

СТРАТЕГІЯ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ: КЕРУВАННЯ ВІДКРИТІСТЮ

Олена ЛЕВКОВЕЦЬ

Олена БУТЕНКО

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
Харків, Україна*

Сучасний бізнес-ландшафт трансформується під впливом цифрових технологій, змін поведінки споживачів, появи нових форм організації бізнесу. Помітною тенденцією є експансія в усі сфери ринків товарів і послуг цифрових бізнес-екосистем, що змінюють способи взаємодії між компаніями, клієнтами, партнерами, трансформують умови конкуренції і традиційні підходи до стратегування.

Бізнес-екосистема (далі БЕС) - це динамічна мережа взаємозалежних організацій, що переважно не є контрольованими ієрархічно та взаємодіють у процесі створення цінності - інтегрованого рішення для розв'язання групи важливих проблем споживачів, яке може бути масштабоване [1]. Елементи БЕС: 1) ціннісна пропозиція; 2) визначена динамічна група суб'єктів з різними ролями; 3) структура взаємозв'язків між ними; 4) механізм координування цих взаємодій. Основними ролями в екосистемі є оркестратор, учасники (доповнювачі, постачальники), споживачі. Оркестратор – це провідна компанія, що створює та керує БЕС; зазвичай забезпечує постачання основного продукту інтегрованої пропозиції. У разі успіху БЕС отримує найбільшу частку цінності, у разі невдачі – несе найбільші втрати. Доповнювачі - модульні виробники, що постачають доповнюючі продукти кінцевим споживачам; постачальники – надають компоненти, необхідні для створення/доставки продуктів БЕС (не взаємодіють з кінцевим споживачем). Характеристики БЕС: модульність пропозиції, багатосторонність взаємодії, подвійна ціннісна пропозиція (для споживачів і для партнерів), потреба в координації дій учасників, кастомізація (адаптивність), коеволюція, коадаптація [1]. На відміну від вертикально інтегрованих структур, у БЕС компоненти пропозиції спроектовані незалежно, але завдяки координації функціонують як ціле, посилюючи взаємну цінність. На відміну від моделі відкритого ринку, внески учасників взаємно адаптуються, стають сумісними, коеволюціонують [2, с. 279]. Цифрові БЕС включають мережі учасників, які пов'язані в цифровий спосіб і створюють цінність на базі цифрових платформ, що дозволяє масштабування та використання позитивних мережевих ефектів. Елементами цифрової БЕС є технологічна інфраструктура (API, хмарні сервіси, протоколи передання даних), мережа учасників (бізнес, розробники, споживачі), механізми обміну цінностями (транзакції, дані, послуги).

Цифрові БЕС:

- 1) дозволяють споживачам задовольняти різноманітні потреби в межах єдиного «безшовного» досвіду;
- 2) формуються для досягнення спільного результату, що виходить за межі ефективного обсягу та можливостей окремої компанії;
- 3) охоплюють різні галузі та ланцюжки вартості, компанії з різних секторів, щоб створити інтегрований шлях клієнта;
- 4) уможливають для компаній-учасниць низку стратегічних переваг (доступ до нових ринків, ресурсів і компетенцій партнерів; можливість створення гіперрелевантних пропозицій; зниження витрат залучення й утримання споживачів; доступ до даних і можливість їх монетизації);
- 5) є результатом реалізації екосистемної стратегії.

Слід вирізняти стратегії БЕС (стратегія оркестратора) і стратегії участі в БЕС (учасника) [1].

Стратегії оркестратора поділяють на стратегії *створення* та *розвитку* БЕС. Стратегія створення БЕС вирішує 2 типи завдань: 1) створення цінності БЕС; 2) захоплення цінності (розподіл між учасниками). Вона потребує найбільше зусиль і має найвищі ризики невдач, оскільки повинна визначати спільний вектор розвитку екосистеми (перспективи інвестування в яку потенційним учасникам ще неочевидні) і водночас - забезпечувати координування дій і баланс інтересів учасників, які здійснюють внесок у ціннісну пропозицію переважно без застосування формальних контрактів. Оркестратор має переконати (мотивувати) партнерів доєднатися, співпрацювати, дотримуватися правил БЕС. Завдання ускладнюється динамічною природою БЕС (додаються нові продукти та послуги, нові учасники, змінюються ролі та взаємодії) та різноманіттю типів екосистем (БЕС транзакцій та БЕС рішень), що потребують різних моделей управління [1, 3].

Створення БЕС починають з мінімально життєздатної екосистеми (MVE) - найменшої конфігурації процесів для створення базової ціннісної пропозиції, залучення перших, критично необхідних учасників, демонстрування комерційної спроможності БЕС і запуску драйверів зростання (мережеві ефекти, дані, ефект масштабу) [1]. На стадії запуску БЕС стратегічною метою є *залучення* необхідних учасників, забезпечення базових взаємодій і стимулювання мережевих ефектів. Початковий проєкт включає мінімальну кількість типів учасників, що необхідні для забезпечення основної пропозиції. У разі успіху з часом БЕС поетапно розширює ціннісну пропозицію.

