

Kriachko, Ye. M. "Formuvannia derzhavnoi tsilyovoi prohramy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv Ukrainy" [Formation of the State Target Program for Increasing the Competitiveness of the Regions of Ukraine]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.03, 2008.

Obolentseva, L.V. "Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv promyslovosti rehionu" [Theoretical basis of competitiveness management of regional enterprises]. *Sotsialna ekonomika*. Vol. 52, no. 2 (2016): 114-118.

Samoiylyk, Yu. V. "Ekonomichni mekhanizm formuvannia stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva" [Economic mechanism of forming a strategy for managing the

competitiveness of the enterprise]. *Visnyk ZhDTU. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 3 (2010): 94-98.

Taranenko, I. V. "Alhorytm doslidzhennia ta otsinky innovatsiinoi konkurentospromozhnosti krain" [Algorithm for research and evaluation of innovative competitiveness of countries]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser.: Ekonomika*. Vol. 1, no. 33 (2011): 196-201.

Utkina, Yu. M. "Upravlinnia yakistiu ta konkurentospromozhnistiu produktii pidpriemstva" [Management of quality and competitiveness of enterprise products]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 35 (2011): 182-186.

УДК 658.012.32

ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНУ ПЛАТФОРМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ТЕНДЕНЦІЇ ДО СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

©2017 РОМАНЕНКО О. О.

УДК 658.012.32

Романенко О. О. Погляд на стратегічну платформу підприємства в контексті глобальної тенденції до створення бізнес-екосистем

Стаття присвячена питанням формування стратегічної платформи для забезпечення сталого розвитку підприємства. Побудовано когнітивну карту предметного поля дослідження стратегічної платформи підприємства та проведено аналіз її основних елементів. Означено основні напрями формування стратегічної платформи, які у спрощеному розумінні зводяться до тріади понять «комунікації – технології – знання». Досліджено поняття «бізнес-екосистем» як основної світової тенденції у сфері міжфірмової взаємодії. Надано визначення поняття «бізнес-екосистема», розглянуто історичні аспекти її розвитку, описано основні умови її існування, а також функції, що реалізуються у цих умовах. Обґрунтовано необхідність впровадження принципів функціонування бізнес-екосистем у діяльність будь-якого підприємства та формування його стратегічної платформи.

Ключові слова: стратегічна платформа, когнітивна карта, предметна область, підприємство, бізнес-екосистема, комунікація, технологія, знання.
Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Романенко Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: romanenko.consult@gmail.com

УДК 658.012.32

Романенко О. О. Взгляд на стратегическую платформу предприятия в контексте глобальной тенденции к созданию бизнес-экосистем

Статья посвящена вопросам формирования стратегической платформы для обеспечения устойчивого развития предприятия. Построена когнитивная карта предметного поля исследования стратегической платформы предприятия и проведен анализ её основных элементов. Отмечены основные направления формирования стратегической платформы, которые в упрощённом понимании сводятся к триаде понятий «коммуникации – технологии – знания». Исследовано понятие «бизнес-экосистема» как основной мировой тенденции в сфере межфирменного взаимодействия. Дано определение понятия «бизнес-экосистема», рассмотрены исторические аспекты её развития, описаны основные условия её существования, а также функции, реализуемые в этих условиях. Обоснована необходимость внедрения принципов функционирования бизнес-экосистем в деятельность любого предприятия и формирования его стратегической платформы.

Ключевые слова: стратегическая платформа, когнитивная карта, предметная область, предприятие, бизнес-экосистема, коммуникация, технология, знания.
Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Романенко Ольга Александровна – кандидат экономических наук, докторант кафедры международного бизнеса та економічного аналізу, Харьковський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: romanenko.consult@gmail.com

UDC 658.012.32

Romanenko O. O. A View of the Enterprise's Strategic Platform in the Context of the Global Tendency Towards Building the Business Ecosystems

The article is concerned with the issues of forming a strategic platform for ensuring sustainable development of enterprise. The cognitive map of the subject field of the research on enterprise's strategic platform was designed and an analysis of its main elements was carried out. The basic directions of formation of the strategic platform have been indicated, which in a simplified sense are reduced to a triad of the concepts: «communication – technology – knowledge». The concept of «business-ecosystem» as the main global tendency in the sphere of the inter-firm interaction was researched. A definition of the concept of «business-ecosystem» has been provided, the historical aspects of its development have been considered, the basic conditions of its existence have been described, as well as the functions that can be implemented in these conditions. The necessity of introduction of principles of functioning of business-ecosystems in activity of any enterprise together with formation of its strategic platform has been substantiated.

