

O.I. MASLAK, H.E. GRISHKO, V.V. BALA, YA.YU. YAKOVENKO, V.V. ZUEV
ЕКОНОМІКА ПЛАТФОРМ ЯК ОСНОВА ДЛЯ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У статті досліджуються актуальні питання диджитал-трансформацій бізнесу у контексті Індустрії 4.0, яка охоплює цифровізацію в усіх сферах життя суспільства, інновації у продуктах та нових бізнес-моделях. Зокрема, виникла платформа як нова форма бізнесу, який будується на тому, що надає цифровий простір для постачальників, споживачів та інших груп зацікавлених сторін. У статті наголошується, що головна умова створення успішної платформи — це розробка механізму ефективної взаємодії. Саме це забезпечує якість та час функціонування платформи. Крім того, виокремлено стратегії залучення користувачів/споживачів у платформенний бізнес. Доведено, що, якщо дохід компанії не залежить від володіння чи управління фізичними активами, для масштабування відсутня потреба у значних інвестиціях. Наголошується на тому, що традиційні види бізнесу, які не трансформувалися достатньо, щоб створити платформи, можуть у майбутньому зітхнутися з тим, що конкуренція виникатиме у невзаємопов'язаних областях, оскільки в екосистемі платформ ключову роль відіграють зв'язки всередині екосистеми. У рамках дослідження також стверджується, що у сучасних умовах ланцюжок поставок уже не є основним агрегатором бізнес-цінності, адже було започатковано тренд на її створення та поширення серед учасників платформи, оскільки більше не передбачається лінійний напрямок руху до кінцевого споживача, цінність переміщується одразу до клієнта та у реверсному напрямку, що зумовлює ключові відмінності роботи цифрових платформ. Наведено ключові відмінності роботи цифрових платформ, порівняно з лінійними бізнес-моделями.

Ключові слова: бізнес-стратегії; результативність бізнесу; економіка платформ; стратегічний розвиток; поведінкові засади; е-бізнес

O.I. MASLAK, H.E. GRISHKO, V.V. BALA, YA.YU. YAKOVENKO, V.V. ZUEV
ЭКОНОМИКА ПЛАТФОРМ КАК ОСНОВА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ В БИЗНЕС-СРЕДЕ

В статье изучаются актуальные вопросы диджитал-трансформаций бизнеса в контексте Индустрии 4.0, охватывающей цифровизацию во всех сферах жизни общества, инновации в продуктах и новых бизнес-моделях. В частности, возникла платформа как новая форма бизнеса, который строится на предоставлении цифрового пространства для поставщиков, потребителей и других групп заинтересованных сторон. В статье отмечается, что главное условие создания успешной платформы – это разработка механизма эффективного взаимодействия. Это обеспечивает качество и время функционирования платформы. Кроме того, выделены стратегии привлечения пользователей/потребителей в платформенный бизнес. Доказано, что если доход компании не зависит от владения или управления физическими активами, для масштабирования отсутствует потребность в значительных инвестициях. Отмечается, что традиционные виды бизнеса, которые не трансформировались достаточно, чтобы создать платформы, могут в будущем столкнуться с тем, что конкуренция будет возникать в несвязанных областях, поскольку в экосистеме платформ ключевую роль играют связи внутри экосистемы. В рамках исследования также утверждается, что в современных условиях цепочка поставок уже не является основным агрегатором бизнес-ценности, ведь был начат тренд на ее создание и распространение среди участников платформы, поскольку больше не предполагается линейное направление движения к конечному потребителю, ценность перемещается сразу к клиенту и в реверсном направлении, что приводит к ключевым отличиям работы цифровых платформ. Приведены ключевые отличия работы цифровых платформ по сравнению с линейными бизнес-моделями.

Ключевые слова: бизнес-стратегии; результативность бизнеса; экономика платформ; стратегическое развитие; поведенческие основы; е-бизнес.

