

УДК 658:330.131

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-59>

Олена СМЕТАНЮК

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>

e-mail: elena_smetaniuk@ukr.net

Дмитро ЦІСАР

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-1705-4120>

e-mail: officexpert.com.ua@gmail.com

ПЛАТФОРМИ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: ЗДОБУТТЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЧЕРЕЗ ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Об'єкт дослідження статті – платформи як бізнес-модель та їх роль у досягненні конкурентної переваги за допомогою екосистемного підходу. Актуальність досліджуваної проблеми полягає в перспективності використання платформами для забезпечення підвищеної ефективності, інноваційності та вартості продуктів. В результаті проведеного аналізу було встановлено, що платформи сприяють перетворенню традиційних бізнес-моделей, забезпечуючи зручну інфраструктуру для взаємодії між різними учасниками. Це дозволяє компаніям створювати екосистему, де кожен учасник приносить свої знання, ресурси та продукти, що спільно формують цінність для клієнтів. Екосистемний підхід дозволяє підприємствам спрямовувати зусилля на розвиток своїх ключових компетенцій, розподіляти ризики та знижувати витрати завдяки спільному використанню ресурсів. Отримані результати пояснюються тим, що сучасне бізнес-середовище вимагає більш гнучкого та інноваційного підходу до забезпечення конкурентоспроможності. Платформи дозволяють підприємствам бути більш адаптивними до змін ринкових умов, реагувати на нові можливості та виклики, а також залучати зовнішніх партнерів для спільного росту. Ці результати можуть бути використані на практиці підприємствами різних галузей. Інтеграція платформеного підходу дозволяє створити сприятливе середовище для інновацій, розвитку нових продуктів та послуг, а також забезпечити стійке зростання завдяки спільній взаємодії з різними гравцями екосистеми. В статті обґрунтовано важливість екосистемного підходу у використанні платформ як бізнес-моделі для забезпечення конкурентної переваги. Результати дослідження підтверджують, що платформи можуть стати ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть до інноваційного росту та визначення нових стандартів у своїх галузях. Платформи як бізнес-модель дійсно виявляються потужним інструментом для досягнення конкурентної переваги через екосистемний підхід. Результати цього дослідження вказують на те, що в сучасному бізнесі важливо не лише конкурувати, а й співпрацювати, забезпечуючи взаємовигідність для всіх учасників екосистеми.

Ключові слова: бізнес-модель, конкурентна перевага, продукти, технології.

Olena SMETANIUK, Dmytro TSISAR

Vinnytsia National Technical University

PLATFORMS AS A BUSINESS MODEL: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH AN ECOSYSTEM APPROACH

The object of the article's research is platforms as a business model and their role in achieving competitive advantage using an ecosystem approach. The topicality of the researched problem lies in the perspective of enterprises using the platform to ensure increased efficiency, innovation and cost of products. As a result of the analysis, it was established that platforms contribute to the transformation of traditional business models, providing a convenient infrastructure for interaction between various participants. This allows companies to create an ecosystem where each member brings their knowledge, resources and products that together create value for customers. An ecosystem approach allows businesses to focus efforts on developing their core competencies, share risks, and reduce costs by sharing resources. The obtained results are explained by the fact that the modern business environment requires a more flexible and innovative approach to ensuring competitiveness. Platforms allow enterprises to be more adaptable to changes in market conditions, to respond to new opportunities and challenges, and to attract external partners for joint growth. These results can be used in practice by enterprises of various industries. The integration of the platform approach allows you to create a favorable environment for innovation, the development of new products and services, as well as to ensure sustainable growth thanks to joint interaction with various ecosystem players. The article substantiates the importance of the ecosystem approach in using platforms as a business model to ensure competitive advantage. The results of the study confirm that platforms can become a key tool for enterprises seeking innovative growth and defining new standards in their industries. Platforms as a business model are indeed a powerful tool for achieving competitive advantage through an ecosystem approach. The results of this study indicate that in modern business it is important not only to compete, but also to cooperate, ensuring mutual benefit for all participants of the ecosystem.

