

УДК 658.012:658.8:791.01
JEL L82, L86, M21, O32, D85
DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.113.127>

Терещенко Юлія Олександрівна*

ГЕНЕЗИС ЕКОСИСТЕМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИКЛАДІ ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена зростанням ролі бізнес-екосистем у сучасній економіці, особливо в індустрії розваг, де екосистемні бізнес-моделі забезпечують конкурентні переваги та стійкість підприємств. Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування бізнес-екосистем з акцентом на їх застосування в індустрії розваг. У статті здійснено класифікацію екосистемних бізнес-моделей, досліджено ролі компаній у рамках бізнес-екосистем та визначено їх основні функції. Проведено кейс-аналіз діяльності трьох провідних компаній індустрії розваг, що дозволило визначити етапи розвитку екосистемних бізнес-моделей. Описано основні підходи до класифікації екосистемних бізнес-моделей, розкрито їх переваги та ролі компаній у їх реалізації. Отримані результати можуть бути використані для впровадження ефективних екосистемних бізнес-моделей у різних галузях.

Ключові слова: бізнес-екосистема; екосистемна бізнес-модель (ЕБМ); індустрія розваг; платформа; платформна екосистема.

Вступ. В кризових умовах, таких як пандемія або повномасштабні воєнні дії, компанії утворюють складні взаємозв'язки для підвищення ефективності у створенні споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності своїх товарів і послуг на перенасичених і висококонкурентних ринках.

У сучасній науковій літературі увага акцентується на впровадженні бізнес-моделей, побудованих на засадах екосистемного підходу як ефективного способу покращення міжфірмової взаємодії. Цей підхід базується на кооперації між компаніями з метою реалізації спільних цілей, зокрема на оптимізації бізнес-процесів, розробці інноваційних продуктів і створенні додаткової цінності для кінцевих споживачів.

Дослідження бізнес-екосистем здійснювали зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких Дж. Мур, М. Янсіті, Р. Левієн, Р. Андер, Б. Кларісс, О. М. Левковець, О. О. Романенко, а також експерти міжнародних консалтингових компаній — PwC та E&Y. Їхні праці спрямовані на розкриття сутності бізнес-екосистем, аналіз їхньої структури, принципів функціонування, а також на визначення передумов ефективного формування таких об'єднань.

* **Терещенко Юлія Олександрівна** — аспірантка по кафедрі бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>, email: yuliiia.tereshchenko@kneu.ua

Особливу роль концепція бізнес-екосистеми відіграє в індустрії розваг, яка характеризується відсутністю чітких меж і високим рівнем інтеграції з іншими секторами економіки. Стрімкий розвиток диджитал-технологій, а також трансформації споживчого попиту, викликані кризовими явищами, сприяли поширенню екосистемного підходу в цій індустрії. Пришвидження темпів технологічного розвитку також сприяє появі нових типів бізнес-екосистем, що формують нові моделі співпраці між компаніями. Ролі учасників бізнес-екосистем та їхню взаємодію досліджували В. Джайн, О. М. Левковець, С. П. Чоударі, акцентуючи увагу на компаніях-ініціаторах, які визначають вектор розвитку екосистеми, і партнерах, що забезпечують створення додаткової цінності.

Гіганти індустрії, зокрема Disney, Amazon та Netflix, активно розбудовують бізнес-екосистеми, розширюючи свої сфери діяльності та інтегруючись в інші галузі. Дослідження екосистемних бізнес-моделей є ключовим етапом для розуміння подальшого руху розвитку компаній в індустрії розваг.

Постановка завдання. Екосистемні бізнес-моделі являють собою організовані мережі взаємодії різних суб'єктів, які співпрацюють для створення та обміну цінністю. Вони поєднують ресурси, знання та інноваційні підходи, забезпечуючи стійкість і гнучкість компаній в умовах нестабільності.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів бізнес-екосистем з акцентом на індустрію розваг. У межах цієї роботи визначено кілька ключових завдань: 1) розгляд концептуальних підходів до трактування бізнес-екосистем; 2) типологізація бізнес-екосистем та класифікація бізнес-моделей; 3) аналіз застосування екосистемних моделей в індустрії розваг; 4) визначення ролі, яку компанії відіграють у бізнес-екосистемах; 5) кейс-аналіз провідних компаній індустрії розваг, таких компаній, як Disney, Amazon та Netflix, які стали еталонними прикладами успішної реалізації екосистемних бізнес-моделей; 6) виокремлення загальних характеристик бізнес-екосистем, виявленні спільних рис екосистемності, що дозволяють ефективно адаптувати бізнес до сучасних викликів.

