

ВАРТІСНОУТВОРЮЮЧІ ВЛАСТИВОСТІ ПЛАТФОРМНОЇ БІЗНЕС МОДЕЛІ ФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

VALUE-CREATING PROPERTIES OF THE PLATFORM BUSINESS MODEL OF FINANCIAL CORPORATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

У статті досліджено особливості платформи як ефективної бізнес моделі фінансових корпорацій в умовах цифровізації. Розглянуто види багатосторонніх платформ та досліджено їх здатність продукувати мережевий ефект в процесі взаємодії учасників платформи. Проаналізовано процес виникнення доданої вартості в платформному бізнесі та механізм генерування і монетизації прибутку на платформі. Проведено порівняльний аналіз лінійної бізнес моделі та платформи. Показано, що в умовах розвитку електронно-цифрових технологій платформа стає невід'ємним елементом сучасної архітектури бізнесу як «поєднально-забезпечувальний» тип бізнес моделі. Досліджено загальну типологію багатосторонніх платформ, де платформи поділені на чотири категорії: транзакційну, інноваційну, інвестиційну та інтегровану. Наведено приклади використання таких платформ міжнародними фінансовими корпораціями.

Ключові слова: платформна бізнес модель, цифровізація, фінансова корпорація, необанки, електронна комерція, електронні платежі, лінійна фірма, багатостороння платформа, базова транзакція, мережевий ефект.

УДК 336.7: 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-23>

Корнеєв В.В.

д.е.н., професор,
декан факультету фінансів
та цифрових технологій,
Державний податковий університет

Белінська Я.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
Державний податковий університет

Коваленко Ю.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри фінансових ринків
та технологій,
Державний податковий університет

Korneev Volodymyr

State Tax University

Belinska Yanina

State Tax University

Kovalenko Yuliia

State Tax University

The article examines the peculiarities of the platform as an effective business model of financial corporations in the conditions of digitalization. The types of multilateral platforms were considered and their ability to produce a network effect in the process of interaction of platform participants was investigated. The process of creating added value in the platform business and the mechanism of generating and monetizing profit on the platform are analyzed. Based on the results of the analysis, the following features of the platform that ensure the creation of added value are highlighted: a network effect that generates profits that are close in nature to monopoly profits; the ability to grow exponentially by benefiting from a positive cross-network effect; the ability to generate several types of income, in particular, increasing value by reducing transaction costs and sharing resources; transformation of vertically integrated production complexes into a horizontal network of entrepreneurs, coordinators, consulting firms, etc.; economy based on the joint use of resources and the collective creation of a product, which partially blurs the boundaries between demand and supply ("Collaborative economy"). A comparative analysis of the linear business model and platform was conducted. It is shown that in the conditions of the development of electronic and digital technologies, the platform becomes an integral element of modern business architecture as a "connecting and providing" type of business model. The general typology of multilateral platforms is studied, where platforms are divided into four categories: transactional, innovative, investment and integrated. It is shown that platform ecosystems of financial corporations in Ukraine are built mainly around e-Commerce and e-transfers and concentrate both on the introduction of new remote financial service channels and on improving the quality of existing ones and their optimization. Examples of the use of such platforms by international financial corporations are given. The main value-creating services of digital platforms of financial corporations include integrated payments, business management software, inventory, payroll, card issuance, instant transfers; such financial solutions as loans for working capital (and/or factoring programs), offering customers installments at retail outlets, attracting customers (CRM tools), managing marketing programs..

Key words: platform business model, digitalization, financial corporation, neo-banks, e-commerce, e-payments, linear firm, multilateral platform, basic transaction, network effect.

Постановка проблеми. Протягом останніх десяти років тенденції цифровізації змінили підходи до розуміння природи і механізмів створення вартості в економіці, що призвело до трансформації бізнес моделей фінансових установ. В умовах поширення віртуального бізнесу і механізмів взаємодії відбувся перехід від лінійної бізнес-моделі підприємницької діяльності до платформних бізнес-моделей, що використовують цифрові технології і світову Інтернет- мережу.

