

Розвиток бізнес-екосистем у контексті змін міжнародної конкуренції цифрової доби

Левковець Олена Миколаївна,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Olena.Levkovets@hneu.net

Цифровізація змінює умови міжнародної конкуренції, формує нові виклики та можливості для бізнесу. Перехід від галузевої до бізнес-екосистемної організації економіки є помітною тенденцією сьогодення. Науковці констатують зміну бізнес-парадигми: замість суперництва альтернативних ціннісних пропозицій – пошук нових способів міжгалузевої взаємодії, спільних рішень для створення цінності [1]. Пояснюють це впливом таких чинників: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички (еволюція поведінки та очікувань споживачів). Цифрові платформи зменшують бар'єри входу, спрощують співпрацю; технології збирання / оброблення даних дозволяють компаніям пропонувати споживачам гіперрелевантні товари, а міжгалузеві бар'єри (унікальні набори даних, ланцюги поставок, інфраструктура) руйнуються завдяки AI, Big Data, онлайн-ринкам, хмарним сервісам [1]. Виникає необхідність обміну даними та взаємодії для задоволення потреб споживачів, оскільки окремі компанії не мають достатніх навичок і ресурсів, не здатні масштабуватися так швидко, як того вимагає динамічне середовище. Отже, конкурентна боротьба переміщується від галузей до бізнес-екосистем з інтегрованими ціннісними пропозиціями: від автомобілів – до мобільних рішень (виробники конкурують вже не лише між собою, а й з Google/Waymo та Uber), від аптек – до центрів контролю за здоров'ям і т. д. За оцінками McKinsey, до 2030 р. понад 100 галузей і ланцюгів створення вартості будуть представлені 12 бізнес-екосистемами, що генеруватимуть третину світового доходу [2]. Більше половини

організацій зі списку S&P Global 100 наразі задіяні в 1 або кількох екосистемах, 90 % керівників ТНК зазначають розширення діяльності у цій сфері. Фахівці PwC прогнозують перехід від бізнес-моделей B2B та B2C до E2H – «екосистема для людини»: формування нових ринків навколо не продуктів, а актуальних людських потреб (замість галузі автомобілебудування - бізнес-екосистема мобільності, що поєднує всі види транспорту, відповідні виробництво, фізичну та цифрову інфраструктуру і т. д.), створення інтегрованої цінності для їх задоволення. PwC класифікує 10 екосистемних сфер: мобільність, здоров'я, відпочинок, робота, споживання, духовність, спілкування, освіта, розваги, життя (проживання) [2].

Що являє собою бізнес-екосистема і за яких умов є доцільним застосування екосистемного підходу для формування довгострокових конкурентних переваг? Бізнес-екосистема (далі БЕС) – це динамічна група переважно незалежних економічних гравців, які не є контрольованими ієрархічно та взаємодіють у процесі створення цінності – інтегрованого рішення, що може бути масштабоване (приклад: Deere&Co – екосистема точного землеробства). Виділяють 2 підходи до визначення БЕС: як спільноти учасників (екосистема Apple, Google та ін.); як структури. Більш сучасним і змістовним вважається другий, згідно з яким БЕС формується навколо ціннісної пропозиції, а не фірми, а учасники утворюють певну структуру з конкретними ролями та взаємозв'язками. Принциповим є те, що БЕС – це спільнота компаній, що взаємодіють як система, але самостійні щодо прийняття рішень. Отже, ключовим завданням є узгодження дій і мотивація партнерів змінити поведінку, дотримуватися певних правил для досягнення цілей БЕС. Успішна БЕС має забезпечувати подвійну ціннісну пропозицію – як для споживачів, так і для учасників (партнерів).

