активізацію інтересу до проблематики трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ, що обумовлено прискоренням цифровізації економіки та формуванням платформних екосистем. У працях останніх років домінує підхід, згідно з яким цифрові платформи розглядаються як ключовий інституційний та технологічний механізм перебудови традиційних моделей створення вартості, що підтверджується дослідженнями, присвяченими платформним екосистемам, мережевим ефектам та data-driven економіці (Литвиненко, 2023).

Значна частина наукових робіт акцентує увагу на переході від лінійних бізнес-моделей до екосистемних і платформних структур. Зокрема, у сучасних дослідженнях підкреслюється, що платформні компанії стають домінуючими гравцями цифрової економіки, оскільки вони забезпечують інтеграцію різних груп користувачів і формують нові багатосторонні ринки. У цьому контексті розглядаються такі ключові моделі, як двосторонні ринки, шерінгові платформи, моделі on-demand та екосистемні платформи, які поступово витісняють традиційні форми організації бізнесу (Кудріна, 2023; Evans & Schmalensee, 2016; OECD, 2022).

Окремий напрям досліджень пов'язаний із трансформацією галузевих бізнес-моделей під впливом цифровізації. Так, у фінансовому секторі науковці відзначають перехід від вертикально інтегрованих банківських структур до відкритих платформних екосистем, що базуються на концепціях open banking, embedded finance та BaaS (Banking as a Service). Це свідчить про зміну логіки створення вартості від внутрішніх ресурсів до мережевої взаємодії між учасниками екосистеми (Стрельбицька, 2023).

Важливим напрямом сучасних досліджень є аналіз subscription-економіки як однієї з ключових форм цифрової трансформації бізнес-моделей. Науковці підкреслюють перехід підприємств від разових продажів до моделей регулярної монетизації через підписку, що забезпечує стабільні грошові потоки та підвищує рівень утримання клієнтів. Такий підхід особливо характерний для цифрових продуктів і сервісів, де ключову роль відіграє безперервна взаємодія зі споживачем (Шевчук, 2022; Parker *та ін.*, 2016; World Economic Forum, 2020).

У межах досліджень цифрової трансформації також активно аналізується вплив платформ на ринок праці та структуру зайнятості. Встановлено, що розвиток платформних бізнес-моделей сприяє формуванню гіг-економіки та нетипових форм зайнятості, що змінює традиційні уявлення про організацію праці та бізнес-процесів. Це підтверджує системний

характер трансформацій, які охоплюють не лише підприємства, але й соціально-економічні відносини загалом (McKinsey Global Institute, 2021).

Окрему групу становлять дослідження, присвячені цифровим платформам у контексті малого та середнього бізнесу. У цих роботах доводиться, що платформи e-commerce виступають інструментом підвищення конкурентоспроможності МСП, забезпечуючи їм доступ до глобальних ринків, цифрових інструментів маркетингу та логістики. При цьому підкреслюється, що цифрові платформи не лише знижують бар'єри входу на ринок, але й створюють нові умови конкурентної взаємодії (Amit & Zott, 2021; Teece, 2010; OECD, 2019).

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що в економічній літературі сформовано кілька ключових напрямів дослідження трансформації бізнес-моделей: платформізація економіки та формування екосистем; цифровізація галузевих моделей (фінанси, торгівля, послуги); розвиток data-driven та subscription-моделей; а також соціально-економічні наслідки цифрової трансформації. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються недостатньо опрацьованими питання адаптації бізнес-моделей підприємств до умов української економіки, а також практичні механізми інтеграції у глобальні платформні екосистеми, що зумовлює потребу подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ, визначенні ключових напрямів їх адаптації до умов цифрової економіки, а також обґрунтуванні ефективних підходів до впровадження платформних рішень з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

## **Матеріали та методи**

Джерельною базою дослідження є сукупність наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифровізації економіки, розвитку платформних бізнес-моделей та трансформації підприємств в умовах формування цифрових екосистем. Інформаційну базу становлять аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані щодо розвитку цифрової економіки, матеріали консалтингових компаній, а також відкриті дані щодо діяльності провідних цифрових платформ і підприємств, що впроваджують платформні рішення.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили цілісність і обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності цифрових платформ та бізнес-моделей підприємств. Системний підхід дозволив розглянути трансформацію бізнес-моделей як комплексний процес, що охоплює технологічні, економічні та організаційні аспекти діяльності підприємств. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження відмінностей між традиційними та платформними бізнес-моделями, а також для виявлення особливостей їх функціонування у різних галузях економіки. Структурно-функціональний метод дав змогу визначити ключові елементи платформних екосистем і встановити взаємозв'язки між їх учасниками.