Keywords: strategic platform, cognitive map, subject area, enterprise, business ecosystem, communication, technology, knowledge.
Fig.: 2. **Bibl.:** 8.

Romanenko Olga O. – PhD (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: romanenko.consult@gmail.com

Питання сутності та змісту поняття стратегічної платформи підприємства сьогодні є актуальним, однак не визначеним. Найчастіше платформи бізнесу ототожнюють з інформаційними технологіями, які у віртуальному просторі об'єднують постачальників, клієнтів та партнерів, абсорбують та накопичують знання щодо вподобань, звичок, мотивів поведінки клієнта, є гнучкими та забезпечують зручність для клієнтів у задоволенні тієї чи іншої проблеми. З іншого боку, існує класичний погляд на платформу бізнесу як на поєднання бачення, місії та стратегії розвитку компанії. У науковій літературі останніх десятиліть термін «стратегічна платформа підприємства» зустрічається українською рідко, опосередковані посилання на нього логічно зустріти в роботах, присвячених процесу стратегічного управління підприємствами провідних світових науковців, таких як: Д. Аакера, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Гранта, Б. Карлоффа, М. Портера, К. Прахалада, Р. Санчеза, Л. Спенсера, С. Спенсера, П. Сперроу, А. Томпсона, С. Уїдета, К. Фляйшера, Г. Хемела, Дж. Ходкінсона.

Отже, питання формування стратегічних платформ підприємств набуває актуальності протягом останніх десятиліть, а відсутність глибоких наукових доробок у цій сфері визначає необхідність, перш за все, концептуального розуміння її сутності та умов створення.

Мета статті полягає у формуванні авторського погляду на стратегічну платформу підприємства, а також у визначенні основних напрямів її формування в контексті розвитку бізнес-екосистем.

Значення стратегічної платформи для розвитку підприємства визначається таким [1; 3; 4]:

- ✦ стратегічна платформа забезпечує відкритість підприємства, вона є основним засобом його комунікацій із зовнішнім середовищем та зовнішніми стейкхолдерами: клієнтами та партнерами;
- ✦ стратегічна платформа може розглядатися як альтернатива стратегічному плану підприємства, оскільки визначає пріоритетні можливості, які повинні бути розвинені та реалізовані в перспективі у відповідь на запити зовнішніх стейкхолдерів;
- ✦ стратегічна платформа формує культуру менеджменту на підприємстві (що проявляється у послідовності прийняття рішень щодо розподілу наявних ресурсів та можливостей серед напрямів діяльності з орієнтацією на реалізацію основної стратегії);
- ✦ стратегічна платформа будується не на ресурсах, а на компетентностях підприємства, а тому є динамічною, тобто може бути зміненою еволюційно та внаслідок цілеспрямованого процесу змін.

Щоб дати повне визначення поняття «стратегічна платформа підприємства», необхідно сформулювати предметне поле її дослідження, яке окреслить основні явища та процеси, із якими стратегічна платформа має справу. Методом побудови зазначеної предметної області обрали когнітивну карту.

Популярність та доцільність цього методу пояснюється тим, що когнітивну карту можна розуміти як схематичний, спрощений опис картини світу індивіда, точніше її фрагмента, що належить до даної проблемної ситуації. Когнітивні карти можуть бути корисним інструментом для формування та уточнення гіпотези щодо функціонування досліджуваного об'єкта, що розглядається як складна система. Для того, щоб зрозуміти та проаналізувати поведінку складної системи, доцільно побудувати структурну схему причинно-наслідкових зв'язків [2].

Когнітивна карта предметної області дослідження стратегічної платформи розвитку підприємства представлена на *рис. 1*.