Результати. Концепція бізнес-екосистеми вперше була запропонована і розвинута Дж. Муром, який у своїх дослідженнях, проводячи паралелі між бізнесом і біологічними системами, розглядав це поняття як об'єднання компаній, які кооперуються і конкурують навколо нових інновацій для створення та підтримки продуктів, що задовольняють потреби клієнтів. Бізнес-екосистема, за Дж. Муром, включає постачальників, виробників, конкурентів та інших стейкхолдерів, які разом утворюють економічну спільноту, яке базується на високому рівні взаємодії організацій та осіб [1].

З того часу поняття бізнес-екосистеми набуло значного поширення серед науковців та бізнес-експертів у всьому світі. Ця концепція стала об'єктом численних досліджень, які розкривають різноманітні аспекти її сутності, характеристик та передумов формування. У наукових колах ведуться активні дискусії щодо того, як саме функціонують бізнес-екосистеми, які фактори впливають на

їхню ефективність, а також які стратегічні підходи найкраще забезпечують їх розвиток.

Дослідники по-різному підходять до вивчення бізнес-екосистем, зосереджуючи свою увагу як на рівні взаємозалежності учасників, так і на їхній здатності створювати спільну цінність через співпрацю та конкуренцію.

На думку М. Янсіті та Р. Левієн, більшість компаній перебувають у межах тих чи інших екосистем, які виходять за межі їхніх власних галузей, і вони можуть залежати від великої кількості інших підприємств. Тому, на їхню думку, бізнес-екосистема — це бізнес-простір, який включає велику кількість слабо взаємопов'язаних суб'єктів, які покладаються на взаємну ефективність і виживання.

З точки зору Б. Кларісс, бізнес-екосистема являє собою певний простір, в якому впроваджуються системні інновації. В рамках цього простору різні пов'язані та залежні між собою компанії співпрацюють, щоб постачати спільні продукт або послугу клієнтам.

Р. Андер вважає, що бізнес-екосистема — це форма об'єднання, який дає можливість компаніям створювати цінність, яку вони не могли б створити окремо одна від одної [2].

О. М. Левковець та О. О. Романенко розглядають бізнес-екосистему як динамічний простір, який складається з незалежних або взаємопов'язаних компаній-учасниць, які створюють додаткову цінність через прийняття спільних рішень та реалізацію різних форм партнерств [3; 4].

Фахівці компанії PwC визначають бізнес-екосистему як взаємопов'язану мережу організацій, які створюють і діляться цінністю, впроваджуючи інновації на вищому, ніж традиційні компанії, рівні та надаючи ширші пропозиції клієнтам. Успіх такої екосистеми залежить від спільного внеску усіх компаній-учасниць [10].

У низці досліджень, зокрема в дослідженні Г. Сарафіна, відбувається ототожнення бізнес-екосистеми та екосистемної бізнес-моделі як цілеспрямованої бізнес-угоди між двома або більше учасниками для створення та використання спільної цінності для спільного набору клієнтів. Серед учасників бізнес-екосистеми окремо виділяють компанію-ініціатора, яка задає вектор розвитку екосистеми — оркестранта [7; 34].

Значну частку досліджень у цьому напрямі присвячено аналізу типології та критеріям класифікації бізнес-екосистем. Так, В. Джайн поділяє бізнес-екосистеми на класичні екосистеми, які, на думку автора, є прерогативою великих компаній і спрямовані на міжгалузеве об'єднання з іншими компаніями задля задоволення потреб клієнтів, та платформи, які є майданчиками між продавцями та покупцями і не потребують значного масштабування бізнесу для запуску. Автор також вважає платформи наступною сходячкою еволюції бізнес-екосистем, приводячи в приклад такі компанії, як Google та Amazon. На думку автора, запуск платформи є прийнятнішим для малого та середнього бізнесу, хоча й доволі ризикованим. Перевагою цієї бізнес-моделі є відносна легкість

запуску з відносно невисокими капіталовкладеннями. З іншого боку, проблемою запуску платформи може стати недостатня кількість продавців і покупців [36].