Для залучення потрібних типу, кількості, якості учасників оркестратор має обрати рівень відкритості БЕС, що вимірюється доступом до екосистеми та її ресурсів [3-5]. Відповідно вирізняють *стратегії відкритої* БЕС, *закритої* БЕС, гібридну (табл. 1).

Вибір залежить від організаційного контексту. Успішними в різних ситуаціях можуть бути обидві стратегії. Amazon стала лідером ринку електронних книг, запропонувавши Kindle як закриту платформу, що завантажує контент лише з Amazon і забороняє переносити на будь-який інший пристрій. Водночас Android подолала домінування Apple iOS саме завдяки стратегії відкритої БЕС... Оптимальний рівень відкритості для БЕС визначатиметься значущістю таких чинників [3]: зростання vs якість, децентралізовані vs скоординовані інновації, швидкість vs послідовність коеволюції; інтенсивність конкуренції з іншими БЕС. Якщо якість ціннісної пропозиції залежить від наявності на платформі надійних доповнювачів, обирають стратегію *закритої* БЕС. Це актуально для БЕС *рішень* (розумного будинку, розумного землеробства і т. п.). Так, щоб гарантувати безпеку послуг своєї платформи, Cisco (БЕС «Розумне місто») використовує жорсткий процес *перевірки* доповнювачів і обмежує кількість компаній на платформі [5]. БЕС *рішень* здебільшого мають спільні мету та цінності, застосовують обмеження для доступу до екосистеми, вимоги зобов'язань (інвестиційні або інші специфічні для БЕС); надають партнерам більше прав щодо прийняття рішень, обмінюються даними. Більшість БЕС *рішень* застосовують: 1) *задані інтерфейси*, що визначають формати вхідних даних і технічну взаємодію через API, SDK (комплекти розробки ПЗ), IDE (інтегровані середовища розробки); 2) стандарти та інструменти для контролю *якості* нових внесків; 3) вибір/рішення оркестратора для індивідуальних випадків. Якщо ж пріоритетом є заохочення інновацій і залучення більшої кількості учасників, слід розглянути стратегію *відкритої* БЕС. Її зазвичай обирають екосистеми *транзакцій*, пріоритетами яких є залучення більшої кількості учасників та урізноманітнення обслуговування. При цьому застосовують складні інструменти для контролю вхідних даних, процесів, результатів; поведінка на платформі

жорстко регулюється стандартними правилами, обмін даними обмежений, а прийняття рішень є функцією оркестратора [3, 4].

Таблиця 1. Стратегії створення бізнес-екосистеми за рівнем відкритості (складено за [3-5])

<u>Стратегія</u>	<u>Характеристика</u>
<u>1. Стратегія відкритої БЕС</u>	Орієнтована на залучення максимальної кількості учасників, забезпечення високого ступіня доступності і взаємодії, стимулювання інтеграції сервісів і обміну вигодами. Оркестратор надає доступ до API, платформ, дозволяє стороннім компаніям пропонувати на них свої продукти і послуги (Android Google: створення, поширення застосунків через Google Play Store). Координація учасників здійснюється в рамках партнерських угод. <i>Переваги</i> : швидке зростання БЕС, різноманіття учасників і пропозицій, децентралізовані інновації, розподіл ризиків і витрат; дозволяє створювати нові джерела цінності, стимулює взаємодію та обмін ідеями і ресурсами. Приклад: коли Google відкрила API для Google Maps, розробники почали створювати нові сервіси, змішуючи географічні карти з різними джерелами даних; зросла видимість Google у мережі, що монетизується компанією через розміщення реклами поряд з результатами пошуку і стимулює зростання її основного бізнесу. <i>Недоліки</i> стратегії: складність контролю та координації, фіксації цінності оркестратором; ризики знищення цінності через дії учасників, неякісний вміст компонентів, фрагментація БЕС (складно підтримувати єдиний вектор розвитку). Надмірна відкритість може спричинити втрату репутації бренду, руйнування БЕС. <i>Передумови застосування</i> : пріоритет стимулювання інновацій і залучення учасників; є стандарти виробництва доповнюючих продуктів і послуг; низькі витрати переключення.
<u>2. Стратегія закритої БЕС</u>	Доступ до БЕС є обмеженим, пропонуються лише продукти, створені оркестратором і пов'язані з ним учасниками (приклад: вертикальна БЕС Nike). Переважають <i>інвестиційні механізми</i> координації: взаємодія набуває форму угод M&A та інтеграції (придбання бізнесів або частки в них; оркестратор купує компанії, забезпечуючи їм інвестиції та цільову аудиторію, й отримуючи технології та розширення клієнтської бази). <i>Переваги</i> : повний контроль над даними та сервісами, інтелектуальною власністю; висока якість пропозицій; можливості отримання цінності оркестратором (плата за доступ та ін.). <i>Недоліки</i> : значні інвестиції для придбання та розвитку різнопрофільних активів, високі операційні витрати інтеграції, ризики гальмування інновацій. <i>Передумови застосування</i> : високі витрати «переключення», необхідність вдосконалювати інновацію, відсутність стандартів виробництва для доповнюючих продуктів.
<u>3. Гібридна стратегія</u>	Оркестратори успішних БЕС керують відкритістю, прагнучі збереження контролю у ключових для компанії напрямках і залучення експертизи численних партнерів - у непрофільних сферах; застосування інвестиційних і неінвестиційних форм партнерства.

