

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

УДК 005.21:005.332.4:65.012.65

ЕКОСИСТЕМНА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ: РЕАЛІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ДОБИ

ECOSYSTEM STRATEGY OF BUSINESS: COMPETITION REALITIES OF THE DIGITAL AGE

Левковець Олена Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7256-9958>**Levkovets Olena**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Визначено чинники та напрями трансформації умов конкуренції у цифрову добу, вплив на методологію бізнес-стратегування. Уточнено сутність, характерні ознаки бізнес-екосистем, види і передумови застосування. Охарактеризовано ролі учасників (оркестрант, постачальник, доповнювач). Розкрито потенціал структурного підходу для розробки екосистемної стратегії. Сформульовано поняття екосистемної стратегії бізнесу, досліджено взаємозв'язок з корпоративною та конкурентною стратегіями. Охарактеризовано специфіку та потенціал екосистемної стратегії диверсифікації. Встановлено, що розробка екосистемної стратегії має ґрунтуватися на концепції життєвого циклу бізнес-екосистем. Розглянуто етапи розробки та реалізації екосистемної стратегії.

Ключові слова: цифровізація, конкуренція, бізнес-екосистема, екосистемна стратегія, мінімально життєздатна екосистема.

Digitalization of the economy is changing the nature of economic processes and methods of managing them. Business is transforming from industry-centered to ecosystem-centered one. Strategic alignment in the ecosystem business landscape is becoming an urgent issue. The research objective is to generalize and systematize theoretical and methodological approaches to developing and implementing a business ecosystem strategy. Research methods: analysis and synthesis, scientific abstraction, deduction, and systematic approach. It is established that the change in competition conditions and the revision of the business strategy methodology have led to the blurring of industry boundaries, transformations in consumer behavior, and technological alterations. Business ecosystems have begun to perform the function of value creation. It is found that the transition to the E2H business model is anticipated: new markets are formed around current human needs. The author considers 2 approaches to defining a business ecosystem: as a community of participants and as a structure. It is concluded that the structural approach should be used to draw up a business ecosystem strategy. The characteristic features of business ecosystems and the differences between a solution ecosystem and a transaction ecosystem are characterized. It is established that the key problem in ecosystems is the alignment and coordination of participants' actions. A successful BES should provide a joint value proposition for both consumers and partners. The roles of participants (orchestrator, supplier, and complementary stakeholder) are characterized. The author formulates the concept of ecosystem business strategy and studies its relationship with corporate and competitive strategies. The specifics and potential of the ecosystem diversification strategy are characterized. It is established that the main source of competitive advantage is the synergy of relationships. It is determined that the ecosystem strategy allows participants to gain a set of important advantages, but it is crucial to understand the specifics of ecosystem competition to succeed. The formulation of an ecosystem strategy is carried out following the life cycle of business ecosystems and should begin with the formation of a minimum viable ecosystem. The stages of developing an ecosystem strategy are specified.

Key words: digitalization, competition, business ecosystem, ecosystem strategy, minimum viable ecosystem.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки радикально змінює природу економічних процесів і методи управління ними. Трансформації бізнес-середовища актуалізу-

ють пошук нових джерел і механізмів сталого розвитку організацій. Переосмислюються природа конкуренції та способи забезпечення конкурентних переваг. За оцінками [1–3],

Йдеться про зміну бізнес-парадигми: сучасна конкуренція ґрунтується на пошуку нових способів міжгалузевої взаємодії, спільних рішень і ресурсів замість суперництва альтернативних ціннісних пропозицій. Фірма і галузь більше не є одиницями стратегічного аналізу, бізнес трансформується з індустріально-центричного на екосистемний. За оцінками McKinsey [4; 5], до 2030 р. понад 100 галузей і ланцюгів створення вартості будуть представлені 12-ма бізнес-екосистемами, які генеруватимуть третину світового доходу. Конкуренцію продуктів замінює конкуренція екосистем. Відтак, змінюється методологія бізнес-стратегування: актуальною проблемою стає стратегічне вирівнювання в екосистемному бізнес-ландшафті. Разом із тим, цифрові бізнес-екосистеми є відносно новим явищем, відповідні концепція, теорія, методологія лише формуються.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання вибудови та управління бізнес-екосистемами (далі – БЕС) наразі активно дискутуються в науковій літературі. На трансформацію умов і принципів конкуренції в контексті переходу до бізнес-екосистем звернув увагу Дж. Мур ще наприкінці ХХ ст. Сучасні науковці намагаються узагальнити досвід функціонування бізнес-екосистем *цифрової доби* – з урахуванням змін параметрів конкуренції, тенденцій розвитку бізнес-середовища. Системно досліджують питання формування та розвитку БЕС Р. Аднер [6; 7], М. Якобідез [8; 9], В. Атлурі і М. Дітц [10] та ін. Провідні консалтингові компанії виокремлюють формування та взаємодію в БЕС у самостійний напрям бізнес-консалтингу, публікують актуальні аналітичні матеріали з означених питань [5; 11–17].