Специфіка відносин у цифровому середовищі посилює значення ефективної взаємодії учасників транзакцій та доступу їх до інформації. В умовах нової віртуальної реальності формуються принципово нові бізнес-моделі, які постійно удосконалюються на основі хмарних технологій штучного інтелекту, підходів до обробки величезних обсягів даних (Big Data), які стають капіталом цифрової

економіки та необхідною умовою успішної діяльності фінансових компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям функціонування платформних моделей ведення бізнесу в сучасному світі присвячено багато праць, зокрема Р. Evans [1], А. Gawer [2], R. Fishman, T. Sullivan [3; 4], А. Gawer, M. Cusumano А. [5], А. Hagiu, S. Rothman [6]. Одними з базових робіт у цій сфері є дослідження нобелівського лауреата ЖанаТироля – J. Tirole «Platform Competition in Two-SideMarkets» [7; 8], де розглядаються двосторонні ринки та продуковані такими ринками потенційні мережеві ефекти. Дослідження платформ ведеться як спеціалістами у сфері менеджменту, так і в теорії відкритих ринків, що дозволяє відслідкувати та проаналізувати перехресні ефекти [9]. Серед вітчизняних вчених специфікою цифровізації

бізнес моделей фінансової сфери займаються такі вчені як Ю. Клапків [10], І. Ломачинська, А. Войцеховська, [11], О. Шевченко, Л. Рудич [12] та багато інших.

Незважаючи на велику увагу до тематики платформної економіки, надзвичайно швидкий прогрес технологій цифрової сфери обумовлює постійні зміни поглядів і підходів до розуміння принципів формування і функціонування платформи як бізнес-моделі. Науково обґрунтований підхід до їх застосування вимагає виокремлення базових вартісноутворюючих властивостей платформної бізнес моделі, зокрема, фінансових корпорацій.

Метою статті взято дослідження вартісноутворюючих властивостей платформи як новітньої бізнес моделі фінансових корпорацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному цифровому світі основною формою бізнес моделі стала платформа, що розглядається суб'єктами підприємницької діяльності як засіб створення вартості шляхом використання сучасних цифрових технологій як у фінансовій сфері, так і у процесі організації виробництва і реалізації продукції.

Платформа – це бізнес-модель, яка створює цінність шляхом побудови інфраструктури для полегшення процесу обміну між двома або більше взаємозалежними учасниками, як правило, споживачами (customers) і виробниками (producers) в широкому сенсі цих понять [1].

Розрізняють внутрішню і зовнішню платформу – фірми, що реалізують платформну модель бізнесу, також називають платформами, але в даному випадку йдеться про внутрішню платформу¹. Основна відмінність внутрішніх від зовнішніх (багатосторонніх) платформ полягає у потенціалі останніх щодо створення мережових ефектів.

Велику роль у функціонуванні платформи відіграють її суб'єкти, якими є фірма-власник або координатор, користувачі платформи, учасники.

Використовуючи в якості бізнес-моделі платформу фірма-координатор займається в основному посередницькою діяльністю: вона забезпечує зв'язок користувачів між собою та третіми сторонами, заробляючи гроші різними способами – монетизація прибутку може відбуватися за рахунок стягнення плати за доступ до платформи або за проведення трансакції, за рекламу тощо.

Платформна бізнес-модель націлена не стільки на задоволення потреб клієнтів у певних товарах чи послугах, скільки на задоволення потреби у полегшенні їх взаємодії з третіми сторонами в процесі виробництва чи реалізації товару

чи послуги. Тому основою функціонування платформи є специфічна базова трансакція, заради користування якою споживачі і об'єднуються на платформі. Здатність платформи краще задовольняти потреби користувачів в отриманні тієї або іншої послуги або товару пов'язана з тим, що вони мають можливість вносити удосконалення в продукт або трансакцію, за рахунок продуктів-комplementаторів і сервісів-доповнювачів, модифікуючи його адекватно до власних потреб. Таким чином, на платформі створюється і монетизується нова вартість за рахунок: 1) удосконалення продукту, послуги чи трансакції; 2) більш повного використання наявних ресурсів, що дозволяє економити ще не залучені ресурси. В окремих випадках багатосторонні платформи можуть генерувати декілька потоків доходів. Наприклад, в теоретичній моделі платформи для видавництва журналу читачі оплачують підписку на журнал, рекламодавці оплачують рекламні банери на сайті та сторінках журналу, автори оплачують видавничі, редакційні послуги та послуги з депонування та поширення статей.

Спільне користування ресурсами на платформі розмиває грань між її користувачами з боку попиту та пропозиції. У економіці спільного споживання («Collaborative economy») кінцеві користувачі часто стають продавцями ресурсів, виходячи з філософії: «сьогодні я продам що-небудь непотрібне на інтернет-аукціоні, а завтра щось куплю на ньому». Схожий випадок з Uber: «коли я за кермом, можу підвезти через Uber, коли я залишаю машину – то користуюся Uber як пасажир. Так користувачі платформи з легкістю «переходять» з одного боку двостороннього ринку на інший [13].