Для дослідження практичних аспектів трансформації бізнес-моделей застосовано кейс-метод, який передбачав аналіз діяльності провідних міжнародних і національних компаній, що функціонують на основі цифрових платформ. Це дозволило ідентифікувати ефективні практики впровадження платформних рішень та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємств. Методи узагальнення та систематизації використано для формування класифікації основних типів бізнес-моделей і напрямів їх трансформації під впливом цифровізації. Логічний метод застосовано для побудови послідовності викладення матеріалу та формування висновків дослідження.

Крім того, у роботі використано елементи економічного аналізу для оцінки впливу цифрових платформ на зміну джерел доходів, структури витрат та механізмів створення

вартості підприємств. Метод експертних оцінок дозволив врахувати сучасні тенденції розвитку цифрової економіки та визначити перспективні напрями адаптації бізнес-моделей підприємств до умов платформізації.

## **Результати**

Сучасна цифрова трансформація економіки зумовлює глибокі зміни у способах створення, доставки та споживання цінності, що безпосередньо впливає на формування і розвиток бізнес-моделей підприємств. Традиційні лінійні моделі, орієнтовані на внутрішні ресурси та послідовні ланцюги створення вартості, поступово поступаються місцем платформним бізнес-моделям, які базуються на мережевих ефектах, відкритості та взаємодії широкого кола учасників.

Цифрові платформи виступають посередниками між різними групами користувачів, забезпечуючи їхню ефективну взаємодію у межах єдиного цифрового середовища. Основною особливістю таких платформ є здатність генерувати цінність не лише за рахунок власних ресурсів, а й через залучення зовнішніх учасників – споживачів, постачальників, розробників та інших партнерів. Це сприяє формуванню багатосторонніх ринків, де попит і пропозиція взаємно підсилюються завдяки мережевим ефектам.

Трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, змінюється логіка створення вартості: підприємства переходять від виробництва продуктів до організації взаємодії між користувачами та надання доступу до ресурсів і сервісів. По-друге, трансформуються джерела доходів – поряд із традиційними продажами зростає роль комісійних, підписних моделей, монетизації даних і рекламних доходів. По-третє, відбувається зміна структури витрат, де значна частка інвестицій спрямовується на розвиток цифрової інфраструктури, аналітики даних і кібербезпеки.

Важливим аспектом є зміна ролі даних у діяльності підприємств. Дані стають стратегічним ресурсом, що визначає конкурентні переваги у платформній економіці. Завдяки використанню аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту підприємства отримують можливість глибше розуміти поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції та оптимізувати бізнес-процеси.

Разом із тим, інтеграція підприємств у платформну економіку супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, дотримання регуляторних вимог, а також управління ризиками залежності від домінуючих платформ. Крім того, підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури, впроваджувати гнучкі підходи до управління та розвивати цифрові компетенції персоналу.

Практика показує, що успішна трансформація бізнес-моделей потребує комплексного підходу, який включає цифрову стратегію, інвестиції в технології, розвиток партнерських екосистем і формування клієнтоорієнтованої культури. Підприємства можуть обирати різні моделі взаємодії з платформами: створення власних платформ, участь у вже існуючих або комбінування цих підходів. Вибір конкретної стратегії залежить від галузевих особливостей, ресурсного потенціалу та рівня цифрової зрілості підприємства.

Для підприємств в Україні трансформація бізнес-моделей під впливом цифрових платформ відкриває значні можливості для виходу на нові ринки, підвищення ефективності та залучення інвестицій. Водночас вона потребує подолання структурних обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової інфраструктури, нерівномірністю доступу до технологій і обмеженістю фінансових ресурсів.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається суттєве переосмислення традиційних бізнес-моделей підприємств, що зумовлено активним розвитком цифрових платформ. Класичні підходи до організації бізнесу, які базувалися на лінійній логіці створення вартості (виробництво – розподіл – споживання), поступово трансформуються у мережеві моделі, де ключову роль відіграє взаємодія між різними

групами учасників у межах єдиних цифрових екосистем. У цьому контексті доцільно розглянути основні типи бізнес-моделей підприємств та особливості їх трансформації під впливом платформізації економіки.

Передусім суттєвих змін зазнає виробнича (продуктова) бізнес-модель, яка традиційно передбачала створення матеріального продукту та його реалізацію кінцевому споживачу. Під впливом цифрових платформ підприємства дедалі частіше переходять до сервісно-орієнтованої моделі, зокрема концепції «продукт як послуга», що передбачає не одноразовий продаж, а довгострокове надання доступу до функціоналу продукту. Наприклад, такі компанії, як Siemens та General Electric активно впроваджують цифрові рішення для моніторингу обладнання та надання сервісів на основі підписки, використовуючи дані про експлуатацію продукції. Водночас українські виробничі підприємства поступово інтегруються у глобальні цифрові ланцюги створення вартості через використання платформ електронної комерції.