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Попри наведені прогнози, за даними [11] менш як 15% БЕС є сталими у довгостроковій перспективі. Як не парадоксально, але численність наукових праць і позицій ускладнює розуміння сутності, принципів функціонування БЕС, прикладне застосування напрацювань. Відсутня загальноприйнята методологія дослідження явища, у т. ч. – формування та реалізації ефективної екосистемної стратегії.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є узагальнення та систематизація основних теоретико-методологічних підходів до розробки та реалізації екосистемної стратегії бізнесу в контексті концепції бізнес-екосистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальноприйнятої дефініції БЕС не існує. Найчастіше БЕС визначають як динамічну групу переважно незалежних економічних гравців, які створюють продукти чи послуги, що разом складають узгоджене (інтегроване) рішення [11] (Alibaba – екосистема послуг способу життя, Deere&Co – екосистема точного землеробства та ін.). Протягом останніх 30 рр. концепція БЕС еволюціонувала, бізнес-екосистеми набули складного *мережевого* характеру. Ці трансформації спричиняють оновлення методології та інструментарію стратегування бізнес-організацій.

За визначенням Р. Аднера [6], з чітко окреслених галузей зі зрозумілими товарами та послугами конкурентна боротьба перемістилася до бізнес-екосистем з різноманітними 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. Цифровізація економіки формує нові виклики та можливості для інновацій і створення вартості через міжгалузеві партнерства. Цифрову трансформацію визначають як зміни, спричинені такими факторами: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички. Зв'язок між цифровізацією та стрімким поширенням БЕС у науковій літературі дослідники визначають схожим чином. Так, М. Якобідез [1] акцентує на *трьох структурних змінах* унаслідок цифровізації: зменшення перешкод для входу до галузей; розмивання меж між продуктами внаслідок оцифрування і модульна структура пропозицій; технології обслуговування, що уможливають поєднання різних товарів і послуг. В. Атлурі, М. Дітц [10] чинниками розвитку БЕС вважають цифровізацію та еволюцію споживчої поведінки й очікувань: завдяки технологіям збирання/оброблення даних компанії передбачають і пропонують споживачам гіперрелевантні товари, а міжгалузеві бар'єри (унікальні набори даних, ланцюги поставок, інфраструктура) руйнуються завдяки AI, Big Data, онлайн-ринкам, хмарним сервісам. За [2], зміну бізнес-парадигми спричинили: *цифрові платформи* (уможливають, спрощують співпрацю); *поєднання продуктів і послуг* (потреби все рідше задовольняються одним продуктом); *необхідність обміну даними для кращого задоволення потреб споживачів* (окремі компанії не мають достатніх навичок і ресурсів). Традиційно організації працювали навколо галузевого ланцюжка

створення вартості, утім, оскільки понад 80% компаній наразі зазнають цифрової трансформації, такі ланцюжки руйнуються. З появою нових бізнес-моделей, вимог клієнтів, способів діяльності створюються екосистеми, які використовують платформи для забезпечення масштабу та швидкості, об'єднують дані з підключених продуктів, активів, людей і процесів, полегшують пошук і розповсюдження інновацій, надають ресурси та досвід для підтримки динамічних потреб і можливостей. За оцінками авторів [2; 3], перехід від галузей до екосистем, орієнтованих на споживачів, може стати найбільшою економічною реорганізацією в історії.

Класичний аналіз ринку визначає галузі за їх місцем у ланцюгу створення цінності і передбачає, що компанії конкурують у межах галузевих ніш. Корпоративна стратегія визначає вибір таких ніш (напрямів діяльності), а бізнес-стратегії – підходи до боротьби у кожній з них. Якщо ж поява нової ціннісної пропозиції впливає на низку галузей, розмиває їхні межі та змінює структуру, традиційні стратегії не діють, виникає потреба в *екосистемній* стратегії [1; 6].

За оцінками PwC [16], найближчим часом поза БЕС окремі компанії не матимуть шансів на успіх, відбуватиметься перехід від бізнес-моделей B2B та B2C до E2H – «екосистема для людини». Замість концепції продукту компанії E2H розглядають ринки як *сфери бізнесу*, де визначальними характеристи-

ками є людські потреби, які ці ринки формують (замість галузі автомобілебудування функціонуватиме бізнес-екосистема *мобільності* і т. д.). Відповідно, створення цінності в БЕС має впливати з актуальних людських потреб, змінюється методологія стратегічного аналізу. Фахівці PwC класифікують 10 таких екосистемних сфер («сфер життя»). Сфера мобільності поєднує всі існуючі та нові види транспорту, відповідне виробництво, фізичну та цифрову інфраструктуру та послуги; сфера життя (проживання) формується навколо потреби людини жити в безпечному, справедливому, стабільному та комфортному середовищі та відчувати його і т. д. У табл. 1 представлено прогнози щодо розвитку бізнес-екосистемних сфер від McKinsey та PwC.