Уважне ознайомлення із наведеною когнітивною картою дозволяє неозброєним оком згрупувати зазначені елементи за їх природою. Тобто, наприклад, такі елементи, як значення інформаційних технологій, обмеженість ресурсів, персоналізація продажів, доступність інформації, перехід в онлайн-простір, швидкість інновацій, підвищення ролі аналітичних інструментів, стосуються технологічного рівня підприємства (технологій виробництва, продажу, обробки даних тощо). Своєю чергою, такі елементи, як розповсюдження ідеології «win-win», використання ефекту синергії від співпраці, спрощення організаційних структур, гнучкість бізнес-процесів, соціальна значущість бізнесу, баланс інтересів, – можуть бути об'єднані поняттям «ефективні комунікації». Елементи, пов'язані із управлінською компетентністю, організаційним досвідом, креативністю та ситуаційним управлінням, відображають різні аспекти концепції управління знаннями та теорії компетенцій.

Таким чином, можна припустити, що стратегічна платформа розвитку підприємства утворюється тріадою «комунікації – технології – знання». Основною характеристикою такого підходу – динамічність зазначених понять, а отже, досягається основна вимога – адаптивність підприємства як соціально-економічної системи.

Поняття «бізнес-екосистеми» набуває чи не найбільшої популярності в бізнес-середовищі протягом останнього десятиліття. Воно відображає основні тенденції розвитку підприємств та їх поведінки в бізнес-просторі. Розуміння значення бізнес-екосистеми дає уявлення про стратегічні пріоритети розвитку будь-якого підприємства, спрямованого на задоволення потреб інформаційного суспільства.

Термін «екосистема» не є новим для науки. Його було введено в 1930-ті роки британським ботаніком А. Танслі, який тлумачив його як локалізовану спільноту живих організмів, що взаємодіють один з одним та з навколишнім середовищем (повітрям, водою, ґрунтом тощо); вони змагаються і співпрацюють, обмінюються наявними та створюють нові ресурси, коеволюціонують та разом адаптуються до зовнішніх руйнувань [2].

Провівши паралель, бізнес-стратег Джеймс Мур застосував ідею екосистеми для пояснення динамічного світу торгівлі. В епоху Інтернету та в часи масового використання смартфонів формування бізнес-екосистем стало очевидним [7]. Найяскравішими прикладами таких систем вважають бізнес-компанії Apple Inc (компанія