У своїх дослідженнях фахівці компанії E&Y надають класифікацію бізнес-моделей на основі різних видів екосистем, поділяючи їх на два типи (табл. 1). Перший тип — це бізнес-моделі «традиційних» екосистем, що існують в межах класичних форм ведення бізнесу, зокрема: бізнес-модель екосистеми масштабування, бізнес-модель акретивної екосистеми, бізнес-модель кооперативної екосистеми, бізнес-модель екосистеми ланцюга доданої вартості та бізнес-модель екосистеми інтегратора. Другий тип включає в себе платформні екосистеми, які почали активно розвиватись в багатьох галузях економіки внаслідок швидкої диджиталізації. Дослідники E&Y виокремлюють тут симбіотичну бізнес-модель і бізнес-модель екосистеми маркетплейсу [7].

В бізнес-моделі екосистеми масштабування учасники екосистеми віддають перевагу співпраці задля досягнення масштабного розвитку (Amazon, Disney, Netflix, Valve). Колективні зусилля забезпечують вигоду від спільної роботи, яка включає узгоджене розподілення ризиків і винагород, що переважає конкурентні побоювання. В рамках такої моделі учасники часто координують діяльність через створення колективно фінансованої організації, яка виконує ключові функції для забезпечення ефективності екосистеми.

Бізнес-модель акретивної екосистеми (Ghibli) передбачає домовленість між двома або кількома суб'єктами господарювання, кожен з яких володіє частиною спільної пропозиції споживчої цінності. В межах акретивної моделі учасники зазвичай не конкурують між собою.

Бізнес-модель кооперативної екосистеми (Netflix, Буковель) полягає в спільній розробці продукту, послуги або прийнятті рішень, які приносять користь усім сторонам, зберігаючи при цьому свою незалежність. Це знижує витрати, підвищує ефективність і збільшує ринковий успіх завдяки синергії між партнерами.

Учасники бізнес-модель екосистеми ланцюга доданої вартості (Film.ua, Google) на різних етапах виробництва та доставки товарів чи послуг співпрацюють для створення цінності. Кожен учасник відповідає за свою частину процесу, а централізований оркестратор (якщо він є) оптимізує взаємодію, покращуючи ефективність і споживчу цінність.

Бізнес-модель інтегратора екосистеми (Netflix, Apple, Crunchyroll) полягає в об'єднанні спеціально підібраного набору партнерів для створення інтегрованого комплексного рішення для клієнтів. Вона вирізняється тим, що інтегратор бере на себе повну відповідальність за комерційний успіх і якість кінцевого продукту чи послуги.

Симбіотична модель (Disney) будується навколо компанії-платформи, яка є домінуючою. В такій моделі все створення цінності формується навколо основної платформи, а всі учасники такої екосистеми узгоджують свої дії з центральною компанією екосистеми.

Бізнес-модель маркетплейсу (Amazon, Yakaboo) також формується навколо оператора маркетплейсу, за абонплату даючи можливість учасникам екосистеми зручні механізми для реалізації своїх товарів і послуг [7].

Оскільки екосистемні бізнес-моделі спрямовані перш за все на спільне створення ціннісних пропозицій, вони мають ряд переваг для компаній учасниць. Перевагами бізнес екосистемних бізнес-моделей є швидка адаптація до мінливих ринкових обставин завдяки ефективній співпраці з широким колом компаній, забезпечення доступу до нових ідей, технологій та інновацій, зниження витрат та операційна ефективність через наявність спільних ресурсів, дистриб'юторських мереж та економії на масштабах, що зменшують дублювання, збільшення загального охоплення ринку та отримати доступ до нових клієнтів [7].

Для успішного функціонування будь-якої екосистеми необхідний розподіл учасників за ролями. Дослідники пропонують різні підходи до визначення ролі компанії у процесах, що забезпечують ефективне функціонування бізнес-екосистеми.

О. М. Левковець, розглядаючи бізнес-екосистеми в контексті диджитал-платформ, серед ролей учасників бізнес-екосистеми виокремлює оркестранта, тобто організатора бізнес-екосистеми, постачальників і доповнювачів. Завдання оркестранта полягає у розробці ціннісної пропозиції, залученні нових учасників і збереження наявних, координація їх дій, зростанні та розвитку бізнес-екосистеми. Постачальники обслуговують усю екосистему або її окремих учасників (платіжні системи, хмарні технології тощо), а також не мають прямого контакту з кінцевими споживачами. Доповнювачі — це група учасників екосистеми, які напряду взаємодіють з кінцевом споживачем, надаючи їм певні продукти та послуги, підвищуючи цінність основної пропозиції та стимулюють інновації [3].