Дослідження PwC Global Advisory виявило: компанії, що входять до 20% найкращих за рівнем прибутку і темпами зростання доходу, мають чіткі *екосистемні стратегії*. Більше половини організацій зі списку S&P Global 100 задіяні в 1 або кількох БЕС [13]. Утім, ефективне застосування екосистемної стратегії вимагає чіткого розуміння змісту та принципів функціонування БЕС, їх потенціалу та ризиків. Передусім, важливо акцентувати на такому: конвергенція та злиття традиційних галузей у міжгалузеві цифрові екосистеми започаткували нову парадигму створення цінності [6; 7]: все частіше успіх залежить від партнерів, які також *мають упроваджувати*

Таблиця 1
Основні бізнес-екосистемні сфери за McKinsey та PwC [5; 16, с. 18]

PwC		McKinsey	
Бізнес-екосистемні сфери	Темпи зростання до 2030 р., %	Бізнес-екосистемні сфери	Дохід, 2030 р., трлн. дол.
Мобільність	69,34	B2B маркетплейси	17
Здоров'я	78,78	B2B послуги	14,2
Відпочинок	75,99	B2C маркетплейси	6,8
Робота	77,94	Здоров'я	6,2
Споживання	77,14	Державні послуги	5,7
Духовність	77,64	Глобальні корпоративні послуги	4,7
Спілкування	77,48	Житло (проживання)	4
Освіта	77,01	Освіта	3,1
Розваги	76,32	Гостинність	2,7
Життя (проживання)	78,26	Цифровий контент	2,5
		Мобільність і логістика	2,2
		Добробут і захист	0,9
		Разом	70

та погодитися адаптувати свої продукти. Якщо створення інновації залежить від інших інновацій, що не з'явилися вчасно, перша - приречена. Обов'язковою умовою успіху стає координування дій великої кількості учасників і системний підхід до створення інтегрованої цінності.

У науковій літературі та практиці застосовують 2 підходи до дослідження БЕС: БЕС як належність і БЕС як структура [7].

БЕС як належність (екосистема Apple, Google, Jone Deer та ін.) – це спільнота асоційованих учасників; динамічна група незалежних партнерів, які співпрацюють для надання інтегрованих продуктів і послуг. Підхід акцентує увагу на зростанні взаємозалежності та потенціалі для симбіотичних відносин, ролях учасників. Недолік: складно відрізнити БЕС від мережі, платформи тощо.

БЕС як структура [7] – це певна конфігурація діяльності, визначена ціннісною пропозицією; структура *вирівнювання* багатостороннього набору партнерів, які повинні взаємодіяти, щоб матеріалізувати пропозицію основної цінності. Підхід акцентує на 2-х характеристиках: 1) конфігурація діяльності визначена ціннісною пропозицією (вигода, яку кінцевий споживач отримує в результаті колективної діяльності учасників); 2) багатостороння взаємодія групи партнерів для реалізації ціннісної пропозиції.

Пояснити сутнісну основу БЕС за структурним підходом дозволяє наведений у роботі [7] кейс невдачі інноваційного проєкту французької компанії Michelin – виробника шин PAX Run-Flat, які дозволяли водієві у разі пробиття колеса проїхати ще 125 миль зі швидкістю 55 миль/годину перш ніж вдатися до ремонту. Реалізація інновації потребувала взаємодії не лише з дилерами та автовиробниками, а і зміни поведінки інших учасників: розробки виробниками обладнання для ремонту шин PAX, придбання його автомаїстернями (а отже – і відповідної мотивації для цих компаній). Без оснащення автосервісів таким обладнанням споживачі не отримували вигоди від придбання шин, а автовиробники – від використання у своїх автомобілях PAX замість традиційних шин. За висновками Р. Аднера [7], впровадження інновації потребувало змін системи, *реконфігурації діяльності та відносин*, нових зв'язків між діяльністю та акторами на інших позиціях. Michelin не доклала зусиль для переконання автосервісів діяти потрібним їй чином і перспективний проєкт збанкрутував.

Структурний підхід дозволяє визначити межі БЕС, розкрити етапи її вибудови, чинники та напрями трансформації, запропонувати *методологічну основу* для розробки екосистемної стратегії. За Р. Аднером [7], в основі розуміння сутності сучасних БЕС – 2 моменти: 1) БЕС формується навколо ціннісної пропозиції, а не фірми; 2) учасники утворюють цілісну конструкцію з конкретними ролями, позиціями та взаємозв'язками. Принциповим *критерієм* доцільності використання БЕС є неможливість розкладання багатосторонньої взаємодії учасників на двосторонні відносини «покупець-продавець». Схожим чином М. Якобідез [8] визначає 2 головні характеристики БЕС: 1) ціннісна пропозиція (інтегроване клієнтоорієнтоване рішення); 2) стратегічно орієнтована складна мережа взаємозв'язків. Так, китайська Tencent (бізнес-екосистема «життя») має платформу WeChat, у Європі – застосунок WeChatGo, який пропонує передплачену SIM-карту і дозволяє китайським туристам економити на зв'язку, забезпечує доступ до місцевих магазинів, музеїв та ін. Це – інтегроване рішення, орієнтоване на клієнтів. Але, коли Tencent створив WeChatGo, то уклав контракт з оператором KPN (Нідерланди), щоб отримати європейські SIM-карти з передплаченим часом, і побудував платформу навколо KPN, укладаючи угоди з європейськими продавцями та атракціонами, щоб зробити пропозицію цінною як для китайських туристів, так і для тих, хто прагнув їх обслуговувати [9].