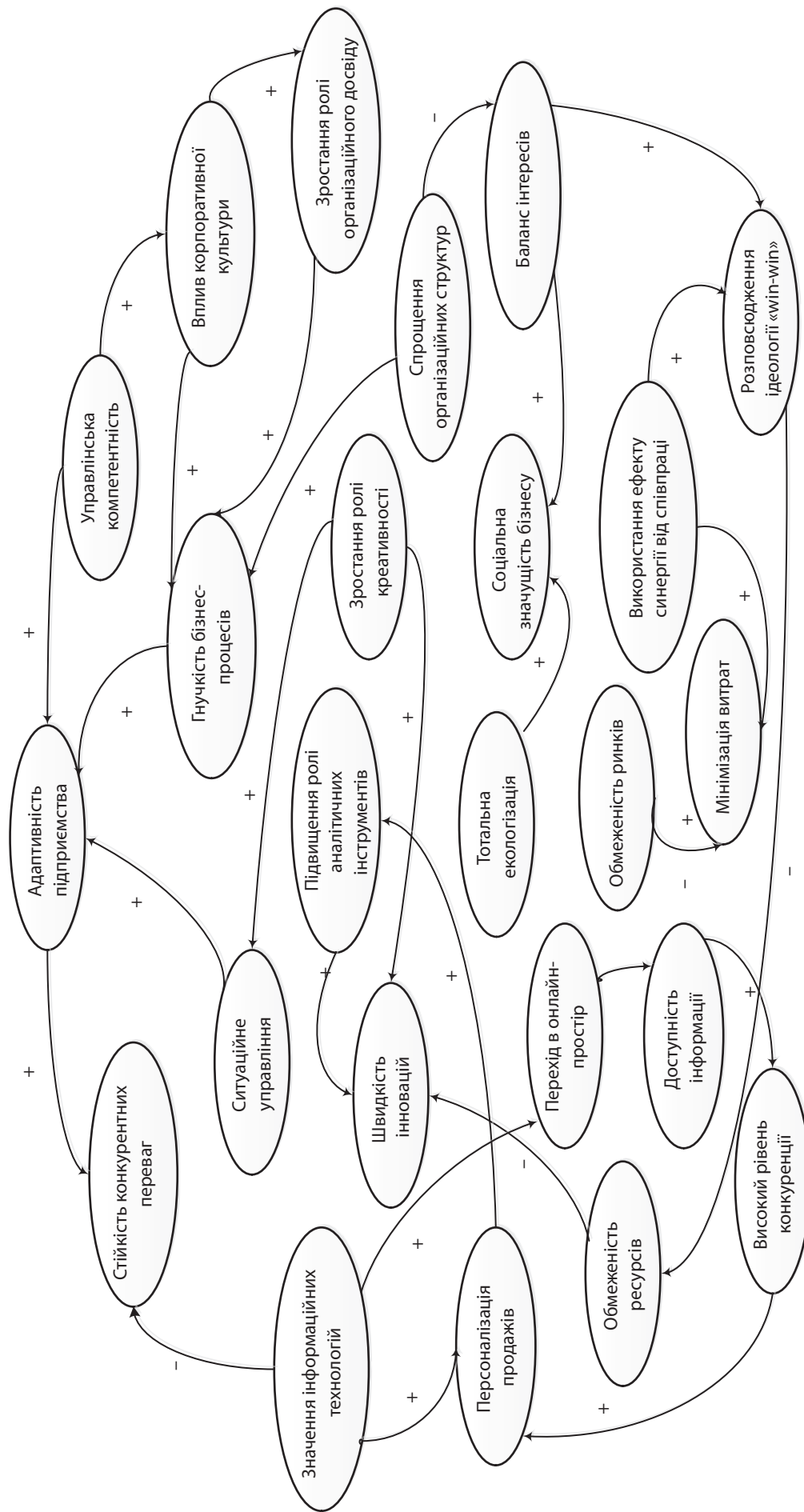


Рис. 1. Когнітивна карта предметної області дослідження стратегічної платформи розвитку підприємства

задумала свою продукцію та послуги як екосистему, що надасть клієнтам бездоганний досвід), а також Facebook, який позиціонує себе як «екосистема розробника». Аналітики сьогодні розглядають технологічну та медіа-конкуренцію не між компаніями, а між екосистемами компаній, які є вільними та співпрацюють для реалізації спільної мети та місії. Розвиток цифрових технологій привів до розширення ринків та традиційних галузей у звичному розумінні. Так, якщо раніше було прийнято вважати, що економіка будується навколо великих, часто транснаціональних, корпорацій, які є вертикально інтегрованими структурами, то зараз економічний потенціал мереж, створених невеликими компаніями, виходить на перший план.

Враховуючи незначний час використання терміна «бізнес-екосистема» в теорії управління, складно надати повне та вичерпне його тлумачення. Однак його розповсюдженість серед менеджерів світових компаній вказує на практичну цінність, яку не можна недооцінювати. Концепція екосистеми покликана провести аналогію бізнесу із живим світом, коли кожне підприємство повинно бути вбудоване в екосистему та органічно розвиватися із іншими.

Такий погляд на бізнес може здатися дуже суперечливим для науковців та практиків української економіки (а також країн СНД), яка історично сформована на таких галузях, як машинобудування, енергетика, оборона промисловість, що мають справу із тривалим виробничим циклом, складною логістикою та довгим періодом оборотності. Однак навіть ці галузі відчують динамічність зовнішнього середовища та бачать можливості для розвитку лише через пошук партнерів та реалізацію спільних проектів.

Таким чином, мислення поняттями екосистеми створює новий фрейм, який фіксує глибокий зсув в економіці та бізнес-ландшафті. Стратегічна важливість відносин, партнерств, мереж, альянсів та співробітництва, вочевидь, зростає, оскільки відкриває нові можливості залучення активів, яких немає, мобілізувати знання та досвід, спрощення та прискорення процесів розробки інновацій тощо. Тобто мова йде про розширення меж можливого.

У загальному розумінні екосистему можна розглядати як динамічну спільноту, учасники якої розвиваються шляхом створення додаткової цінності (унікальних торговельних пропозицій) шляхом формування та реалізації різних моделей співробітництва та конкуренції. Такий підхід до розуміння екосистеми дозволяє говорити про можливість існування достатньо широкої типології екосистем (їх різних форм, видів, розмірів), а також створює об'єктивну необхідність визначення основних умов (критеріїв), які відрізняють екосистему від інших об'єднань підприємств.

