

## **ЦИФРОВІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Сьогодні принципи організації бізнесу зазнають радикальних змін. Традиційна модель компанії, інтегрованої в ієрархічний ланцюг постачання, замінюється на бізнес-екосистеми — динамічні спільноти незалежних партнерів, які у співпраці створюють ціннісні пропозиції для споживачів. За прогнозами компанії McKinsey [1], до 2025 року близько 30% корпоративного доходу у світі генеруватимуть цифрові бізнес-екосистеми.

Попри те, що багато бізнес-екосистем стали успішними завдяки цифровізації, концепція подібної ділової спільноти виникла завдог до розповсюдження цифрових технологій.

На сьогодні не існує загально прийнятого визначення ділової екосистеми. З точки зору організаційної екології [2] екосистеми виникають в економіці еволюційним шляхом як результат розвитку галузей, ринків, держави. Або ж екосистеми можуть створюватися навмисно для реалізації спільної мети учасників, тобто як свідома бізнес-стратегія.

У фокусі нашого дослідження знаходиться саме другий підхід до тлумачення ділової екосистеми як усвідомленого вибору шляху для спільного створення ринкової цінності з іншими учасниками ринку на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій.

З управлінської точки зору, приймаючи рішення про запуск екосистеми, менеджменту компанії потрібно враховувати, якими будуть тип екосистеми (табл. 1) і потенційні ринки, структура ціннісної пропозиції, а також наявність ресурсів для реалізації екосистемної стратегії масштабування організації [3].

Ділові екосистеми послідовно проходять стадії зародження, експансії, інтеграції, домінування, кожна з яких є викликом для менеджменту компаній-учасниць з т.з. прийняття управлінських рішень про їх виживання і процвітання, а також роль в екосистемі. Адже на різних етапах життєвого циклу підприємницька структура може відіграти роль лідера, дизруптора, нішевого гравця, координатора екосистеми тощо.

## Типи екосистем\*

Тип екосистеми	Характеристика
Екосистема рішень	Створює чи надає продукти, координуючи різних учасників ринку; управляє пропозиціями кількох комплементарних компаній (створюють компоненти, що доповнюють основний продукт).
Екосистема транзакцій	Поєднує незалежних виробників товарів чи послуг із клієнтами через єдину платформу. Цінність такого типу екосистеми зростає з кількістю її клієнтів.
Мультипродуктова екосистема	Включає зазвичай продукти однієї корпоративної організації, часто через окремі підрозділи або незалежних суб'єктів підприємництва. Між цими продуктами існують економічні зв'язки. З боку попиту вони можуть бути заміниками (наприклад, Facebook Messenger і Whatsapp), компліменторами (наприклад, пристрої Apple і iCloud) або навіть фактично нероздільними (наприклад, Android і Google Play).
Мультиакторна екосистема	Включає незалежних учасників для «спільного створення вартості», яка не може бути створена компаніями окремо.
Вертикальна екосистема	Призначена для вирішення цілого комплексу супутніх завдань, а не однієї конкретної проблеми (наприклад, сервіс пошуку квитків на літак пропонує бронювання житла, екскурсійного туру, авто, столика в ресторані тощо).
Горизонтальна екосистема	Побудована навколо одного продукту компанії (навколо ланцюжка створення цінності для клієнта) з метою продажу, обслуговування, доставки продукту та взаємодії з клієнтом. Наприклад, одну і ту ж книгу можна купити в електронному та аудіо форматах, а також на паперовому носії, якщо необхідно.
Омніканальна екосистема	Інтегрує розрізнені канали та сервіси в єдину систему з метою забезпечення безшовної та безперервної комунікації з клієнтом. Наприклад, месенджери Slack та WeChat крім основної функції містять кілька додаткових.

\*Узагальнено автором на основі [1; 3; 4]

## Список використаних джерел

1. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>
2. Moore, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*. 1993. Vol. 71 No 3. P. 75-86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
3. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата звернення: 12.11.2022).
4. Koch, M., et al. A matter of definition: Criteria for digital ecosystems. *Digital Business*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027> (дата звернення: 12.11.2022).