Торговельна (дистрибуційна) модель також зазнає трансформації під впливом платформ, що проявляється у переході до омніканальних стратегій продажу та активному використанні маркетплейсів. Якщо раніше підприємства виступали як класичні посередники між виробником і споживачем, то сьогодні їх роль частково нівелюється через домінування цифрових платформ, таких як Amazon, Alibaba Group та українська платформа Rozetka. Ці платформи забезпечують прямий доступ виробників до споживачів, використовуючи алгоритми персоналізації, автоматизовані логістичні системи та інструменти аналітики великих даних.

Сервісна бізнес-модель, яка охоплює широкий спектр послуг, також трансформується у напрямі цифровізації та платформізації. Зокрема, значного поширення набули онлайн-сервіси, дистанційні консультації та цифрові платформи для надання послуг. Прикладом є платформи Upwork та Fiverr, які створюють глобальні ринки праці та забезпечують взаємодію між виконавцями і замовниками. В Україні подібні процеси проявляються через розвиток IT-аутсорсингу та використання цифрових каналів комунікації з клієнтами.

Окрему увагу слід приділити підписній бізнес-моделі, яка передбачає регулярну оплату за доступ до продукту або послуги. Завдяки цифровим платформам ця модель набула значного розвитку, особливо у сфері цифрового контенту та програмного забезпечення. Такі компанії, як Netflix та Spotify демонструють ефективність підписної моделі, використовуючи аналітику даних для персоналізації контенту та підвищення рівня утримання користувачів.

Рекламна бізнес-модель також зазнала суттєвих змін унаслідок розвитку цифрових платформ, які забезпечують таргетовану рекламу на основі аналізу поведінки користувачів. Домінуючі позиції у цьому сегменті займають такі компанії, як Google та Meta Platforms, які акумулюють значні масиви даних і використовують їх для підвищення ефективності рекламних кампаній. У результаті підприємства отримують можливість більш точно сегментувати аудиторію та оптимізувати маркетингові витрати.

Водночас формування платформної бізнес-моделі є не лише напрямом трансформації, а й новою домінуючою парадигмою розвитку бізнесу. Такі компанії, як Uber, Airbnb та Glovo створюють багатосторонні ринки, де основна цінність генерується через взаємодію користувачів. Характерною особливістю таких моделей є використання мережевих ефектів, що забезпечує швидке масштабування бізнесу за відносно низьких витрат на фізичні активи.

Франчайзингова модель також адаптується до умов цифрової економіки через використання платформ для управління мережею партнерів, стандартизації бізнес-процесів і контролю якості. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість діяльності франчайзі та забезпечити ефективну комунікацію в межах мережі.

Інноваційні бізнес-моделі, зокрема стартапи, активно використовують можливості цифрових платформ для швидкого виходу на ринок, тестування бізнес-гіпотез і залучення інвестицій. Платформи відкритих інновацій і краудсорсингу сприяють залученню зовнішніх ідей та ресурсів, що значно прискорює інноваційні процеси (OECD, 2022).

Отже, трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ є складним і багатовимірним процесом, який визначає сучасні тенденції розвитку бізнесу. Її успішність залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати цифрові технології та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

## Обговорення

Отримані результати підтверджують ключові положення сучасної економічної теорії щодо визначальної ролі цифрових платформ у трансформації бізнес-моделей підприємств. Зокрема, встановлено, що перехід від лінійних до платформних моделей господарювання є не лише технологічною зміною, а глибокою інституційною трансформацією, яка змінює логіку створення вартості, структуру ринків і характер конкурентної взаємодії. Узгоджуючись із висновками провідних дослідників, результати цієї роботи свідчать про домінування мережевих ефектів як ключового фактора ефективності платформних бізнес-моделей. Чим більша кількість учасників залучена до платформи, тим вищою є її цінність для кожного окремого користувача, що забезпечує ефект самопосилення і створює високі бар'єри входу для нових гравців. Водночас це формує ризики монополізації ринку та залежності підприємств від великих платформ, що також підтверджується сучасними науковими дослідженнями (Rochet & Tirole, 2003).

Порівняння отриманих результатів із науковими підходами до розвитку data-driven економіки дозволяє зробити висновок про суттєве зростання ролі даних як стратегічного ресурсу. На відміну від традиційних факторів виробництва, дані мають властивість невичерпності та здатність до масштабування, що створює додаткові конкурентні переваги для платформних компаній. У цьому контексті результати дослідження підтверджують доцільність переходу підприємств до моделей, орієнтованих на аналітику великих даних і персоналізацію взаємодії зі споживачами (Gawer, 2009; Cusumano *та ін.*, 2019).