O.I. MASLAK, N. YE. GRISHKO, V.V. BALA, YA. YU. YAKOVENKO, V.V. ZUEV
ECONOMICS OF PLATFORMS AS A BASIS FOR DEVELOPING A CORPORATE BUSINESS STRATEGY AND FEATURES OF ITS IMPLEMENTATION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

The article deals with current issues of digital business transformations in the context of Industry 4.0, covering digitalization in all spheres of society, innovations in products and new business models. In particular, the platform has emerged as a new form of business that is built on providing a digital space for suppliers, consumers and other stakeholder groups. It was noted in the article that the main condition for creating a successful platform is the development of a mechanism for effective interaction. This ensures the quality and uptime of the platform. In addition, strategies for attracting users/consumers to the platform business were highlighted. It has been proven that if a company's income does not depend on the ownership or management of physical assets, there is no need for significant investments to scale. It was also noted that traditional businesses that have not transformed enough to create platforms may in the future face the fact that competition will arise in unrelated areas, since connections within the ecosystem play a key role in the ecosystem of platforms. As part of the study, it was also argued that in modern conditions the supply chain is no longer the main aggregator of business value, because a trend has been started to create and distribute it among platform participants, since a linear direction of movement to the end consumer is no longer assumed, the value moves immediately to the client and in the reverse direction, which leads to key differences in the operation of digital platforms. The key differences in the operation of digital platforms compared to linear business models were given.

Keywords: business strategies; business performance; platform economics; strategic development; behavioral foundations; e-business.

Постановка проблеми. За останні 20 років світ та економіка разом з ним невпинно швидко змінюються. На зміну туристичним фірмам прийшли сервіси Booking та AirB&B. На зміну традиційним, локалізованим службам таксі — сервіси Uber, Uklon. Також не можна не згадати таких гігантів як Google,

Apple, Amazon. Цей список можна доповнювати багатьма іншими прикладами, але основне, що об'єднує всі ці процеси, — той факт, що на зміну традиційному бізнесу приходить економіка платформ.

Викликано це тим, що світ все швидшими темпами переходить в онлайн режим, що дало можливість для

появи нової моделі організації бізнесу, яка швидко завоювала прихильність споживачів і постачальників. Наразі усі ми можемо спостерігати чергову промислову революцію — перехід до Індустрії 4.0. (або Четвертої промислової революції) та 5.0 у перспективі. Відповідно, як ніколи актуально стає проблематика стратегічного забезпечення функціонування економіки платформ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значну увагу до аспектів цифрової трансформації економіки, зокрема платформ. Питанням підтримки бізнес-платформ присвячені наукові праці Дж. Паркера, М. ван Альстіна та С. Чаударі [1], В.П. Куприяновського [2], О.А. Гриценко [3]; особливостям користування багатосторонніми платформами – Д. Еванса [4] та Д. Роджерса [5]; впливу діджиталізації на бізнес – Р.М. Лісової [6], А.О. Касич [7], А.О. Наторіної [8], П.Г. Перерви [9]. Разом з тим, недостатньо дослідженим залишається питання відповідності корпоративних бізнес-стратегій цифровим трансформаціям у бізнес-середовищі в умовах економіки платформ та необхідності їх адаптації.

Мета статті полягає у дослідженні цифрової трансформації бізнесу як тренд розвитку нової економіки, а саме – економіки платформ.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах платформи розвиваються значно швидше, ніж традиційний бізнес, оскільки вони, по-перше, використовують Інтернет як простір для створення цінностей; по-друге, в діяльності платформ відсутні витрати на виробництво, реалізацію та транспортування продукції; по-третє, платформи є високоєфективними через швидке масштабування, яке в свою чергу створюється мережевим ефектом. Також до одного з найбільших плюсів економічної діяльності платформ слід віднести можливість збирання та обробки великої кількості інформації, що дає можливість більш точно розробляти стратегії і здійснювати економічні прогнози, що покращує роботу платформ.

Інформаційний простір, в якому відсутня значна кількість посередників, на відміну від традиційного бізнесу та лінійної системи збуту (від постачальника до покупця, зазвичай — через посередників) зручний, фінансово й економічно вигідний для кожного (і для постачальників, і для споживачів), враховуючи двосторонній напрямок господарських операцій. Дана нова та висококонкурентна форма ведення бізнесу називається платформою.