С. П. Чоударі виділяє три бізнес-моделі для платформних екосистем, засновані на ролях агрегатора, інтегратора та інфраструктури. Бізнес-модель агрегатора будується навколо трьох основних цілей: надання споживчих послуг, розширення на основі споживчих даних, розбудова партнерств між виробниками та споживачами. В межах екосистеми агрегатори надають послуги кінцевим споживачам і залучають споживачів за допомогою персоналізованих пропозицій; підбирають компанії для кооперацій на основі зібраних даних про споживачів. Компанії, які мають бізнес-модель інтегратора виконують три ключові функції у бізнес-екосистемі: інтеграцію виробничих послуг, обмін даних, формування споживчої аналітики. Вони об'єднують послуги у виробничому сегменті, створюючи єдину платформу для дистриб'юторських партнерів; сприяють налагодженню співпраці та обміну даними між виробниками і дистриб'юторами; а також збирають інформацію з дистриб'юторського сегмента екосистеми, забезпечуючи партнерів-виробників аналітичними даними. Компанії, яких автор виокремлює в категорію інфраструктури, забезпечують основну виробничу інфраструктуру, стандарти, інформаційні послуги та ресурси координації та підтримки виробничої діяльності, якою займаються компанії у межах їх екосис-

теми [8]. Основною функцією інфраструктури є формування бачення та структури екосистеми. Тобто, ці компанії визначають та формують етапи організації та подальшої підтримки екосистеми. Наступна функція полягає в накопиченні знань у межах екосистеми, тобто збір галузевих даних про виробничі процеси і надавання послуги знань для своєї екосистеми. Розширення — остання функція, яку виконують інфраструктури в межах своєї екосистеми. Прикладом бізнес-моделі інфраструктури є Amazon Web Services, яка в основному забезпечує інфраструктуру хмарних обчислень, а також інтегрує та надає доступ до пропозицій сторонніх постачальників послуг через свій AWS Marketplace. Автор дійшов висновку, що компанії в межах своїх бізнес-екосистем можуть одночасно застосовувати всі три бізнес-моделі, зокрема з метою розширення своєї діяльності та проникнення в інші галузі [8].

Розглянемо формування бізнес-екосистем та екосистемних бізнес-моделей на прикладі найпотужніших компаній індустрії розваг. Індустрія розваг є вагомим елементом світової економіки, яка значною мірою базується на нематеріальних активах, включаючи в себе туристично-рекреаційний, кіно-театральний, анімаційний, івент, ігровий та медіа сектори. Одним із ключових механізмів економічного впливу індустрії розваг є її здатність генерувати значну кількість робочих місць. При цьому вона створює зайнятість не лише для професіоналів, безпосередньо залучених у процеси виробництва розважального контенту, таких як актори, режисери, сценаристи чи технічний персонал, а й опосередковано сприяє працевлаштуванню в суміжних галузях. Зокрема, це стосується сфер маркетингу, дистрибуції, роздрібної торгівлі, логістики, а також різних технологічних і сервісних напрямків [9].

За даними звіту PwC, у 2023 році індустрія розваг і медіа (E&M) почала відновлюватися після глобальної кризи, спричиненої пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням росії в Україну та демонструє позитивну динаміку навіть за умов економічних викликів і технологічних змін. Світовий дохід у цій галузі сягнув 2,8 трлн доларів США, що перевершило темпи зростання світової економіки [10]. Важливою рисою індустрії розваг є її висока адаптивність до змін ринкових умов і здатність швидко впроваджувати передові технології. Технологічний розвиток сприяє масштабній цифровізації цього сектора, через що традиційні лінійні моделі створення вартості поступово поступаються місцем цифровим екосистемам, які стають домінуючим підходом.

Кейс-аналіз бізнес-моделей компаній Disney, Amazon та Netflix демонструє тенденції застосування екосистемного підходу в проектуванні бізнес-моделей.

Disney. Компанія, яка заснована у 1923 році як невелику анімаційну студію братами Волтом і Роєм О. Діснеями, за час існування перетворилася на один з найбільших світових конгломератів у сфері розваг (табл. 1). Вийшовши за межі анімації, Disney запустив свій перший тематичний парк, Disneyland, у 1955 році, а згодом відкрив Світ Волта Діснея у 1971 році. Компанія продовжила диверсифікацію шляхом значних придбань, у тому числі франшиз. У 2019 році Disney зміцнив свою присутність на ринку стримінгових послуг, запустивши Disney+,

використовуючи свій каталог інтелектуальної власності, що допомогло компанії стати одним з лідерів у висококонкурентній індустрії потокового мовлення.