Основні ролі в БЕС є такими: оркестрант (організатор БЕС), доповнювачі (комплементори: надають споживачам товари / послуги, які підвищують цінність основного продукту), постачальники (ком-

понентів для всіх або окремих учасників). Оркестрант (центральна компанія) постачає основний продукт кінцевим споживачам (частото – через цифрові платформи; Alexa Amazon), організує постачання товарів / послуг від учасників, встановлює правила участі та управління БЕС. Конкуренція в БЕС відбувається на двох рівнях: усередині – щодо безпеки діяльності, позицій, ролей, розподілу доходів; між екосистемами.

Майже всі успішні БЕС – цифрові. Сучасні БЕС є складними структурами, які включають: 1) ринки (Amazon – торгівля, Uber – мобільність); 2) IT-системи (Apple iOS, Android); 3) пропозиції-поєднання компонентів від різних виробників; 4) пропозиції-поєднання послуг від різних постачальників (рішення для розумного землеробства і т. п.). Важливо вирізняти екосистеми рішень та екосистеми транзакцій, оскільки вони мають різні цілі, механізми створення вартості, чинники успіху тощо. У БЕС рішень оркестрант керує пропозиціями кількох доповнювачів; клієнт не є учасником екосистеми (приклад: рішення для розумного будинку). У БЕС транзакцій центральна платформа поєднує дві сторони ринку (незалежних виробників і незалежних клієнтів: Uber, eBay та ін.), отримує вигоду від мережних ефектів, а клієнти є невід’ємною частиною екосистеми, можуть перетворюватися на виробників [2].

Важливі характеристики БЕС:

- 1) інтегрована ціннісна пропозиція для споживача, її міжгалузевий характер;
- 2) модульність (компоненти пропозиції розроблені незалежно, але функціонують як ціле; споживач може обирати, поєднувати з мінімумом транзакційних витрат);
- 3) відносини засновані на співпраці, а не на власності;
- 4) налаштування (внески учасників взаємно адаптуються, мають бути сумісними);
- 5) подвійна ціннісна пропозиція – як для споживачів, так і для партнерів;

Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації

.....

- 6) багатосторонність (відносини не розкладаються на сукупність двосторонніх взаємодій «покупець-продавець»; успіх проекту залежить від дій учасників, з якими у центральній компанії може не бути прямого контакту);
- 7) координація (через стандарти, правила, процеси);
- 8) орієнтованість на «безшовність» досвіду – надання клієнтам можливості задоволення різних міжсекторальних потреб у рамках безперешкодного доступу до продуктів БЕС через єдиний вхід (утримує користувача в екосистемі);
- 9) глобальність (масштабування як мета і передумова отримання переваг);
- 10) динамізм (БЕС не є усталеною структурою, постійно трансформується, еволюціонує, кількість і склад учасників змінюються).

Застосування екосистемного підходу для міжнародної компанії є доцільним за умов:

- 1) динамічне, непередбачуване, але пластичне (компанія може впливати на зміни) середовище;
- 2) компанія прагне формувати / змінити галузь(-і), впливаючи на розвиток ринку через координацію дій з іншими учасниками;
- 3) висока модульність продукту;
- 4) висока потреба в координуванні дій учасників для створення цінності.

Переваги: доступ до ресурсів / можливостей, швидке масштабування, гнучкість і сталість (стала основа/платформа, гнучкі компоненти).

Ризики: обмежений контроль над системою; підриву ціннісної пропозиції партнером; значні інвестиції на етапах запуску та масштабування, складність балансування відкритості та керованості екосистеми.

Конкуренція в цифровому екосистемному ландшафті є складною, теорія та методологія дослідження сучасних бізнес-екосистем перебувають у процесі розробки. Перспективними напрямками досліджень є методологія формування та реалізації екосистемних бізнес-стратегій, обґрунтування вибору оптимальної, мотивація учасників, управління розвитком БЕС та ін.

Література

1. Venkat Atluri, Miklós Dietz. Strategies to win in the new ecosystem economy. August 24, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy>

2. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>

Тези надійшли до редакції 03.11.2024 р.