Колаборація для корпорацій з боку пропозиції може бути у формі аутсорсингу та використання фрілансу. Знайшовши джерело вартості в ефективному управлінні ланцюжками поставок, корпорація все менше зацікавлена в матеріальному виробництві та все більше сконцентрована на нематеріальних видах діяльності, тож переорієнтовується лише на поєднання зовнішніх сервісів. Відтак вертикально інтегровані виробничо-збутові комплекси перетворюються на горизонтальну мережу підприємців, об'єднаних на платформі. Для забезпечення конкурентоспроможності у платформному бізнесі сучасні корпорації використовують краудсорсинг ідей та ресурсів, звертаючись по допомогу до професійної спільноти. Наприклад, такі сервіси, як Simplist, дозволяють кожному бізнесу створити власну мережу фахівців, спроможних пропонувати інновації. А виробник футболок Theadless надає своїм клієнтам

¹ Внутрішні платформи компанії (платформи продуктів та/або технологій) – це інтегровані в єдину структуру активи (знання, проєктні рішення, технології, компоненти тощо), на базі яких компанія може ефективно розвивати та виробляти безліч похідних продуктів (наприклад, клас автомобілів на базі продуктової платформи), реалізуючи стратегію диференціації. Внутрішню технологічну платформу мають підприємства, які займаються контрактним виробництвом для різних компаній, наприклад, в Україні розвинуто контрактне виробництво косметики, побутової хімії тощо.

можливість спільно з дизайнерами розробляти нові моделі, забезпечуючи обмін інформацією між ними.

Завдяки ефективній взаємодії учасників платформи у процесі вдосконалення базового продукту за рахунок створення та використання комплементарних продуктів, компанії з платформною бізнес-моделлю можуть дуже швидко збільшити розміри (так зване «вибухове» зростання). Є багато прикладів стартапів, що менш ніж за 10 років досягли ринкової вартості понад 1 млрд дол. США, не виходячи на IPO. Такі стартапи виділяються в окрему категорію і називаються «єдинороги». У червні 2015 р. за Базою даних венчурного капіталу «CB Insights» було проведено дослідження 115 стартапів, результати якого засвідчили, що 70% фірм-єдинорогів використовували бізнес-модель багатосторонньої платформи [14].

Таким чином, можна виділити такі критерії успішного функціонування платформи, а саме [5]:

1) платформа виконує хоча б одну важливу функцію в межах того, що можна охарактеризувати як «системне користування», або її базова транзакція вирішує системну проблему для багатьох суб'єктів у певній сфері економічної діяльності;

2) до платформи легко підключитися або «надбудуватися» для розширення сфери використання базової транзакції;

3) платформу важко замінити іншою або аналогічною, тому що інші транзакції і додатки адаптовані саме до неї (так званий ефект «заліпання»)

Основною перевагою платформи як бізнес моделі є така її властивість як мережевий ефект. Мережевим ефектом називають феномен зростання споживчої цінності мережі зі збільшенням числа її учасників та зв'язків між ними. Чим більше користувачів залучено до мережі, тим більш суттєвим і вартісним стає факт користування нею для споживачів, тим лояльнішим є споживач, тим менш охоче він переходить на альтернативні продукти (мережі). Посилення мережевого ефекту – це, по суті, сучасний прояв монопольного ефекту, що генерує додаткові прибутки.

Платформи можуть генерувати два види мережевих ефектів. Прямий мережевий ефект виникає в тому випадку, коли зв'язки між платформою та використанням так званих «доповнюючих» інновацій носять прямий (same-side) характер та підкріплені технічною сумісністю або стандартом інтерфейсу, що робить використання інших платформ важким або дорогим заняттям. Наприклад, додатки Windows або Apple iPhone працюють тільки на сумісних з ними пристроях. Непрямі (cross-side) мережеві ефекти виникають, наприклад, коли рекламні агенти використовують пошукову систему Google, до якої залучена величезна кількість користувачів цієї системи. Слід відмітити, що у сфері генерування додаткової вартості

на платформі позитивний прояв мережевого ефекту може бути обмежений. Було виявлено, що для мобільних комунікаційних платформ позитивний мережевий ефект виявляється лише до визначених меж, за досягнення яких настає момент, коли занадто велика кількість виробників додатків утримує як бар'єр інші компанії від приєднання до цієї платформної екосистеми. Тому можна припустити, що дія мережевого ефекту може стати «вбудованим стабілізатором» для зростання платформи.