Під поняттям «платформа» мається на увазі така бізнес-модель, за рахунок якої можливо об'єднати дві і більше взаємозалежні групи продуктів задля збільшення прибутку усіх груп стейкхолдерів. Відповідно, платформа — це нова форма бізнесу, який будується на тому, що надає цифровий простір для постачальників, споживачів та інших груп зацікавлених сторін.

Таким чином, мережі виступають у якості нового агрегату бізнес-цінності. Якщо у випадку

використання лінійних бізнес-моделей масштаб діяльності слугував результатом інвестування та використання централізовано накопичених внутрішніх ресурсів, то масштабованість платформенного бізнесу зумовлюється створенням екзогенної мережі функціонування підприємства, оскільки платформи не володіють засобами виробництва, вони створюють засоби взаємодії користувачів.

Основні стратегії залучення користувачів/споживачів у платформенний бізнес наведено у табл.1.

Отже, можемо побачити, що в економічній діяльності платформ можна спостерігати цікавий парадокс — чим більше в неї користувачів, тим вона більш вигідна для кожного з них, оскільки тут прослідковується дія закону попиту і пропозиції. Проаналізуємо як функціонує сервіс таксі Uber: зі збільшенням кількості водіїв зменшується середня ціна за проїзд за рахунок того, що автомобілі розташовані з порівняно невеликим інтервалом один від іншого і вартість поїздки зменшується через менші витрати палива для того, щоб водій доїхав до клієнта; чим менше ціна і чим швидше виконується замовлення, тим більша ймовірність того, що клієнт ще раз буде користуватися послугами даної компанії та порадить її знайомим. Збільшення кількості замовлень, в свою чергу, призведе до того, що водіям буде забезпечено постійну зайнятість і більший заробіток.

Однак, мережевий ефект може діяти і в негативну сторону, що може знищити платформу так само швидко як і заснувало. Як приклад негативної дії мережевого ефекту можна навести платформу для знайомств OkCupid. Сервіс для знайомств активно процвітав до того моменту, коли через збільшення користувачів все більше чоловіків намагалося отримати увагу певного кола жінок, яких вони вважали найгарнішими. Через певний час усі користувачі-жінки почали лишати платформу. Однак, не дивлячись на труднощі, керівництво платформи відродило її тим, що спеціально визначало пари, тим самим на платформі було відроджено позитивний мережевий ефект.

Практика показує, що модель платформи на запуску стикається з проблемами, яких не існувало до початку цифровізації. Це, перш за все, питання того як саме виходити на ринок, коли на початку немає ні постачальників, ні товару, ні споживачів.

Ключовим при цьому виступає той факт, що механізм роботи платформ принципово інший, аніж звичні сценарії ведення бізнесу. Мається на увазі, що сама платформа може виступати центром, довкола якого формується ринок шляхом обміну товарами, послугами та інформацією між споживачами та виробниками. Так, наприклад, свої масштабні бізнес-мережі побудували торговельні платформи AliExpress та eBay, поєднавши економічні інтереси продавців та покупців, Airbnb — за рахунок створення ринку туристів та власників нерухомості; Uber — одночасного врахування попиту пасажирів і пропозицій водіїв тощо.

Таблиця 1 – Стратегії залучення користувачів/споживачів у платформенний бізнес (складено авторами на основі [1, 3, 8])