По-перше, екосистеми передбачають можливість залучення значної кількості учасників, як великих, так і малих підприємств та організацій, а також фізичних осіб, які лише разом у взаємодії можуть створити, масштабувати та обслуговувати нові ринки за межами можливостей одного учасника.

По-друге, учасники екосистеми створюють усе більше витончені способи та моделі взаємодії, які було б складно координувати за принципом «згори вниз», як це відбувається на типовому підприємстві. Постійна співпраця та розгортання технологій в екосистемі надають їй динамічного характеру та розвивають прихований потенціал, а отже, така екосистема буде продуктивною не один рік.

По-третє, зв'язки в екосистемі формуються за рахунок взаємопов'язаних інтересів як учасників, так і клієнтів, із якими ця екосистема співпрацює. Узгодження інтересів приводить до створення та розвитку певної культури, як сукупності цілей та цінностей, сформованих історично та підтримуваних усіма учасниками. У даному випадку можна говорити про культуру як механізм колективного виховання та природного захисту екосистеми. Отже, кожний учасник прагне до взаємної вигоди.

Значення екосистеми для суспільства можна описати за допомогою п'яти основних функцій (рис. 2).

На думку світових бізнес-експертів, екосистеми створюють нові шляхи для вирішення фундаментальних людських потреб. Економіка від примітивних її форм до сучасних теорій, по суті, представляє собою організовану систему, яка спрямована на задоволення потреб і бажань людини. Основні галузі промисловості, сформовані в епоху цивілізації індустріального типу, працювали на цю велику мету, створюючи та розвиваючи найгеніальніші засоби задоволення потреб. Однак глобалізація та діджиталізація, що подарували людству інструменти data mining, стерли межі між економікою та психологією, перенесли акцент з потреб до мотивів поведінки та емоцій людини як ідеального клієнта. Сьогодні економіка не пропонує матеріальні речі, вона звертається до духовного світу споживача, до його природних потреб (наприклад, потреби у лікуванні протиставляється бажання бути здоровим; потреби у підручниках – бажання навчатися та досягти успіху; потреби у нафті та газі – потреба в енергії) [5; 7]. Таким чином, створюється новий простір можливостей для розвитку і створення інновацій.

Екосистеми сприяють вирішенню соціальних та екологічних проблем. Відмінною характеристикою екосистем є те, що їх створюють для того, щоб на основі групової взаємодії досягти мети, яка не може бути досягнута жодним з учасників самотужки. У деяких випадках спільна мета може стосуватися значних соціальних проблем, на кшталт проблем дитячої бідності, управління водними ресурсами, безпеки в місті тощо. Як приклад можна навести Ініціативу Глобальної безпеки харчових продуктів (GFSI), що представляє собою некомерційну організацію, членами якої є багато країн світу, найбільші виробники продуктів харчування, дистрибутори та роздрібні торговці. Вона допомагає координувати глобальний, кооперативний та спільний підходи до вирішення проблем у глобальній харчовій системі, забезпечення безпеки для споживачів та захист репутації галузі. Деякі її члени конкурують лише на своїх ринках, а також агресивно співпрацюють із іншими для забезпечення сертифікації, дотримання загальних стандартів, моніторин-



Рис. 2. Умови існування екосистем та функції, які вони реалізують

гу, спільного навчання та розповсюдження найкращої практики. Таку поведінку можна вважати орієнтованою на екосистему: так, кожний учасник підвищує власний імідж, а разом – вони вирішують спільну мету підвищення безпеки харчової промисловості.

Екосистеми створюють та обслуговують спільно, використовують їх креативність та інтелект. Найбільш корисними результатами поведінкової теорії для сучасної теорії менеджменту є усвідомлення та декларування людини як суб'єкта соціального, тобто такого, якому необхідний колектив, де він може бути прийнятим, почутим, зрозумілим. Тобто кожній людині необхідне соціальне середовище, у якому вона розкриє свій потенціал, буде поглиблювати знання та нарощувати мудрість у тій сфері, яка є її цікавиль. Яскравими прикладами є Facebook, Twitter – соціальні мережі, які, з одного боку, об'єднують людей по всьому світі, а з іншого – володіють величезними масивами даних про своїх користувачів. Використання таких даних якраз і дозволяє розуміти глибинні мотиви поведінки людей та створювати індивідуальні пропозиції [6; 8].