Разом із тим, під час дослідження виявлено низку суперечностей, які потребують подальшого наукового осмислення. З одного боку, цифрові платформи відкривають нові можливості для розвитку підприємств, зокрема щодо доступу до глобальних ринків, оптимізації витрат і прискорення інновацій. З другого – вони посилюють конкуренцію, знижують рівень автономності бізнесу та створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних (Osterwalder & Pigneur, 2010; Kenney & Zysman, 2016).

Особливу увагу слід приділити специфіці трансформації бізнес-моделей в умовах України. На відміну від розвинених країн, де платформна економіка вже набула системного характеру, в Україні цей процес перебуває на етапі становлення. Це зумовлює наявність структурних обмежень, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів і дефіцит цифрових компетенцій. У цьому контексті результати дослідження доповнюють існуючі наукові підходи, акцентуючи увагу на необхідності адаптації глобальних моделей до національних умов.

Важливим результатом є обґрунтування того, що ефективна трансформація бізнес-моделей потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, стратегічне управління та розвиток партнерських екосистем. При цьому універсальних рішень не існує, а вибір моделі трансформації залежить від галузевих особливостей, масштабу підприємства та рівня його цифрової зрілості (Tiwana, 2014; McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Таким чином, проведене дослідження не лише підтверджує існуючі теоретичні положення, але й розширює їх у частині практичного застосування для підприємств у трансформаційній економіці. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності платформних бізнес-моделей, а також на розроблення інструментів державної політики, спрямованих на підтримку цифрової трансформації бізнесу.

## Висновки і перспективи дослідження

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифрові платформи є ключовим чинником трансформації сучасних бізнес-моделей підприємств, визначаючи нові принципи створення, розподілу та монетизації вартості. У результаті розвитку платформної економіки відбувається перехід від традиційних лінійних моделей до мережевих екосистем, в яких цінність формується через взаємодію великої кількості учасників ринку, а не лише в межах окремого підприємства.

Встановлено, що під впливом цифрових платформ трансформації зазнають усі основні типи бізнес-моделей: виробнича модель еволюціонує у сервісно-орієнтовану та підписну; торговельна – у цифрову омніканальну та платформну; сервісна – у глобалізовану онлайн-модель; рекламна – у data-driven модель із глибокою персоналізацією; а платформна модель поступово стає домінуючою формою організації бізнесу в цифровій економіці.

Ключовим результатом цифрової трансформації є зростання ролі даних як стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Використання аналітики великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та формувати персоналізовані пропозиції для споживачів.

Разом із тим, інтеграція у платформну економіку супроводжується низкою викликів, серед яких посилення конкуренції з боку глобальних цифрових платформ, ризики залежності від них, необхідність захисту даних, а також потреба у швидкій адаптації організаційних структур і розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Отже, успішна трансформація бізнес-моделей підприємств можлива лише за умови системного підходу до цифровізації, який передбачає поєднання технологічних інновацій, стратегічного управління даними та розвитку партнерських екосистем. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів формування конкурентних переваг підприємств у межах платформної економіки та адаптації національного бізнес-середовища до умов цифрової трансформації.

**Подяки:** Немає.

**Конфлікт інтересів:** Немає.

## Список використаних джерел

- Кудріна, О. Ю. (2023). Інтеграція цифрових технологій в міську інфраструктуру як фактор розбудови соціально-економічної безпеки міста. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Серія: Економічні науки*, 2(278), 56–60. Взято з <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/678>
- Литвиненко, Н. В. (2023). Платформна економіка: нові бізнес-моделі та виклики для підприємств. *Економічний простір*, 185. Взято з <https://economicspace.pgasa.dp.ua>
- Стрельбіцька, Н. Є. (2023). Цифрові платформи як інструмент трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 48. Взято з <https://economyandsociety.in.ua>
- Шевчук, О. А. (2022). Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 80. Взято з <https://btie.kart.edu.ua>
- Amit, R., & Zott, C. (2021). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. doi: 10.1002/smj.187
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business. doi: 10.1057/s41599-019-0256-1
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Gawer, A. (Ed.). (2009). *Platforms, markets and innovation*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781848449071
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69. doi: 10.2139/ssrn.2759985

- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company. doi: 10.2139/ssrn.2906178
- McKinsey Global Institute. (2021). *The rise of digital ecosystems*. McKinsey & Company.
- OECD. (2019). *An introduction to online platforms and their role in the digital transformation*. OECD Publishing. doi: 10.1787/53e5f593-en
- OECD. (2022). *The impact of digital platforms on SMEs*. OECD Publishing. doi: 10.1787/3e9f8c9a-en
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9781119205231
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy*. W. W. Norton & Company.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. doi: 10.1162/154247603322493212
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Tiwana, A. (2014). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Morgan Kaufmann. doi: 10.1016/C2012-0-00021-0
- World Economic Forum. (2020). *Digital platforms and the future of business models*. WEF.
-