Стратегія	Сутність	Практичний приклад
Стратегія «слідуй за кроликом»	Починати запуск платформи з запуску проекту, який гарантовано принесе успіх. Вже після того, як платформа успішно себе зарекомендувала до неї почнуть линути користувачі.	Amazon починала свою діяльність ретейл, а вже потім стала відкритою для постачальників на пряму
Стратегія «на чужих плечах»	Починати діяльність з вже успішно діючою платформою та її користувацькою базою.	Платіжний сервіс PayPal починав зі співробітництва з Ebay
Стратегія посіву	Сутність стратегії полягає в тому, щоб запустити платформу для невеликої кількості людей, щоб в майбутньому запустити мережевий ефект.	З початку співробітництва PayPal з Ebay перший створював боти, котрі купували товари та схиляли до користування PayPal
Стратегія намету	Полягає в тому, щоб залучити користувачів, без яких платформа не має цінності. Зазвичай за певні привілеї або за гроші.	При старті діяльності платформи OneTable, що займалася бронюванням столиків, спочатку залучали базу ресторанів, а потім клієнтів, оскільки їх з базою ресторанів було легко вербувати
Стратегія однієї сторони	Полягає в тому, щоб залучити користувачів спочатку однієї сторони, а потім іншої	
Стратегія проповідання	Стратегія побудована на виробниках, які самі будуть залучити нових користувачів.	Освітні платформи Udemu та Skillshare побудовані таким чином, що спочатку на них прийшли викладачі і вже за ними — студенти
Стратегія великого вибуху	Традиційна маркетингова політика. Через рекламу одночасно залучаються сторони платформи.	Facebook спочатку був мережею для 500 студентів Гарварда. Згодом на них відпрацювали систему ключової взаємодії і соціальна мережа почала поширюватися.
Стратегія мікроринку	Стратегія полягає в тому, щоб залучити користувачів, які вже комунікують між собою певним чином	

Головна умова створення успішної платформи — це розробка механізму ефективної взаємодії. Саме це забезпечує якість та час функціонування платформи. В основі ключової взаємодії на платформі лежить обмін інформацією, товаром чи послугою, валютою.

Платформа не може існувати без обміну інформацією. У результаті обміну інформацією користувачі платформи можуть прийняти рішення про здійснення обміну товарами чи послугами. Зокрема, те, що обмінюється між користувачами платформи називається «одиницею цінності» [1]. На деяких платформах обмін може відбуватися всередині платформи. Наприклад, у соціальній мережі Facebook обмін відбувається лайками, коментарями, репостами. У діяльності відеохостинга YouTube спостерігаємо ту ж саму ситуацію. Однак у більшості інших випадків платформ за обміном одиниці цінності йде обмін валютою. Валютою можуть бути: гроші на банківській картці, гроші на рахунку в інтернет-гаманцях (наприклад, PayPal), готівкові гроші. Також валютою може виступати репутація на інформаційних платформах (наприклад, сервіс TripAdvisor).

У галузі готельної справи компанія Airbnb швидко забезпечила неабияке зростання і пропонує більше номерів, аніж такі гіганти як Intercontinental Hotels та Hilton Worldwide. Саме використання платформ дозволило забезпечити домінування у галузі, адже компанія не володіє житлом, а лише надає за допомогою онлайн-платформи змогу його орендувати,

отримуючи відсотки від орендної плати.

Відповідно, якщо дохід компанії не залежить від володіння чи управління фізичними активами, для масштабування відсутня потреба у значних інвестиціях. На прикладі Airbnb це пояснюється тим фактом, що компанія може утримувати втричі менші ціни, порівняно з класичними готелями, оскільки їх операційні витрати та потенційні ризики порівняно менші.

Класичним прикладом втрати позицій на ринку внаслідок недооцінки можливостей платформенного бізнесу є історія компанії Nokia, капіталізація якої у 2014 році зазнала рекордного зменшення. На початку 2011 року компанія, будучи раніше лідером у галузі мобільних технологій, не змогла витримати конкуренцію з боку Apple, яка випустила iPhone у 2007 році та Google, яка представила операційну систему Android у 2008 році, які задовольнили попит верхніх сегментів ринку.

При цьому розробка власного софту Nokia для систем Symbian та MeeGo була економічно не вигідною, а момент, коли програмне і апаратне забезпечення стали єдиним цілим, сформувавши нову галузь екосистем, було проігноровано. На протипагу такому відставанню, конкуренти швидко переорієнтувалися саме на створення платформ, що дозволило вибудувати безпрецедентну за розмірами мережу взаємодії розробників та користувачів, запропонувавши їм майданчик для цього.