Часто екосистема створюється на базі потужної бізнес-платформи. Як правило, таку платформу спеціально створює одна компанія – ключовий гравець – з метою залучення інших учасників. Таким чином, створюється технічний інструмент взаємодії (тобто необхідне організаційне забезпечення) для співпраці між учасниками з метою розширення ринку, формування нового ринку, нового продукту, послуг чи рішень. Результатом розповсюдження бізнес-платформ та екосистем на їх основі стала так звана «шеренгова економіка», яка дозволила раціонально управляти ресурсами, розподіляти їх між тими, у кого вони у надлишку, та тими, хто від-

чуває гострий дефіцит. Найзначніші приклади – сервіс BlaBlaCar – об'єднує подорожуючих людей, надає можливість економити на взаємовигідних умовах, а також Airbnb та Uber [5].

Екосистеми прискорюють навчання та інновації. Основна вимога, яка висувається до бізнесу, – навчитися та переводити навчання в інновації – ще ніколи не було настільки обов'язковою. Величезна кількість менеджерів світових компаній визнала об'єктивну необхідність залучення якомога більшої кількості спеціалістів для генерування нових ідей.

ВИСНОВКИ

Таким чином, вплив екосистем на розвиток економіки 21 століття не можна недооцінювати. Чим більше учасників залучено до такої екосистеми, тим значніший вплив вона має. Враховуючи те, що поступово стираються межі між теоретичними дисциплінами та між галузями економіки, можна стверджувати, що кожному підприємству, незалежно від типу, форми чи галузі, у довгостроковій перспективі необхідно буде створити власну екосистему або долучитися до вже існуючої. Причому найкращою тут є стратегія об'єднання учасників навколо власного бізнесу. Курс на створення бізнес-екосистеми має бути врахований при формуванні стратегічної платформи розвитку підприємства в контексті побудови його комунікаційного простору. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Отенко І. П., Порожняк О. О.** Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

2. Плотинский Ю. М. Модели социальных процессов: учебное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Логос, 2001. 296 с.

3. Романенко О. О. Сутність стратегічної платформи та її роль в процесах розвитку підприємства. *Моделювання регіональної економіки*: зб. наук. праць. 2017. № 1. С. 85–92.

4. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость/пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.

5. Business ecosystems come of age // Deloitte University Press. Deloitte Development LLC, 2015. 117 p.

6. Jenkins, B., Gilbert, R., Baptista, P. Sustaining and scaling the impact of enterprise development programmes: SABMiller's approach to strengthening business ecosystems. 2014. URL: <https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/SABMillerEcosystem7.pdf>

7. Moore, J. F. Predators and prey: A newecology of competition. URL: <http://blogs.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

8. Tatham, S. A. Strategic Communication: A Primer. URL: <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/special/08%2828%29ST.pdf>

REFERENCES

"Business ecosystems come of age". In Deloitte University Press Deloitte Development LLC, 2015.

Jenkins, B., Gilbert, R., and Baptista, P. "Sustaining and scaling the impact of enterprise development programmes: SABMiller's approach to strengthening business ecosystems. 2014". <https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/SABMillerEcosystem7.pdf>

Khemel, G. et al. *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Moore, J. F. "Predators and prey: A newecology of competition". <http://blogs.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

Otenko, I. P., and Porozhniak, O. O. *Stratehichna kompetentnist pidpriemstva: pidkhody, kontseptsii, metodychne zabezpechenia* [Strategic competence of the enterprise: approaches, concepts, methodological support]. Kharkiv: INZhEK, 2014.

Plotinskiy, Yu. M. *Modeli sotsialnykh protsessov* [Models of social processes]. Moscow: Logos, 2001.

Romanenko, O. O. "Sutnist stratehichnoi platformy ta yii rol v protsesakh rozvytku pidpriemstva" [The essence of the strategic platform and its role in the processes of enterprise development]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, no. 1 (2017): 85-92.

Tatham, S. A. "Strategic Communication: A Primer". <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/special/08%2828%29ST.pdf>