Структурний підхід дозволяє визначити, які види діяльності та учасників слід включати до розгляду в екосистемній стратегії. Якщо група партнерів реалізує декілька інтегрованих ціннісних пропозицій, може йтися про різні БЕС (так, IBM співпрацює з Apple у рамках проєктів корпоративного програмного забезпечення та цифрової охорони здоров'я – компанії взаємодіють в рамках двох різних екосистем [7]).

З огляду на наведене, можна визначити БЕС як динамічне поєднання організацій, які не є контрольованими ієрархічно та взаємодіють в процесі створення цінності – інтегрованого рішення, що може бути масштабоване. Принципово, що компанії взаємодіють як система, але здебільшого зберігають юридичну самостійність. Вертикально інтегровані структури можуть бути частиною БЕС, але не навпаки. *Метою* БЕС є створення додаткової цінності для споживачів і бізнесу. Формулюється в форматі місії навколо розв'язання певної групи важливих проблем споживачів. Довгостроковою метою БЕС є власне від-

творення та *масштабування*, розширення присутності в усіх можливих областях /сферах ціннісної пропозиції. Майже всі успішні БЕС є цифровими, хоча вимога використання цифрових платформ не є обов'язковою. За висновками фахівців VCG [11], сучасні БЕС є складними структурами, що включають: 1) *ринки* (поєднують велику кількість виробників і потенційних споживачів: Amazon – торгівля, Airbnb – гостинність та ін.); 2) *IT-системи* (поєднують компоненти та програми від кількох постачальників на загальній платформі); 3) *пропозиції-поєднання компонентів від різних виробників* (системи розумного дому); 4) *пропозиції-поєднання послуг* від різних постачальників (рішення для розумного землеробства, платіжні системи та ін.).

Класифікація ролей партнерів у БЕС відрізняється у наукових джерелах та практиках консалтингових компаній. Найчастіше виокремлюють оркестранта (організатор БЕС) та інших партнерів (постачальники, доповнювачі) [9; 12].

1. *Оркестрант* (організатор, центральна компанія) постачає основний продукт кінцевим споживачам (часто – через цифрові платформи). Має основний контакт з ними у БЕС. Організує подальше постачання товарів/послуг від учасників, встановлює правила участі та управління БЕС. Завдання: розробка ціннісної пропозиції, переконання/стимулювання учасників (приєднатися та залишитися), координація дій учасників, масштабування та розвиток БЕС.

2. *Постачальники* є постачальниками товарів/ послуг для інших партнерів екосистеми (компонентів, необхідних для створення ціннісної пропозиції); обслуговують *усю екосистему* (хмарна, платіжна інфраструктура) або окремих учасників; не мають прямого контакту з кінцевими споживачами.

3. *Доповнювачі* (комплементори) роблять внесок у інтегровану пропозицію БЕС, надаючи клієнтам певні продукти / послуги, які підвищують цінність основної пропозиції, розширюють пропозицію екосистеми, стимулюють інновації. Можуть мати власну точку контакту з кінцевим споживачем. Клієнти можуть обирати з продуктів різних доповнювачів.

Більшість компаній від початку прагнуть стати оркестрантами власних БЕС. Утім, усі дослідники звертають увагу [6; 9; 12–14] на таке: 1) не кожна компанія в змозі виконувати цю роль (вимоги до оркестранта: контролює критичні ресурси, посідає центральну позицію в мережі екосистеми; сприймається

учасниками як партнер, а не загроза; отримує найбільшу вигоду від БЕС, має ресурси та мотивацію для початкових інвестицій; 2) роль учасника БЕС для компанії може бути більш привабливою. Так, постачальник платіжних послуг Adyen отримав за 5 рр. кумулятивну EBITDA у 5,5 млрд. дол., а оркестрант БЕС мобільної платформи Uber – збитки у понад 20 млрд. дол. [12].

Конкуренція в БЕС відбувається на 2-х рівнях: *усередині* – щодо безпеки діяльності, позицій, ролей, розподілу доходів; *між БЕС*. Передумова успіху: учасники/партнери – задоволені ролями, позиціями, часткою доходу. Оскільки йдеться про незалежних учасників, компанії-ініціатору формування БЕС потрібно мотивувати їх до приєднання, прийняття правил БЕС, зміни поведінки тощо. Тож, оркестрант має забезпечити подвійну ціннісну пропозицію – не лише для кінцевих споживачів, а і для партнерів.