Завдяки цим особливостям, які дозволяють створювати якісно новий продукт і генерувати вартість, що забезпечує швидке зростання бізнесу, платформи розглядаються як новітні зразки підприємницького бізнесу у фінансовій та інших сферах економіки, вважаються провісниками нових форм організації економічного обміну [5]. З розвитком електронно-цифрових технологій платформа стала невід'ємним елементом сучасної архітектури бізнесу як «поєднально-забезпечувальний» тип бізнес моделі. Характеристики лінійної і платформної моделі фірми наведені в таблиці 1.

Платформа забезпечує новий спосіб створення вартості та використання ресурсів, що потребує формування відповідних компетенцій та навичок. Володіння і контроль за певним ресурсом вже не є більше фактором конкурентоспроможності корпорації, у тому числі й фінансової. Тепер важливіше, як вона може координувати використання ресурсів. А для багатосторонньої платформи важливо, наскільки ефективно вона координує спільне використання всіх ресурсів усіма користувачами мережі [15].

Наприклад, фірма Apple тривалий час діяла як продуктова фірма, що виробляє та продає комп'ютери, плеєри та смартфони. Але коли вона додала до смартфона магазин додатків App Store, вона перейшла в категорію багатосторонньої платформи, що поєднує розробників додатків та користувачів. Її досвід, як і досвід Microsoft, Intel, Google, Facebook, Amazon, eBay та інших компаній, показує, що торгова площа – багатостороння платформа може бути використана в будь-якій галузі і будь-якою фірмою.

Існує багато різних типів багатосторонніх платформ, але єдиної конвенційної типології немає. Так само класифікаційні критерії для систематизації різноманіття платформних патернів управління та підприємництва також різняться. Насамперед, існує розподіл на комерційні та некомерційні платформи; під час проектування платформи вирішується питання типу власності: одного координатора чи колективна.

У праці А. Tiwana представлено загальну типологію багатосторонніх платформ, у якій всі платформи, що існують у світі, розбиті на чотири категорії: транзакційну, інноваційну, інвестиційну та інтегровану [16]. Транзакційна платформа –

Окремі характеристики фінансових корпорацій з лінійною бізнес-моделлю та багатосторонньою платформою

Характеристика	Лінійна модель	Багатостороння платформа
Створення вартості	Оптимізація всієї послідовності видів діяльності у ланцюжку створення вартості від видобутку ресурсів до продажу продукту кожного споживача	Вартість створюється самою мережею, що забезпечує з'єднання представників і з боку кінцевих споживачів, і з боку пропозиції, внаслідок мережевого ефекту
Операційна ефективність	Підвищується шляхом а удосконалення навичок і вибудовування ефективних бізнес-процесів	Вся операційна діяльність виведена ззовні, що скорочує операційні витрати до мінімуму
Партнерські зв'язки	Розвиток здатності спрощувати зовнішні контакти	Домагається того, щоб у її мережі були присутні найкращі фірми – оператори бізнес-процесів. Ключовим навичкою для платформного бізнесу є вміння переконувати компанії та кінцевих користувачів користуватися платформою, іншими словами, вміння створити, підтримувати жити на платформі особливу екосистему
Конкурентоспроможність та ресурси	Конкурентоспроможність залежить від володіння фінансовою корпорацією рідкими ресурсами, специфічними активами та винятковими правами	Ключовими ресурсами є сама мережа користувачів і сукупність ресурсів, які користувачі мають у своєму розпорядженні. Основні ресурси – інформація, контакти та технології створення мікроринку. Відбувається фундаментальний перехід від концепції «володіння» ресурсом до концепції «спільного користування ресурсом
Суспільна цінність	Фінансова корпорація намагається підвищити цінність свого продукту для кінцевого споживача	Корпорація з платформною моделлю переходить від продукту до платформи, та від платформи до екосистеми, тому орієнтується на підвищення цінності усієї екосистеми для усіх учасників

Джерело: складено автором за [5; 6]

це технологія, продукт чи сервіс, які діють як канал (посередник), полегшуючи транзакції та обмін між різними сторонами ринку. Інноваційна платформа – це технологія, продукт чи сервіс, які є технологічною основою, де інші фірми, слабко організовані в інноваційну екосистему, розробляють комплементарні технології, продукти та послуги -

Інтегрована платформа – це технологія, продукт чи сервіс, які одночасно є і транзакційною та інноваційною платформою. До цієї категорії належать такі компанії, як Apple, що має торгову платформу App Store та велику екосистему незалежних розробників, які забезпечують створення контенту на платформі [2, с. 9].