Стрімке падіння вартості акцій, починаючи з 2010 року, внаслідок стратегічних прорахунків, відбулося і в історії компанії RIM, найвідомішим продуктом якої на той час був Blackberry. Орієнтація на інноваційність продукту, а не екосистеми та закрита патентна система у перспективі поступилися популярністю ідеї відкритої платформи від Google, навколо якої сформувався консорціум з розробників тридцяти провідних технологічних компаній, зокрема Samsung, HTC, оператор T-Mobile тощо.

З технологічного сектору ця тенденція поширилася на інші галузі економіки, які підпадають під тотальну трансформацію, що проявляється у перевизначенні меж сучасних організацій, зміщенню, а в деяких випадках навіть руйнації традиційного поділу галузей. При цьому злиття та поглинання лише прискорюють розвиток технологій, за рахунок якого докорінно змінюються економічні основи сучасних організацій.

Довгий час більшість інноваційних підходів стосувалася покращення ефективності ланцюжка поставок у лінійній моделі (сюди можна віднести «just in time», комплекс «7R»).

У сучасних умовах ланцюжок поставок уже не є основним агрегатором бізнес-цінності, адже було започатковано тренд на її створення та поширення серед учасників платформи, оскільки більше не передбачається лінійний напрямок руху до кінцевого споживача, цінність переміщується одразу до клієнта та у реверсному напрямку, що зумовлює ключові відмінності роботи цифрових платформ (рис.1): пришивидшуючи обмін цінністю між двома та більше групами користувачів, виробників та споживачів, платформи формують навколо себе мережі ресурсів та клієнтів, а також ринки, у рамках яких вони взаємодіють, здійснюючи транзакції.



Рис. 1 – Ключові відмінності роботи цифрових платформ, порівняно з лінійними бізнес-моделями (складено авторами на основі [1, 10])

Більш того, деякі платформи (наприклад eBay) неможливо реалізувати офлайн, оскільки аукціонна модель успішна не лише через те, що за рахунок використання Інтернету знижується вартість приєднання великої кількості продавців та покупців, а й тому, що їх діяльність регулюється шляхом формування структури витрат, коли обом сторонам надається свобода вибору оплати та доставки. Таким чином, компанія не зберігає товари, не несе транспортні витрати, кредитні ризики тощо.

Справедливим буде твердження, що платформи дозволяють компаніям капіталізувати їх потенціал за рахунок використання мережі Інтернет, будучи глобальним феноменом, насамперед у країнах, які на початку Четвертої промислової революції не мали достатньо розвинутої комерційної інфраструктури, але змогли швидко переорієнтуватися. Так, наприклад, у Китаї виникла платформа Baidu як аналог Google, месенджер

WeChat тощо. Крім того, після виходу китайської компанії Alibaba на Нью-Йоркську фондову біржу у 2014 році, вона контролює близько 80% усіх електронних продажів у країні, при чому Alipay залишається основною платіжною системою на рівні з TenPay та Tencent.

Більш того, сьогодні складно уявити успішне функціонування бізнесу без розуміння механізму функціонування платформ, адже за їх рахунок можливим є організація продажів та доступ до інформації.

Разом з тим, перехід до платформ уже сьогодні – актуальна задача для підприємств, націлених на функціонування в межах інноваційних екосистем.

Перші спроби створення прототипів бізнес-платформ припадають на дотком-епоху, однак на той момент у інвесторів не було чіткого механізму оцінки інтернет-компаній, відповідно стратегія значних витрат на маркетинг без перевірки

цілового ринку, яку обрала компанія Pets.com на початку 2000-х років, виявилася неефективною, і, попри інвестовані 300 млн. дол. США, була запущена процедура банкрутства. Згодом виявилось, що для успішного функціонування недостатньо перенести працюючу лінійну бізнес-модель у мережу.

Варто зазначити, що поняттям «лінійна бізнес-модель» позначають таку модель, яка являє собою послідовність виробник-посередник-кінцевий споживач. Лінійні бізнес-моделі домінували, починаючи з індустріальної революції (рис.1) – найяскравішими прикладами, зокрема, можна вважати компанії General Motors, Toyota, Walmart тощо.