Підсумуємо характеристики БЕС ([3; 5; 6; 11] та ін.):

- *подвійна ціннісна пропозиція* – як для споживачів, так і для партнерів;
- відносини засновані на *співпраці*, а не на власності;
- *інтегрована ціннісна пропозиція* для кінцевого споживача, міжгалузева;
- *модульність* (компоненти пропозиції розроблені незалежно, але функціонують як ціле; клієнт може обирати компоненти та способи їх поєднання);
- *налаштування* (внески учасників взаємно адаптуються, мають бути сумісними, що потребує інвестицій в БЕС та відповідної мотивації учасників);
- *багатосторонність* (успіх певної угоди/проекту залежить від дій інших учасників, з якими у центральній компанії може не бути прямого контакту);
- *координація* (не контролюється ієрархічно, є механізм координації через стандарти, правила, процеси); на практиці застосовують як договірні, так і інвестиційні механізми (часткове або повне придбання компаній);
- *мережева модель* створення вартості, технології як основа обміну даними та співпраці; орієнтованість на «*безшовність*» *досвіду* – надання клієнтам можливості задоволення різних міжгалузевих потреб у рамках безперешкодного доступу до продуктів БЕС через єдиний вхід (утримує користувача в БЕС);
- *глобальність* (масштабування як мета і передумова отримання переваг БЕС);

– *динамізм* – БЕС не є усталеною структурою, постійно трансформується, еволюціонує; кількість і склад учасників змінюються.

Перевагами БЕС як форми взаємодії бізнес-організацій є розширення можливостей для учасників, швидке масштабування, гнучкість і сталість (стала основа/платформа, гнучкі компоненти). Ризики БЕС: обмежений контроль над системою; ризик підриву ціннісної пропозиції партнером у разі інверсії цінності (механізм розкрито Р. Аднером у [6]); значні інвестиції на етапах запуску та масштабування, складність балансування відкритості/керованості.

Для цілей розробки та реалізації екосистемної стратегії важливо вирізняти екосистеми рішень та екосистеми транзакцій, оскільки вони мають різні цілі, механізми створення вартості, чинники успіху тощо [11]. У БЕС *рішень* основна фірма керує пропозиціями кількох доповнювачів, клієнт має вплив, але не є учасником БЕС (приклад: рішення для розумного будинку). *Метою* є створення узгодженого рішення, а цінність створюється шляхом виявлення та усунення вузьких місць у системі та використання супермодульних комплементарностей. У БЕС *транзакцій* центральна платформа поєднує дві сторони ринку (незалежних виробників із клієнтами: Uber, eBay та ін.) та отримує вигоду від прямих і непрямих мережних ефектів. Клієнти є невід'ємною частиною таких БЕС, можуть бути одночасно як суб'єктами попиту, так і пропозиції. *Мета* БЕС – підбирання партнерів, сприяння транзакції, а створення цінності залежить від кількості успішних транзакцій та переваг для сторін.

Слід зауважити, що застосування екосистемного підходу є ефективним лише за певних умов [11]: динамічне, непередбачуване, але пластичне (компанія може впливати на зміни, що відбуваються) середовище, компанія прагне формувати або змінити галузь, впливаючи на розвиток ринку через координацію дій з іншими учасниками; висока модульність продукту (компоненти можна поєднувати з мінімумом транзакційних витрат); висока потреба в координуванні дій учасників для створення більшої цінності для споживача. Якщо ж бізнес-середовище є прогнозованим, координація дій учасників – не критичною, а у компанії достатньо внутрішніх можливостей для запуску/масштабування рішення, екосистемний підхід не застосовують.

За результатами аналізу та систематизації наукових джерел з бізнес-екосистемної тема-

тики можна визначити 2 підходи до розуміння екосистемної стратегії бізнесу: 1) як стратегії БЕС, яку розробляє компанія-оркестрант (створення БЕС); 2) як екосистемної стратегії компанії-партнера, яка прагне отримати переваги участі в БЕС.

Екосистемна стратегія бізнесу – це комплекс заходів з позиціонування та просування компанії в екосистемі на основі визначення та *взаємодії* з ключовими зацікавленими сторонами, створення та отримання цінності від синергії, формування та підтримки конкурентних переваг [17]. *Стратегія БЕС* – процес визначення, залучення та використання зацікавлених сторін і ресурсів у певній сфері бізнесу для досягнення цілей організації. Передбачає формування мереж співпраці, учасники яких об'єднані спільною місією, баченням, метою, і кожен забезпечує певний внесок, щоб колективно створювати більшу цінність для споживача. Кожна компанія-учасник має власну стратегію екосистеми, яка відображає позицію щодо структури БЕС, ролей, ризиків. До того ж, крім сукупного продукту БЕС, учасники можуть прагнути реалізувати інші стратегічні рішення для досягнення цілей, окремих від решти спільноти.