До інвестиційних платформ відносяться такі компанії, як Priceline Group (США), Softbank (Японія), Naspers (Південна Африка), IAC Interactive (США) та Rocket Internet (Німеччина). Хоча ці компанії не є платформами як такими, тому що вони або реалізують стратегію ранніх інвестицій у платформні фірми, або діють як холдинги, що формують портфоліо платформ, або комбінують обидва підходи. Наприклад, Priceline Group включає наразі Booking.com, Priceline.com, Kayak.com, rentalcars.com і OpenTable. SoftBank починала як телекомунікаційна компанія, а тепер з великою часткою диверсифікувалася до платформ Yahoo!, Alibaba Group і GungHo Online. SoftBank інвестувала в індійські платформи OlaCabs, Snapdeal і Housing.com. Naspers зробила успішну ставку

на китайську платформу Tencent, тепер проводить диверсифікацію через інвестування у понад 30 платформ. Її інвестиції охоплюють такі компанії, як OLX та PayU, Allegro, Fashion Days, Ceneo, Konga і Souq, Myntra і Flipkart [2]. Таким чином, основною сферою розвитку платформ є e-commerce (електронна торгівля) та e-перекази (електронні платежі), навколо яких будуються платформні екосистеми фінансових корпорацій. Зокрема в Україні, специфікою розвитку сегмента P2P є переважання серед транзакцій розрахунків за товари та послуги, тобто E-commerce.

В період цифровізації основними задачами фінансових корпорацій є максимальне задоволення клієнтів шляхом побудови принципово нового підходу до обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. Тому при впровадженні цифрової платформної моделі фінансові корпорації орієнтовані як на впровадження нових каналів дистанційного фінансового обслуговування, так і на підвищення якості функціонування вже існуючих сервісів і їх оптимізацію..

З 2020 р. пандемія COVID -19 прискорила зростання кількості користувачів необанків, оскільки фізичні банківські відділення були закриті для відвідувачів, хоча зросла потреба у доступі до коштів і спрощеного управління особистими фінансами. В Україні нині існує 4 необанки, лідером з яких є Монобанк. Нові необанки найчастіше передають більшість своїх технологій та

банківської інфраструктури на аутсорсинг постачальникам послуг (Banking-as-a-Service, BaaS), банківським партнерам та іншим постачальникам сучасних банківських технологій.

У період починаючи з 2012 р. на платформі FinTech найвищі темпи розвитку демонстрував ринок споживчих кредитів без застави (без кредитних карток), обсяг якого у 2020 р. досяг майже 160 млрд. дол. США [17]. Його перевагою стало використання традиційних даних про позичальників у поєднанні з іншими альтернативними джерелами даних, а також відсутність фізичних відділень і сучасні технологічні платформи, що забезпечило менші поточні витрати порівняно з традиційними банками. У підсумку в 2019 р. на позики на FinTech-платформах припадало 39% загального обсягу персональних позик (у 2013 р. – тільки 5%), тоді як на банки кредитні спілки та традиційні фінансові компанії разом – приблизно 46% (у 2013 р. – 71%). Загалом обсяг міжнародних переказів через фінансові системи становить артрози менше 1% світового ВВП, а в Україні приблизно 5% (біля 10%, враховуючи всі канали). Негативним наслідком цих процесів є посилення залежності України від цих потоків із відповідним наростанням валютно-фінансових і розрахункових ризиків.

Серед сегментів ринку позик FinTech виділяють [17]:

- кредити на маркетплейсах – незабезпечені кредити і розстрочки через інвестиційну онлайн-платформу P2P-кредитування (наприклад, Lending Club, Prosper, Avant і Marlette);

- POS-кредити – фінансування під час оформлення покупки онлайн або в магазині (наприклад, AfterPay, GreenSky, PayPal Credit, Klarna, Square Installments, Vyze тощо).