Цінність зростала лінійно, згідно функціонуючого ланцюжка поставок. Щодо фокусу орієнтації компаній, виокремлюють два типи лінійних бізнес-моделей: з акцентуванням на продукті (наприклад, Lenovo чи американська мережа Target, які активно співпрацюють з дистриб'юторами та ріселерами); з акцентом на сервісі (переважно сфера послуг). Обидва типи лінійних бізнес-моделей засновані на чіткому плануванні згори-вниз та передбачають структурування організаційної діяльності та ресурсів.

При цьому інформація також передається лінійно, а ланцюжок поставок поставок лінійний за своєю суттю, коли на кожній наступній ланці додається цінність товару чи послуги.

Термін «транзакційні витрати» був уведений у науковий обіг економістом Р. Коузом для позначення будь-яких витрат, пов'язаних з обміном. У відношенні до економіки платформ дану дефініцію можна трактувати як вартість участі у взаємодії у межах екосистем, що виникає внаслідок недосконалої ринків.

Разом з тим, транзакційні витрати можуть бути не лише фінансовими та необов'язково вимірюються у грошовому вимірі. Наприклад, витрати часу на пошук інформації та просування, відслідковування дотримання правил учасниками платформ. При цьому важливим аспектом платформ є надання користувачам інфраструктури для створення інновацій суміжних продуктів та послуг. Хоча платформи і надають можливість виконати базову транзакцію, поведінку користувачів вони не контролюють. Таким чином, будь-яка платформа націлена на вирішення наступних завдань:

- 1) залучення аудиторії;
- 2) координування взаємодії учасників;
- 3) надання необхідних сервісів та інструментів;
- 4) визначення стандартів та правил, а також контроль за їх дотриманням.

Таким чином, для підприємців платформенна бізнес-модель в узагальненому розумінні служить інструментом наочного представлення того, яким чином створюється, надається та зберігається цінність для клієнтів та як вона конвертується в отримуваний дохід в умовах цифровізації.

Платформенна бізнес-модель не обмежує

швидкість зростання компаній, на відміну від конгломератів, характерних для минулого століття, оскільки в сучасних умовах виникає не лінійний зв'язок типу «один клієнт – один товар», а потенційно можливий зв'язок клієнта з усіма іншими учасниками платформи.

Висока вартість найдорожчих компаній (згідно списку Fortune 500, починаючи з 2015 року, до 10-ти найкращих входять платформи Apple, Amazon, Facebook, Microsoft) зумовлена використанням ними багатосторонніх платформ (англ. multisided platform, MSP), за рахунок чого забезпечується взаємодія сторін та відбуваються транзакції між ними.

При цьому немає необхідності наслідувати існуючі успішні платформи. Українським підприємствам було б доцільно використовувати елементи платформенного бізнесу. Однак для цього має існувати стратегічне підґрунтя у вигляді відкритості для сторонніх компаній.

Платформи мають власну архітектуру, відрізняючись при цьому мірою відкритості. Платформи зазвичай запускаються як закриті, однак згодом по мірі використання нових типів взаємодій між учасниками стають відкритими.

Тут варто деталізувати, що відкритість для сторонніх компаній на практиці означає що пропозиція підприємства (пропонований товар чи надавана послуга) повинна задовольняти певну базову потребу, залишаючи простір для задоволення інших, а також генерувати часті взаємодії з клієнтами. По-перше, потрібно перейти від контролю ресурсів до управління ними, оскільки мережа виробників та споживачів – головний актив. По-друге, від внутрішньої оптимізації – до зовнішніх взаємодій. По-третє, від фокусування на споживчих цінностях – до акценту на цінності екосистеми.

Висновки і пропозиції. Отже, на основі вищевикладеного можемо надати наступне визначення: платформа являє собою різновид бізнес-моделі, що надає цифровий простір для постачальників та покупців, за рахунок чого прискорюються процеси обміну цінністю між різними групами користувачів платформ завдяки легкодоступним та зростаючим мереж і ринків, в рамках яких відбуваються транзакції користувачів. При цьому на ринку платформ постійно змінюються лідери по мірі розвитку технологій.