Яким є місце екосистемної стратегії у ієрархії стратегій компанії? Р. Аднер у [6] влучно акцентує на необхідності «екосистемної призми для корпоративної стратегії». Екосистемна стратегія розробляється для втілення корпоративної стратегії диверсифікації – тобто, зростання. Як відомо, корпоративна стратегія має визначати, де та як потрібно розширювати напрями діяльності. Екосистемна стратегія забезпечує принципово нові підходи до виходу на ринки і зміну самих ринків, дозволяє використати руйнування бар'єрів між галузями для створення довгострокових конкурентних переваг [10]. Традиційна стратегія зростання на основі диверсифікації ґрунтується на використанні таких *джерел синергії*, як ключова компетенція і перехресний продаж товарів споживачам. Конкурентна стратегія передбачає лідерство за якістю або цінами, галузь при цьому залишається незмінною. Екосистемна ж експансія означає нову архітектуру цінності і вихід за межі галузі, відкриває нові способи залучення клієнтів, а головним джерелом конкурентної переваги компаній є *синергія взаємозв'язків* (використання ресурсів партнерів, перенесення зв'язків з інших галузей для формування власних БЕС і розмивання галузевих обрисів) [6; 7].

Головним завданням стратегії БЕС є залучення незалежних учасників і координування їхніх дій. Стратегія БЕС визначається тим, як оркестрант підходить до вирівнювання партнерів і забезпечує свою роль у екосистемі. Методологія структурного підходу підкреслює партнерське узгодження як критичну стратегічну проблему, що вводить новий вимір розгляду традиційної стратегії. Екосистемна стратегія, на відміну від конкурентної, охоплює акторів, які знаходяться поза критичним шляхом до кінцевого споживача, можуть не мати прямих зв'язків з центральною фірмою, але відіграють вирішальну роль у створенні цінності [7] (автомайстерні та виробники обладнання у кейсі Michelin – автор). За [6, с. 29], традиційний підхід «збудувати, придбати або приєднати» слід застосовувати не в межах галузі, а в контексті архітектури цінності, що принципово змінює портфельні стратегії екосистемних компаній.

Екосистемна стратегія дозволяє компаніям отримати такі переваги [17]:

- *доступ до ресурсів і можливостей* учасників (капітал, кадри, технології, дані, канали розподілу) для доповнення або покращення пропозиції;

- *підвищення упізнаваності та авторитету (довіри)* завдяки співпраці з впливовими учасниками екосистеми;

- *розширення ринків і можливостей*: охоплення нових сегментів, регіонів, галузей завдяки зв'язкам і співпраці з іншими учасниками екосистеми (так, завдяки цифровізації легко можна підключатися до партнерських каналів, що дозволяє долати географічні, логістичні перешкоди, швидко реагувати на зміни попиту, корегувати стратегії);

- *інновації та диференціація* пропозицій: шляхом інтеграції або поєднання ціннісних пропозицій інших учасників екосистеми, створення рішень, які можуть краще задовольнити потреби споживачів;

- *навчання та адаптація*: можливість покращити продуктивність, швидко адаптуватися до динамічних умов ринку, отримуючи інформацію від учасників;

- *масштабування, мережеві ефекти*: що більше користувачів і партнерів приєднується до БЕС, то ціннішим стає продукт або послуга компанії.

Специфіка екосистемної конкуренції визначає специфіку підходів до розробки та реалізації екосистемної бізнес-стратегії:

- 1) *розмитість меж ринку*: складно визначити конкурентів;

- 2) *необхідність забезпечити подвійну ціннісну пропозицію*, баланс між співпрацею (для збільшення ринку) та конкуренцією (для розподілу цінності);

- 3) *фокус охоплення*: на відміну від конкурентної, екосистемна стратегія включає учасників поза критичним шляхом до споживача;

- 4) *співпраця як джерело конкурентної переваги*;

- 5) *взаємодія E2H*: фокус створення цінності – людські потреби.

Розглянуті на початку роботи 2 підходи до визначення БЕС передбачають різну методологію стратегічної побудови БЕС оркестрантом. Алгоритм дій при першому підході: визначення акторів, зв'язків між ними та центральним учасником; обґрунтування можливих ціннісних пропозицій, які може генерувати БЕС. Стратегія в сфері екосистеми як приналежності зосереджується на збільшенні кількості акторів, що пов'язані з центральною компанією, посилюючи її вплив і переговорну силу через мережні ефекти, що збільшать загальне створення цінності БЕС. Послідовність дій при структурному підході – інакша [7]: 1) визначити ціннісну пропозицію; 2) визначити необхідну для її реалізації діяльність; 3) ідентифікувати акторів/учасників, які здійснюють таку діяльність та повинні взаємодіяти, щоб пропозиція з'явилася; 4) розробити механізми/стимули для їх залучення, переконання слідувати правилам БЕС.