Keywords: business model, competitive advantages, products, technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах неперервної технологічної еволюції та глобальної конкуренції, розгляд платформ як бізнес-моделі стає нагальною необхідністю для підприємств у всіх галузях. Платформи перетворилися на критичний інструмент для досягнення конкурентної переваги та забезпечення сталого зростання. У цьому контексті об'єктом дослідження представленої статті обрано аналіз глибокого впливу платформ на сучасний бізнес та обґрунтування перспектив перетворення викликів на можливості за умов їх

використання. Об'єктом дослідження є платформи як бізнес-модель та їх роль у досягненні конкурентної переваги через екосистемний підхід. Дослідження зосереджене на вивченні механізмів взаємодії між різними учасниками екосистеми, стратегій залучення та управління партнерами, а також ефективному використанні даних та інформації для підвищення цінності платформи для клієнтів. Дослідження базувалося на комплексному підході, використовуючи як теоретичні методи, так і аналіз практичних прикладів. Початковий етап дослідження передбачав аналіз літературних джерел та наукових публікацій з тематики «Платформи як бізнес-модель». Це дозволило провести загальний огляд теоретичних основ платформеного підходу та ідентифікувати основні аспекти, які потребують дослідження. Далі, для отримання більш конкретних та актуальних відомостей, проведено аналіз реальних прикладів підприємств, які успішно впроваджують платформену бізнес-модель. Цей аналіз включав докладне вивчення стратегій, які вони використовують для залучення партнерів, взаємодії з ними та використання даних для покращення якості продуктів та послуг. Дослідження спрямоване на аналіз і систематизацію вже наявних даних та інформації, з метою виявлення патернів, особливостей та принципів використання платформ як бізнес-моделі для досягнення конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аргументи відносно важливості наукових досліджень за даною темою:

Вплив на підприємство: Наукові дослідження авторів [1] з теми платформ допомагають підприємствам розкрити потенціал, який забезпечує взаємодію різних учасників через платформи. Це дозволяє структурувати бізнес-процеси та взаємодію для підвищення ефективності та забезпечення кращого обслуговування клієнтів.

Інноваційний ріст: Дослідження авторів [2] показують, як платформи стимулюють інноваційність шляхом спільної роботи та обміну ідеями. Це допомагає підприємствам створювати нові продукти та послуги, які задовольняють змінні потреби ринку.

Конкурентна перевага: Автори у свої дослідженнях [3] вивчення платформ, стверджують, як бізнес-моделі дозволяють компаніям виявити ключові фактори, які допомагають здобувати конкурентну перевагу, зокрема через підвищену вартість та зручність для клієнтів.

Формулювання цілей статті

Враховуючи існуючу проблематику, необхідно провести ґрунтовне дослідження з метою визначення конкретних стратегічних кроків та рекомендацій, які дозволять підприємствам використовувати платформи як бізнес-модель для досягнення конкурентної переваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Основні аспекти, що потребують дослідження, включають механізми взаємодії між учасниками екосистеми, стратегії залучення та управління партнерами, ефективне використання даних та інформації для підвищення цінності платформи для клієнтів. Наукові дослідження за темою "Платформи як бізнес-модель: Здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід" мають велике практичне значення. Їхні результати можуть бути використані підприємствами для стратегічного планування та реалізації платформеного підходу. Розуміння того, як платформи можуть сприяти взаємодії, спільному росту та інноваціям, стає критичним для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Дослідженням з даної теми присвячена значна кількість літературних джерел, яка підкреслює важливість платформеного підходу для досягнення конкурентної переваги. Проте, існуючий аналіз літератури вказує на те, що попри розроблені теоретичні концепції платформеного бізнесу, практична реалізація цих концепцій залишається викликом для багатьох підприємств. Потенціал взаємодії в рамках платформи не завжди вдається втілити в успішні стратегії, адже вимагає вирішення питань щодо залучення партнерів, керування взаємовідносинами, побудови ефективної інфраструктури та забезпечення сталої взаємодії всіх учасників екосистеми. Деякі дослідження навіть вказують на ризики, пов'язані з неправильним вибором стратегії, що може призвести до втрати конкурентної переваги.

Виклад основного матеріалу

У сучасному бізнес-середовищі, поняття «платформа» набуло значущого статусу та визнання, відіграючи ключову роль у досягненні конкурентної переваги для підприємств. Зазвичай, платформа визначається як структура або екосистема, що сприяє взаємодії між різними сторонами ринку – споживачами, партнерами та іншими учасниками. За словами Nagiu та Wright [1], платформи «пропонують уніфіковане місце для спілкування та трансакцій між користувачами, тим самим забезпечуючи значущість та цінність для кожного учасника екосистеми». Важливо розуміти, що платформи не обмежуються лише технологічними компонентами, але охоплюють взаємодію, економічні відносини та спільну цінність. Вони відкривають можливості для створення екосистем, де різні учасники можуть спільно використовувати ресурси, доповнювати один одного та спільно розвиватися. У цьому контексті, платформи стають інструментом для досягнення конкурентної переваги через ефективну координацію та забезпечення взаємодії між різними сторонами.