Важливим критерієм вибору стратегії створення БЕС є *спосіб монетизації*. Відкриті БЕС монетизують основну пропозицію опосередковано (через рекламу, додаткові чи преміальні послуги), закриті - отримують прибуток від продуктів/ послуг, стягуючи оплату з кінцевих користувачів [4]. Оркестратор має оцінити можливості монетизації за різних рівнів відкритості.

Більшість успішних цифрових БЕС *керують відкритістю*, щоб максимізувати позитивний ефект мережі. Так, Apple зберігає контроль над операційною системою iOS, пристроями, але дозволяє зовнішню розробку програм; Airbnb і Uber оцінюють і страхують хостів і водіїв; Apple App Store і Google Play - відфільтровують неякісні програми та ін.

Автори [4], визнаючи існування галузевої специфіки, дійшли висновку, що уявлення про відкриті БЕС як *адхократію* є помилковим, а ефективний підхід до обґрунтування ступеня відкритості екосистеми має відповідати 4 принципам: 1) визначення меж/діапазону відкритості; 2) балансування витрат і вигід централізованого управління (контроль vs сприяння інноваціям); 3) забезпечення стратегічної диференціації (від пропозицій конкурентів); 4) врахування взаємодії з регуляторами. Річ

у тім, що для зменшення ризиків відкриті БЕС часто потребують централізованого управління, яке включає: встановлення технічних стандартів, стандартів безпеки, операційних для всіх учасників; *систему дозволів* для контролю прав *доступу*; координацію зусиль для визначення стратегічного напрямку і довгострокових цілей БЕС (так, Google для зниження ризиків фрагментації БЕС Android, застосував стандарти сумісності Android Compatibility Test Suite, підготувавши розробників до наступних інновацій). Вибір рівня відкритості залежить і від того, наскільки ціннісна пропозиція відрізняється від конкурентів. Так, більшість пристроїв XR (розширена реальність) дотримуються загального набору стандартів OpenXR, але Apple Vision Pro є ексклюзивним. Загальний стандарт має корисність для розробників і споживачів завдяки сумісності між платформами, а закриті рішення - забезпечує Apple певні переваги в межах власного сімейства пристроїв. При виборі рівня відкритості враховують: 1) чи дозволить він залучити певний сегмент користувачів (різні ступені відкритості можуть означати різні ціннісні пропозиції); 2) позицію компанії на ринку (якщо в екосистемній сфері вже є лідер, доцільно обрати більшу відкритість, щоб залучити партнерів і прискорити впровадження інновацій). Останній принцип обґрунтування рівня відкритості пов'язаний з тим, що у багатьох країнах наразі зросла увага регуляторів до функціонування БЕС для попередження/ нейтралізації ризиків монополізації низки галузей економіки.

Отже, головним критерієм вибору рівня відкритості при створенні БЕС є її стратегічні пріоритети: якщо це масштабування, гнучкість, децентралізовані інновації, пошук нових джерел зростання, БЕС має бути відкритою; якщо пріоритетами є якість, лояльність, скоординовані інновації, використання/ захоплення цінності, БЕС має бути більш закритою. Управління БЕС не є статичним. Початкову модель поступово адаптують по мірі просування БЕС етапами життєвого циклу: чимало успішних екосистем для визначення оптимальних якості та поведінки створювалися як закриті, а в міру масштабування ставали відкритішими.

Список використаних джерел:

1. 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>
2. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
3. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. How Do You “Design” a Business Ecosystem? 2020. February 20. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>
4. Cennamo C., Zhu F. Should Your Company Build an Open or Closed Ecosystem? *Harvard Business Review*. 2024. July 23. URL: <https://hbr.org/2024/07/should-your-company-build-an-open-or-closed-ecosystem?ab=HP-hero-latest-text-1>
5. Lang N., Lechner Ch., Wurzer Ch., Dexheimer M. Four Strategies to Orchestrate a Digital Ecosystem. 2020. September 09. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/four-strategies-to-orchestrate-digital-ecosystem>