На маркетплейсах кредитори зазвичай пропонують позики без застави – платформа P2P-кредитування є посередником у підборі позичальників (яких приваблює швидкість і зручність) та інвесторів (яких вабить перспектива отримання вищих прибутків). Відповідно на платформах персонального кредитування наявний широкий спектр пропозиції кредитних продуктів (наприклад, рефінансування студентської позики, приватні студентські позики, персональні позики, фінансування під конкретні закупівлі тощо). Прикладами великих POS-платформ є AfterPay, PayPal Credit, GreenSky і Klarna, а також Synchrony Financial, ECN Service Finance та банківські торгові марки (Wells Fargo, Citi, наприклад, Chase пропонує My Chase Plan», Synchrony пропонує SetPay тощо) [17]

Основною ключовою вартісноутворюючою перевагою фінансових корпорацій, що використовують платформи стають потужні мережеві ефекти, що знижують витрати на залучення клієнтів (тобто користувачі реєструють нових користувачів). Наприклад, PayPal отримує ~25% нових

клієнтів через P2P. Таким чином, P2P-перекази стають ефективним інструментом залучення нових клієнтів з огляду на зацікавленість отримувачів, яку можна використовувати для продажів інших суміжних або доповнюючих продуктів, а відтак – отримання прибутків. У підсумку витрати фінансових корпорацій на впровадження P2P компенсуються перехресними продажами інших послуг завдяки збільшеній базі користувачів P2P. Наприклад: комісією за дебет і пряме поповнення картки, прикріпленої до гаманців для монетизації (наприклад, картка Venmo та картка готівки), комісією за миттєвий переказ (комісія споживача – 1–1,5% за швидший доступ до коштів). З цих причин ринок P2P став одним з найбільш зростаючих в Україні підсегментів Payments зі середньорічним темпом зростання 57% [17].

Таким чином, до основних вартісноутворюючих сервісів цифрових платформ фінансових корпорацій відносяться інтегровані платежі, програмне забезпечення для управління бізнесом, інвентаризація, нарахування заробітної плати, випуск карток, миттєві перекази; такі фінансові рішення як позики на оборотні кошти (та/або програми факторингу), пропозиція клієнтам розстрочки в торгових точках, залучення клієнтів (інструменти CRM), управління маркетинговими програмами.

Базовим підходом до монетизації необанку є дохід (*interchange*) від використання дебетових карток. Користувачі прямих депозитів є найприбутковішими, оскільки вони, як правило, використовують дебетову картку як основний засіб витрачання коштів, демонтуючи високий постійний і передбачуваний рівень залученості до операцій, що створює регулярний потік доходу від таких транзакцій. Натомість на ринках, які розвиваються, а також для необанків, створених на платформі кредитування, значну або основну частку доходу становлять надходження від кредитних карток, надання кредитів та розстрочок.

Основним проблемами створення і отримання вартості, що виникають під час використання цифрової фінансової платформи в якості бізнес-моделі, є труднощі в розподілі ризиків, що не можуть бути диверсифіковані і зростають по мірі збільшення масштабів платформи. Останнім часом також загострюються питання дохідності необанків, хоч багато з них вже пройшли початковий період труднощів (*break-even-point*). Проблеми з дохідністю можуть наростати, коли клієнти не достатньо задоволені застосунком, або функціями чи UI/UX, які треба поліпшити. Посилюється також проблеми безпеки та захисту персональних даних, тому ретельній перевірці підлягає обслуговуючий персонал: служби: юристи, комплаєнс, фінансовий моніторинг, бухгалтерія, служба безпеки тощо.

Висновки. Таким чином, багатостороння платформа – це бізнес-модель, що зводиться до

Шляхи отримання прибутку на різних етапах розвитку необанків

Диверсифікація	Оркестрація	Монетизація	Експансія
Формування клієнтської бази	Побудова/приєднання до відкритої екосистеми	Підвищення цінності для клієнта	Географічне та/або сегментарне розширення ринку
Формування клієнтської бази шляхом розширення лінійки продуктів через використання B2C або B2B	Запровадження універсальних суперзастосунків, що пропонують банківські та інші послуги, примножують мережеві ефекти та забезпечують економію за рахунок масштабу	Формування екосистеми через постійне залучення клієнтів та посилення ефекту «заліпання». Вимірюється у відсотках від кількості активних користувачів протягом місяця, бажаний приріст має перевищувати 20% і становити 50% або більше (наприклад, WeChat – 92%). Стратегічні моделі ціноутворення націлені на отримання максимальної потенційної цінності одного клієнта	У разі обрання найбільш цікавої альтернативи для експансії FinTech розвиває і зміцнює власну конкурентну перевагу на основі трьох факторів: динаміка витрат, культура та зміна правил відповідно до потреб споживачів нового ринкового сегменту