Однією з найзначущіших переваг є масштабування – здатність платформи залучати та об'єднувати велику кількість учасників, що призводить до експоненційного зростання цінності та можливостей для всіх сторін. Згідно з дослідженням Parker, Van Alstyne та Jiang [2], платформи дозволяють відкривати нові ринки та забезпечувати доступ до різних споживачів та партнерів, сприяючи розширенню бізнесу та досягненню зростання.

Зниження витрат є ще однією значущою перевагою, яку платформи надають підприємствам. Evans D. S. [4] у своїй праці описує, як підприємства можуть спільно використовувати ресурси, інфраструктуру та технології, що допомагає оптимізувати витрати на розробку та підтримку продуктів. Це особливо актуально у сферах, де великі витрати на дослідження та розробку можуть стати бар'єром для входу на ринок.

Залучення зовнішніх учасників, таких як партнери, розробники та клієнти, також відіграє важливу роль в успіху платформеного підходу. Платформи створюють умови для спільної праці та співтворчості, допомагаючи залучати різноманітних експертів та створюючи нові можливості для інновацій та розвитку продуктів.

У роботі авторів [5] наведено, що платформи як бізнес-модель мають свою характерну структуру, що складається з основних компонентів: ядра, зовнішніх розширень та зв'язків між учасниками. Ядро платформи представляє собою базовий функціонал чи послугу, яка надається користувачам. Ця основна послуга створює цінність для внутрішніх і зовнішніх учасників та визначає основний контекст платформи (Рис 1.1).

Зовнішні розширення є однією з ключових рис платформеного підходу. Це додаткові функції, продукти чи послуги, надаються сторонніми розробниками або партнерами. Ці розширення підвищують цінність платформи, роблячи її більш привабливою для користувачів та сприяючи розширенню її функціональності. Зв'язки між учасниками є ключовою складовою успіху платформи. Взаємодія між різними сторонами - користувачами, розробниками, партнерами - створює мережу співпраці та взаємовигідних відносин. Це забезпечує підвищення ефективності платформи та сприяє залученню нових учасників. Платформи як бізнес-модель успішно застосовуються у різних сферах бізнесу, демонструючи потужний вплив на конкурентні переваги. Наприклад, Amazon, заснована його засновником Джеффом Безосом, створила платформу, де сторонні продавці можуть продавати товари через Amazon, використовуючи його інфраструктуру та клієнтську базу. Ця платформа створила екосистему, де більше продавців призводить до більшої кількості товарів для покупців та більшої конкуренції.

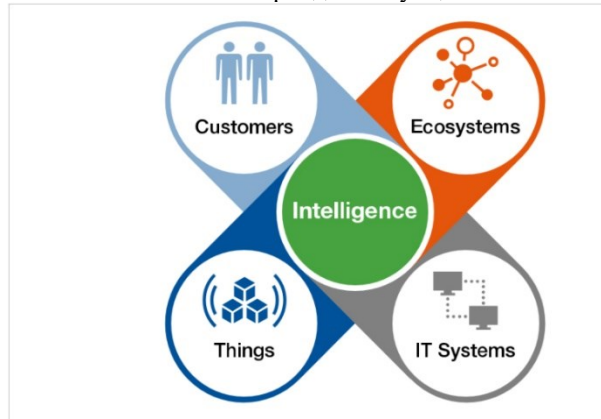


Рис. 1. Схема основних компонентів платформи

У сфері послуг також успішно діє платформа Uber, яка об'єднує водіїв та пасажирів. Ця платформа дозволяє водіям заробляти гроші, а пасажирам швидко та зручно пересуватися. Завдяки платформі, об'єднаній ефективними алгоритмами, створюється взаємовигідна взаємодія між сторонами. Інший приклад - Airbnb, яка дозволяє власникам житла здавати його в оренду користувачам. Це дозволяє власникам заробляти, а користувачам знаходити зручний та доступний житловий простір. Ці приклади демонструють, як платформи допомагають досягати конкурентної переваги через створення ефективних мереж взаємодії між учасниками та відкривають нові можливості для росту та розвитку.