За [6; 14], розробка та реалізація ефективної екосистемної стратегії має ґрунтуватися на концепції життєвого циклу БЕС, що включає 4 фази: 1) *запуск*: розробка ціннісної пропозиції для всіх учасників, пошук оптимального первісного дизайну екосистеми; 2) *масштабування*: збільшення кількості та інтенсивності взаємодії з метою зростання до домінуючої позиції на ринку; 3) *зрілість*: підвищення лояльності клієнтів і постачальників, створення бар'єрів для входу конкурентів; 4) *еволюція*: розширення пропозиції, інновації для розвитку в довгостроковій перспективі. За оцінками VCG [14], 45% БЕС зазнають невдачі на етапі *масштабування*, більшість – через нездатність вирішити проблему «курки чи яйця» (залучити на платформу критичну масу всіх необхідних сторін ринку для запуску мережевих ефектів); 30% – на стадії *запуску* через нездатність визначити оптимальну конфігурацію БЕС або недостатню значущість проблеми, яку вирішувала ціннісна пропозиція. Тому при стратегуванні БЕС доцільно починати з проектування мінімально

Таблиця 2

Алгоритм розробки екосистемної стратегії бізнесу (за [1; 94 12; 13; 15–17])

Етап	Зміст
1. <u>Оцінка доцільності участі у БЕС.</u> Формулювання цілей компанії. Визначення цілей і завдань екосистемної стратегії, КРІ для вимірювання успіху.	Мотивація/цілі створення або доєднання до БЕС: а) збільшення ринку для існуючих пропозицій (канали збуту); б) розвиток основного бізнесу (доповнення: продукти, які додають цінність основним пропозиціям компанії); в) захист основного бізнесу від конкуренції з боку інших БЕС; г) розширення основного бізнесу на суміжні ринки; д) запуск нових підприємств/апробація бізнес-моделей окремо від основного бізнесу (диверсифікація, навчання). Слід обрати одну пріоритетну мету: вона визначатиме зміст стратегічних рішень
2. Стратегічне картографування. Оцінка потенціалу БЕС.	Оцінити значущість проблеми, що вирішується. Вивчити шлях клієнта, виявити невирішені проблеми. Визначити, сегментувати БЕС. Скласти карту БЕС: візуалізувати учасників і взаємодію. Учасники, ролі, інтереси, потоки цінностей, прогалини та можливості.
3. Оцінити потенціал компанії щодо створення екосистемного рішення. Розробити переконливу ціннісну пропозицію для учасників	Аналіз власних ресурсів і можливостей компанії для визначення поточної позиції на Стратегічній карті БЕС. Визначити бажану майбутню цільову позицію. Проаналізувати наявність активів, ресурсів, компетенцій, що можуть стати основою для побудови БЕС або бути цінними в іншій БЕС. Пошук партнерів за межами традиційних галузевих кордонів.
4. Визначення оптимальної ролі компанії в БЕС. Вибір виду екосистемної стратегії	Оркестрант, доповнювач, постачальник. Якщо потужні БЕС уже присутні на ринку, проаналізувати, чи можна досягти стратегічних цілей, доєднавшись до них.
5. У разі вибору стратегії створення екосистеми: розробити концепцію власної БЕС.	<i>забезпечити приєднання основних партнерів</i> (переконати, запропонувати певний набір переваг і стимулів); <i>обрати початкову модель управління:</i> рівень відкритості; <i>масштабування перед розширенням сфери пропозиції:</i> починати з чіткої ціннісної пропозиції обмеженого обсягу/ринку, зосередитися на збільшенні масштабу перш ніж розширювати сферу пропозиції; <i>розв'язання проблеми «курка чи яйце?»:</i> забезпечення достатньої кількості учасників усіх сторін ринку. Визначити і субсидувати ту сторону (виробник, споживач), яку необхідно розвивати для досягнення критичної маси учасників БЕС; <i>створити 3 драйвери розвитку БЕС:</i> а) <i>зростання:</i> основа – непрямі мережні ефекти; підвищує цінність БЕС для учасників; б) <i>дані:</i> зростання кількості споживачів генерує більше даних для покращення ціннісної пропозиції; в) <i>витрати:</i> економія на масштабі; <i>забезпечити соціальне схвалення:</i> запровадити справедливую модель управління БЕС.
6. Визначити бізнес-модель БЕС: монетизація та розподіл цінності.	Оркестрант має: 1) монетизувати вигоди, які БЕС створює для учасників (монетизація екосистеми); 2) розподіляти цінність між її учасниками (розподіл цінності).
7. Розвиток бізнес-екосистеми. Стратегічне позиціонування, правила конкуренції.	Організатори використовують архітектуру та технологію своїх платформ, інфраструктури, алгоритми аналізу даних, модель управління, щоб диференціювати БЕС за 3 вимірами: масштаб, ціннісна пропозиція для споживача, ціннісна пропозиція для учасників (партнерів). Стратегічні альтернативи розвитку БЕС: зростання та експансія. <i>Зростання</i> БЕС: географічне розширення, консолідація ринку (придбання конкурентів), розширення сфери застосування (додавання товарів, послуг), зміна бізнес-моделі. <i>Експансія</i> БЕС: перенесення (використання успіху для створення нової екосистеми), диверсифікація портфелю, співавторство (надання продуктів БЕС іншим БЕС), інфраструктура як послуга (зовнішнім партнерам: AWS)