Джерело: складено за [17; 18]

великого набору стратегічних правил, обов'язкових до виконання будь-якою фірмою, у тому числі фінансовими корпораціями та представниками традиційних галузей промисловості. За результатами аналізу досліджень науковців можна виділити такі особливості платформи, що забезпечують створення доданої вартості:

- мережевий ефект, що генерує прибутки, близькі за своєю природою до монопольних;
- здатність до експоненціального зростання за рахунок отримання вигод від позитивного перехресного мережевого ефекту;
- можливість генерувати декілька видів доходів, зокрема, збільшення вартості за рахунок скорочення транзакційних витрат і спільного користування ресурсами;
- перетворення вертикально інтегрованих виробничих комплексів на горизонтальну мережу підприємців, координаторів, консалтингових фірм тощо;
- економія на основі спільного використання ресурсів і колективного створення продукту, що частково стирає межі між попитом і пропозицією ("Colaborative economy").

Платформні екосистеми фінансових корпорацій будуються переважно навколо E-Commerce та е-переказів та концентруються як на впровадженні нових каналів дистанційного фінансового обслуговування, так і на підвищенні якості функціонування існуючих і їх оптимізації

До основних вартісноутворюючих сервісів цифрових платформ фінансових корпорацій відносяться ті, що забезпечують формування, утримання та збільшення клієнтської бази, стабільність надходжень від постійних транзакцій, максимально повне задоволення потреб споживачів у простоті, швидкості і доступності фінансових послуг.

Поширення платформи як бізнес моделі фінансової корпорації у сучасному цифровому світі

змінює фактори їх конкурентоспроможності: багатосторонні платформи конкурують здатністю своїх екосистем забезпечити атмосферу спільної праці, довіри та творчості; спроможністю забезпечити облік генерованих користувачами даних та їх використання для кращого задоволення потреб користувачів, розширення кількості користувачів та їх втримання за рахунок ефекту «заліпання». Саме такі організаційні інновації стають джерелом швидкого зростання платформи й обсягів доданої вартості, і роблять платформу найбільш ефективною сучасною бізнес моделлю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Evans D.S. (2011). Platform economics: Essays on multi-sided businesses. *Platform Economics: Essays On Multi-Sided Businesses*, David S. Evans, ed., Competition Policy International.
2. Evans P., Gawer A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. *The Center for Global Enterprise*. URL: <http://thecge.net>
3. Fishman R., Sullivan T. (2016) Everything We Know About Platforms We Learned from Medieval France. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/03/everything-we-know-about-platforms-we-learned-from-medieval-france/>
4. Fishman R., Sullivan T. (2016(b)). The Internet of «Stuff Your Mom Won't Do for You Anymore». *Harvard Business Review*. 26 July. URL: <https://hbr.org/2016/07/theinternet-of-stuff-your-mom-wont-do-for-you-anymore>
5. Gawer A., Cusumano M. (2007). A strategy toolkit for platform leader wannabes. DRUID Summer Conference: «Proximity, Routines and Innovation». Copenhagen, CBS, Denmark. 18–20 June.
6. Hagiu A., Rothman S. (2016) Network Effects Aren't Enough. *Harvard Business Review*. № 4. URL: <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough/>
7. Rochet J.C., Tirole J. (2003) Two-sided markets: a progress report. *Journal of the European Economic Association*. Volume 1, Issue 4, pp. 990–1029. DOI: <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>

8. Rochet J.C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. № 4. P. 990–1029

9. Haslehurst R., Lewis A. (2016). We Don't Need a Whole New Regulatory Regime for Platforms Like Uber and Airbnb. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/04/we-dont-need-a-wholenew-regulatory-regime-for-platforms-like-uber-andairbnb>

10. Клапків Ю.М., Мелих О.Ю. (2019) Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг *Review of transport economics and management*. Вип. 2(18) С. 83. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190456>

11. Ломачинська І., Войцеховська А. (2021) Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 20. № 3(49). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791)

12. Шевченко О.М., Рудич Л.В. (2020) Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.61

13. Auer D., Petit N. Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy. *The Antitrust Bulletin*. С. 426–461.

14. Як шерингова економіка змінює світ (2016). *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2016/09/5/603709/>