У сучасному світі платформи відіграють значущу роль у формуванні конкурентної переваги для підприємств. Основні шляхи, якими платформи сприяють досягненню конкурентних переваг, полягають у створенні ефективної мережі співпраці між різними сторонами. Автор [6] зазначає що, платформи надають змогу об'єднувати різні групи учасників, такі як споживачі, постачальники та партнери у єдиному цифровому просторі. Це сприяє збільшенню взаємодії та обміну цінними ресурсами між ними. Однією з ключових переваг платформ є підсилення взаємодії між споживачами та постачальниками. Платформи створюють сприятливий простір для обміну ідеями, досвідом та інформацією між різними учасниками. Наприклад, у сфері електронної комерції, платформи дозволяють споживачам ділитися відгуками, рекомендаціями та враженнями про товари і послуги. Це не тільки підвищує довіру до бренда, але й допомагає постачальникам адаптуватися до потреб споживачів. Однією з ключових переваг екосистемних

платформ є їхня здатність збільшувати стійкість до змін у ринковому середовищі. Платформи створюють гнучкі умови для адаптації до нових тенденцій та змін. Автор книги «Platform Scale» [7] звертає увагу на можливість швидкого масштабування даної бізнес-моделі. Завдяки масштабуванню та наявності різноманітних учасників, платформи можуть швидко реагувати на зміни попиту, технологій та інших факторів. Це допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними в непередбачуваних умовах.

Платформи як бізнес-модель стали особливо актуальними в умовах постійної динаміки ринкових умов та змін споживчих пріоритетів. У сучасних ринкових реаліях існують різноманітні підходи до розробки та впровадження платформ, які допомагають підприємствам здобувати конкурентну перевагу через екосистемний підхід. Авторами праці [8] запропоновано такі підходи:

Внутрішній розвиток платформ: Підприємства, які володіють наявними ресурсами та експертизою, можуть створити власні платформи, орієнтовані на їхні власні потреби та ринкові цільові групи. Внутрішній розвиток дозволяє підприємствам створювати унікальні рішення та контролювати всі аспекти платформи, але може вимагати значних зусиль та витрат.

Зовнішні партнерства та співпраця: Підприємства можуть об'єднатися з іншими компаніями для спільного розроблення та впровадження платформи. Це дозволяє об'єднати експертизу та ресурси різних сторін для створення більш потужної та впливової платформи. Зовнішні партнерства також можуть сприяти швидшому впровадженню платформи на ринку.

Активна залученість розробників та спільноти: Деякі платформи дозволяють стороннім розробникам створювати додаткові продукти та розширення для платформи, підвищуючи її цінність для користувачів. Цей підхід створює велику кількість інноваційних рішень та дозволяє платформі швидко адаптуватися до змінних умов.

У праці Zeng D. та Proserpio D. [9] наведені різні типи платформ, що спрямовані на різні аудиторії: горизонтальні та вертикальні платформи, а також платформи, спрямовані на споживачів та бізнес.

Горизонтальні платформи

Горизонтальні платформи, такі як соціальні мережі або платформи для спільної споживчої діяльності, створюють масові споживчі екосистеми. Один із прикладів - Facebook, який залучає мільярди користувачів для обміну контентом та взаємодії. Це дозволяє залучити рекламодавців та створює потужний канал для здобуття доходу.

Вертикальні платформи

Вертикальні платформи спрямовані на конкретну галузь або сферу бізнесу. Наприклад, Upwork: Ця платформа спрямована на фрілансерів та замовників послуг. Вона об'єднує професіоналів різних галузей для виконання проектів та завдань.

Платформи для споживачів та бізнесу

Платформи можуть бути спрямовані як на споживачів, так і на бізнес. Наприклад, Shopify: Платформа для створення та управління інтернет-магазинами. Вона надає можливість підприємствам швидко розгорнути електронну комерцію та впроваджувати бізнес-модель платформи.

Ряд потенційних проблем, з якими можуть стикнутися компанії під час розробки та управління платформами як бізнес-моделлю висвітлені у роботах авторів [10]. Варто враховувати, що хоча платформи можуть принести значний успіх, їхнє впровадження та експлуатація може призвести до низки викликів, таких як:

Вартість розробки та підтримки: Розробка та підтримка платформ може бути витратною і складною задачею. Побудова інфраструктури, забезпечення безперебійної роботи та оновлення вимагають великих вкладень як в ресурси, так і в експертизу.

Проблеми безпеки та конфіденційності: Оскільки платформи об'єднують багато учасників та обмін даними, це може створити потенційні загрози для безпеки та конфіденційності інформації. Важливо ретельно вирішувати питання захисту даних та виключення можливих загроз.

Управління ростом та масштабуванням: Після запуску платформа може швидко зростати, що може вимагати ефективного управління ростом та масштабуванням. Подолання технічних та організаційних викликів, пов'язаних зі зростанням обсягів, є ключовим завданням.