Водночас за рахунок платформи бізнес може швидко розвиватися, коли кожен новий користувач може потенційно вибудувати зв'язки з іншими учасниками.

Традиційні види бізнесу, які не трансформувалися достатньо, щоб створити платформи, можуть у майбутньому зіштовхнутися з тим, що конкуренція виникатиме у невзаємопов'язаних областях, оскільки в екосистемі платформ ключову роль відіграють зв'язки всередині екосистеми.

Список літератури

- Parker G., Alstynе M., Choudaray P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy-and how to make them work for you. New York : W. W. Norton, 2016. 304 p.
- Куприяновский, В. П., Добрынин, А. П., Синягов, С. А., Намиот, Д. Е. (2017), Целосная модель трансформации в цифровой экономике – как стать цифровыми лидерами. International Journal of Open Information Technologies, vol. 5, no. 1. С. 26–33.
- Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 77-90.
- Evans D. Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms. Berkeley Technology Law Journal. 2012. No. 27. P. 1201–1250.
- David L. Rogers. The digital transformation playbook. Columbia Business School Publishing. 2016, 293 p.
- Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 24. Ч.2. С. 114-118.
- Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
- Нагоріна А.О. Фундамент цифрової трансформації бізнесу. Управління розвитком, 2018. № 1 (191). С. 55-60.
- Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4(13(112), 6–14. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
- Maslak O. I., Maslak M. V., Grishko N. Y., Hlazunova O. O., Pererva P. G. and Yakovenko Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
- dlya ekonomistiv ta pravoznavciv]. Ekonomichna teoriya ta pravo, no 2 (33), 77-90.
- David L. Rogers (2016). The digital transformation playbook. Columbia Business School Publishing, 293 p.
- Natorina A. O. (2018). The foundation of digital business transformation [Fundament cyfrovoyi transformaciyi biznesu]. Upravlinnya rozvytkom, no 1 (191), pp. 55-60.
- Lisova R. M. (2019). The impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation [Vplyv didzhitalizaciyi na biznes-modeli: etapy ta instrument cyfrovoyi transformaciyi]. Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu, no 24. Vol.2, 114-118.
- Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I. (2019) "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
- Kupriyanovskiy, V. P., Dobrynin, A. P., V. P., Sukhomlin, Namiot, D. E. (2017) A holistic transformation model in the digital economy – how to become digital leaders [Tselostnaya model' transformatsii v tsifrovoy ekonomike – kak stat' tsifrovymi liderami], International Journal of Open Information Technologies, vol. 5, no. 1, pp. 26–33.
- Parker G., Alstynе M., Choudaray P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy-and how to make them work for you. New York : W. W. Norton, 2016. 304 p.
- Evans D. Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms. Berkeley Technology Law Journal. 2012. No. 27. P. 1201–1250.
- Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4(13(112), 6–14. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
- Maslak O. I., Maslak M. V., Grishko N. Y., Hlazunova O. O., Pererva P. G. and Yakovenko Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.

References (transliterated)

Надійшла(received) 25.01.2022

- Grycenko O. A. (2018). Digital economy: current challenges for economists and lawyers [Cyfрова економіка: suchasni vyklyky

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Маслак Ольга Іванівна (Маслак Ольга Ивановна, Maslak Olga Ivanivna) – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, професор кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>; e-mail: oimaslak2017@gmail.com

Гришко Наталія Євгенівна (Гришко Наталья Евгеньевна, Grishko Natalya Yevheniyivna) – кандидат економічних наук, доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, доцент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1644-3861>; e-mail: 2nata.grishko@gmail.com

Бала Володимир Володимирович (Бала Владимир Владимирович, Bala Volodymyr Volodymyrovych) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>; e-mail: balavv1408@gmail.com

Яковенко Ярослава Юрївна (Яковенко Ярослава Юрьевна, Yakovenko Yaroslava Yuriiivna) – PhD з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Зуєв Віктор Вікторович (Зуев Виктор Викторович, Zuev Viktor Viktorovich) – здобувач ОС бакалавр, ОПП Економіка, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, кафедра економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6100-1232>; e-mail: viktorzuev1910@gmail.com