життєздатної екосистеми (MVE). MVE – це найменша конфігурація процесів, що надає достатньо доказів створення цінності для залучення нових партнерів. MVE спочатку зосереджується на базовій ціннісній пропозиції (основній транзакції) і має продемонструвати комерційну життєздатність, створюючи мережу партнерів і клієнтів; є основою для залучення перших, критично необхідних партнерів, які залучать наступних і т. д. З часом MVE поетапно розширює ціннісну пропозицію.

В табл. 2 представлено алгоритм розробки екосистемної стратегії бізнесу за результатами узагальнення низки досліджень. На наш погляд, для цілей практичного застосування його доцільно розглядати саме з позицій структурного підходу до визначення БЕС.

Висновки. Цифровізація спричиняє зміну умов і методів конкуренції. Перехід від галузевої до бізнес-екосистемної організації економіки є помітною тенденцією сьогодення.

Якщо поява нової ціннісної пропозиції розмиває межі галузей, змінює ринки, традиційні стратегії не діють і компанії вдаються до екосистемного підходу. Ключовою проблемою є узгодження дій і мотивація партнерів змінити поведінку, дотримуватися певних правил для досягнення цілей БЕС. Екосистемна стратегія – стратегія диверсифікованого зростання, головним джерелом конкурентної переваги є синергія взаємозв'язків. Алгоритм розробки екосистемної стратегії, що ґрунтується на структурному підході до тлумачення БЕС, передбачає послідовне розв'язання завдань за низкою етапів.

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

REFERENCES:

1. Michael G. Jacobides (2019). In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*, vol. 97, no. 5, pp. 128–137. Available at: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (accessed 10 June 2024)
2. Ulrich Störk (2022). Die Ära der Business-Ökosysteme hat begonnen. Available at: <https://background.tagesspiegel.de/mobilitaet/die-aera-der-business-oekosysteme-hat-begonnen> (accessed 10 June 2024)
3. Samarth Bhatt (2023). The Ecosystem Economy: A Paradigm Shift. Available at: <https://thepaymentsassociation.org/article/the-ecosystem-economy-a-paradigm-shift/#:~:text=The%20Ecosystem%20Economy%20inspires%20a,where%20collaborative%20co%2Dcompetition%20reigns> (accessed 10 June 2024)
4. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, Istvan Rab (2021). A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy> (accessed 10 June 2024)
5. McKinsey: Growth and resilience through ecosystem building (2023). Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building> (accessed 10 June 2024)
6. Ron Adner (2023). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. The MIT Press, 278 p.
7. Adner, Ron (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39-58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (accessed 10 June 2024)
8. Michael G. Jacobides (2019). The Delicate Balance of Making an Ecosystem Strategy Work. Available at: <https://hbr.org/2019/11/the-delicate-balance-of-making-an-ecosystem-strategy-work> (accessed 10 June 2024)
9. Michael G. Jacobides (2019). How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework. Volume 64, no. 3, pp. 99–123. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00081256221083352> (accessed 10 June 2024)
10. Venkat Atluri, Miklós Dietz (2023). Strategies to win in the new ecosystem economy. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy> (accessed 10 June 2024)
11. Ulrich Pidun, Martin Reeves, Maximilian Schüssler (2019). Do You Need a Business Ecosystem? Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (accessed 10 June 2024)
12. Ulrich Pidun, Martin Reeves, Maximilian Schüssler (2020). How Do You “Design” a Business Ecosystem? Available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem> (accessed 10 June 2024)

13. Ulrich Pidun, Martin Reeves, Balázs Zoletnik (2022). What Is Your Business Ecosystem Strategy? Available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (accessed 10 June 2024)
14. Ulrich Pidun, Martin Reeves, Maximilian Schüssler (2020). Why Do Most Business Ecosystems Fail? Available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail> (accessed 10 June 2024)
15. Violet Chung, Miklós Dietz, Istvan Rab, Zac Townsend (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly, September. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed 10 June 2024)
16. PwC: Global Business Ecosystems 2030. Market Size and Potential (2022). Available at: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/pwc-global-business-ecosystems-2030-market-size-and-potential.pdf> (accessed 10 June 2024)
17. FasterCapital. Ecosystem strategy: Navigating the Ecosystem: Strategies for Marketing Your Startup (2024). Available at: <https://fastercapital.com/content/Ecosystem-strategy--Navigating-the-Ecosystem--Strategies-for-Marketing-Your-Startup.html> (accessed 24 June 2024)