Конкуренція та копіювання: Успішні платформи можуть залучити конкурентів, які намагатимуться створити аналогічні продукти. Необхідно розробляти стратегії захисту інтелектуальної власності та надавати унікальні пропозиції, щоб уникнути копіювання.

Управління взаємодією: Забезпечення ефективної взаємодії між учасниками платформи може бути складною задачею, особливо при зростанні кількості учасників. Потрібно розробляти механізми для забезпечення якісної комунікації та співпраці.

Необхідність постійного інноваційного розвитку: Конкурентні переваги платформ можуть бути тимчасовими, тому важливо постійно вдосконалювати та інноваційно розвивати свою платформу для підтримки високої цінності для користувачів.

Ризик регуляторної та юридичної складності: Залежно від сфери діяльності платформи можуть виникнути регуляторні та юридичні питання. Дотримання законодавства та ризик юридичних спорів можуть стати важливим аспектом управління платформою.

Проведене дослідження дозволило нам обґрунтувати послідовність дій (10 конкретних стратегічних кроків та рекомендацій), які дозволять підприємствам використовувати платформи як бізнес-модель для досягнення конкурентної переваги:

Визначення унікальної цінності: Ретельно вивчити ринок та потреби клієнтів для розробки платформи, яка відповідає їхнім потребам та вирішує конкретні проблеми.

Створення привабливої екосистеми: Залучення різних учасників, які додають цінність платформі, підвищує її привабливість та ефективність.

Розвиток взаємодії та зв'язків: Створення механізмів взаємодії між учасниками екосистеми для сприяння обміну даними та досвідом.

Забезпечення якості обслуговування: Вдосконалення обслуговування та підтримки для забезпечення задоволеності клієнтів та залучення нових.

Стимулювання участі: Використання системи винагород та мотивацій для залучення та активності учасників.

Диференціація та інновації: Постійне вдосконалення та внесення нововведень до платформи для збереження конкурентної переваги.

Аналіз та використання даних: Ефективне збирання та аналіз даних у реальному часі для отримання інсайтів та прийняття обґрунтованих рішень.

Розвиток партнерських відносин: Співпраця з іншими підприємствами та партнерами для розширення можливостей та доступу до нових ринків.

Безпека та конфіденційність: Забезпечення високого рівня безпеки та захисту даних учасників платформи.

Гнучкість та адаптація: Готовність до швидкого реагування на зміни на ринку та адаптація стратегій для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

У даній статті було розглянуто ключові аспекти та переваги, пов'язані з використанням платформ як бізнес-моделі для досягнення конкурентної переваги через екосистемний підхід. Встановлено, що платформи забезпечують ефективне масштабування, зниження витрат та залучення зовнішніх учасників, що сприяє створенню високоцінних екосистем. Аналіз різних типів платформ, включаючи горизонтальні та вертикальні платформи для споживачів та бізнесу, вказав на широкий спектр можливостей використання цього підходу в різних сферах. Описані механізми взаємодії між учасниками екосистеми, стратегії залучення партнерів та використання даних сприяють підвищенню цінності платформ для клієнтів. У розділах про можливі ризики та проблеми відзначено важливість управління даними, збереження конфіденційності, а також вирішення викликів, пов'язаних з конкуренцією та залежністю від ключових учасників. Ці аспекти потребують ретельного планування та стратегічного підходу. Розвиток платформеного підходу в майбутньому обіцяє більше інновацій, зростання ефективності та розширення можливостей для компаній. За допомогою технологічних розробок, швидкого доступу до даних та зростанням зв'язків між учасниками, платформи можуть стати основою для нових послуг та продуктів. Розробка нових бізнес-екосистем, які базуються на принципах платформ, надає широкі можливості для співпраці між різними галузями та компаніями. Розвиток індустріальних екосистем, заснованих на обміні ресурсами та інформацією, може сприяти створенню нових економічних моделей та забезпечити стійку конкурентну перевагу. Усі ці фактори підтверджують актуальність та значення платформеного підходу як бізнес-моделі для досягнення конкурентної переваги через екосистемний підхід. Його успіх базується на вмінні розуміти потреби ринку, ефективно взаємодіяти з учасниками та постійно вдосконалювати стратегії для забезпечення високої цінності та інноваційного розвитку.

References

1. Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
2. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Jiang, X. (2017). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *MIS Quarterly*, 41(1), 255-266.
3. Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
4. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
5. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
6. Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249.
7. Choudary, S. P. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Platform Thinking Labs.
8. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Harvard Business Press.
9. Zeng, D., & Proserpio, D. (2016). The economic impact of sharing economy platforms. *Communications of the ACM*, 59(11), 74-82.
10. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.