15. Parker G., Marshall Van Alstyne, Xiaoyue Jiang. PLATFORM ECOSYSTEMS: HOW DEVELOPERS INVERT THE FIRM. URL: https://www.researchgate.net/publication/314439560_Platform_Ecosystems_How_Developers_Invert_the_Firm

16. Tiwana, A. (2013). Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy, Waltham, MA. URL: https://www.researchgate.net/publication/286345261_Platform_Ecosystems_Aligning_Architecture_Governance_and_Strategy

17. Звіт «Фінтех у цифрах – 2023». URL: https://drive.google.com/file/d/1VhMWkG3CeG_A5oDmi25Az0DyTurjDOiK/view

18. World Fintech Report 2021. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/09/Press-Release_World-FinTech-Report-2021.pdf

REFERENCES:

1. Evans D.S. (2011). Platform economics: Essays on multi-sided businesses. Platform Economics: Essays On Multi-Sided Businesses, David S. Evans, ed., Competition Policy International.

2. Evans P., Gawer A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. The Center for Global Enterprise URL: <http://thecge.net>

3. Fishman R., Sullivan T. (2016) Everything We Know About Platforms We Learned from Medieval France. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/03/everything-we-know-about-platforms-we-learned-from-medieval-france/>

4. Fishman R., Sullivan T. (2016(b)). The Internet of «Stuff Your Mom Won't Do for You Anymore». *Harvard Business Review*. 26 July. URL: <https://hbr.org/2016/07/theinternet-of-stuff-your-mom-wont-do-for-you-anymore>

5. Gawer A., Cusumano M. (2007). A strategy toolkit for platform leader wannabes. DRUID Summer Conference: «Proximity, Routines and Innovation». Copenhagen, CBS, Denmark. 18–20 June.

6. Hagiu A., Rothman S. (2016) Network Effects Aren't Enough. *Harvard Business Review*. № 4. URL: <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough/>

7. Rochet J.C., Tirole J. (2003) Two-sided markets: a progress report. *Journal of the European Economic Association*. Volume 1, Issue 4, pp. 990–1029. DOI: <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>

8. Rochet J. C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. № 4. P. 990–1029.

9. Haslehurst R., Lewis A. (2016). We Don't Need a Whole New Regulatory Regime for Platforms Like Uber and Airbnb. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/04/we-dont-need-a-wholenew-regulatory-regime-for-platforms-like-uber-andairbnb>

10. Klaviv Yu.M., Melikh O.Yu. (2019) Transformatsiya didzhitalizatsiyi rinku finansovikh ta strakhovikh posluh [Transformation of digitalization of the market of financial and insurance services] *Review of transport economics and management*. Vip. 2(18). P. 83. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190456>

11. Lomachinska I., Voytsekhovska A. (2021) Transformatsiya biznes-modeley pidpriyemnits'koyi diyal'nosti v umovakh tsifrovizatsiyi ekonomiki ta finansovoho sektoru rinkova ekonomika: suchasna teoriya i praktika upravlinnya. *Rinkova ekonomika: suchasna teoriya i praktika upravlinnya* [Transformation of business models of entrepreneurial activity in the conditions of digitalization of the economy and the financial sector. Market economy: modern management theory and practice]. Volume 20. No. 3(49). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791)

12. Shevchenko O.M., Rudich L.V. (2020) Rozvitok finansovikh tekhnolohiy v umovakh tsifrovizatsiyi ekonomiki Ukrayini [Development of financial technologies in the conditions of digitization of the economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. No. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.61

13. Auer D., Petit N. Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy . *The Antitrust Bulletin*. P. 426–461.

14. Yak sherinhova ekonomika zminyuye svit (2016). *Ekonomichna pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2016/09/5/603709/>

15. Parker G., Marshall Van Alstyne, Xiaoyue Jiang. PLATFORM ECOSYSTEMS: HOW DEVELOPERS INVERT THE FIRM. URL: https://www.researchgate.net/publication/314439560_Platform_Ecosystems_How_Developers_Invert_the_Firm

16. Tiwana, A. (2013). Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy, Waltham, MA. URL: https://www.researchgate.net/publication/286345261_Platform_Ecosystems_Aligning_Architecture_Governance_and_Strategy

17. Zvit «Fintekh u tsifrakh – 2023» [The report "Fintech in numbers – 2023"]. URL https://drive.google.com/file/d/1VhMWkG3CeG_A5oDmi25Az0DyTurjDOiK/view.

18. World Fintech Report 2021. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/09/Press-Release_World-FinTech-Report-2021.pdf