Таблиця 1

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ DISNEY

Рік	Стратегічний розвиток компанії
1923	Створення анімаційної студії
1955	Відкриття тематичних парків розваг
1996	Придбання телевізійних компаній, радіостанцій, кабельних мереж
2009–2019	Придбання акцій телевізійних компаній, анімаційних та кіно-студій;
2020	Запуск стрімінгового сервісу Disney+
2024	Початок співпраці з ігровими компаніями

Джерело: складено автором на основі [11, 12].

Amazon. Компанія є однією з лідерів у секторі електронної комерції у світі. Але при цьому вона розвиває потужний сегмент в індустрії розваг. Інтернет-магазин компанії пропонує тисячі товарів для задоволення потреб споживача: від книг до електроприладів. Диверсифікація послуг компанії Amazon продовжує активно рости [13]. У табл. 2 показано розширення напрямів діяльності компанії на шляху до формування локальних внутрішніх бізнес-екосистем Amazon, серед яких виділяється три основних: індустрію розваг, рітейл та ІТ-індустрію.

Таблиця 2

**РОЗШИРЕННЯ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ AMAZON НА ШЛЯХУ
ДО ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

Рік	Індустрія розваг	Рік	ІТ-індустрія	Рік	Рітейл
2005	Amazon Prime Video	2003	Amazon Robotics	1997	Amazon
2007	Kindle Direct Publishing	2006	AWS Amazon	2006	Fullfilment Amazon
2007	Amazon Music	2014	Amazon Echo; Amazon Fire TV; Amazon Alexa; Amazon Flex	2007	Amazon Payments
2010	Amazon Studios			2012	Amazon Ads; Amazon Marketing services
2011	Twitch			2017	Whole Foods

Джерело: складено автором на основі [14–24].

В основу діяльності Amazon було покладено електронну комерцію та провадження технологічних інновацій у секторі ІТ, що зробило покупки за допомогою

сервісів Amazon максимально зручними. Зростаючи, компанія також почала активно диверсифікувати свої послуги. Відкриття стримінгового каналу потокового мовлення Amazon Prime Video, який згодом став ключовим сервісом, зробило значний внесок у зростання Amazon на ринку потокового відео завдяки оригінальному контенту та стратегічним партнерствам [35].

Іншим ключовим моментом в еволюції Amazon став запуск електронних книжок у 2007 році, який доповнив існуючий електронний магазин книг і став основою для розробки майбутніх пристроїв, планшетів і смарт-колонок. Запуск електронних книжок також сприяв створенню платформи, яка дозволяє авторам публікувати і продавати свої книги безпосередньо клієнтам Amazon.

Значним фактором, який сприяв трансформації бізнес-моделі Amazon, став запуск у 2006 році платформи хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), став значною диверсифікацією потоків доходів Amazon і позиціонував компанію як лідера на швидкозростаючому ринку ІТ. Успіх AWS продемонстрував здатність Amazon використовувати свій технологічний досвід для створення нових бізнес-можливостей за межами електронної комерції й трансформував компанію з переважно роздрібного бізнесу на великого гравця в технологічному секторі [25].

Netflix. Компанія зробила революцію в індустрії розваг, змінивши уявлення про галузі кіно та медіа. Історія успіху Netflix заснована на впровадженні технологічних інновацій та швидкої адаптивності під реальність цифрової епохи. У табл. 3 наведені етапи формування екосистемної бізнес-моделі Netflix.

Таблиця 3

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ NETFLIX

Рік	Стратегічний розвиток компанії
1997	Відкриття сервісу з оренди DVD в межах США
2007	Запуск першого стримінгового сервісу в межах США
2010	Вихід на міжнародний ринок з подальшим впровадженням мовної локалізації контенту
2013	Запуск Netflix Origin — початок виробництва власного контенту
2017	Початок співпраці з локальними анімаційними та кіно-студіями
2022	Відкриття власної ігрової студії

Джерело: складено автором на основі: [26–28].

Netflix розпочав свою діяльність у 1997 році як служба прокату DVD-дисків, яка назавжди змінила індустрію відеопрокату, запропонувавши систему доставки поштою без штрафів за затримку. Ця модель забезпечила значні переваги, зокрема зручність (доставка додому), ширший вибір фільмів порівняно з фізичними магазинами та персоналізовані рекомендації на основі даних користувача.

З розвитком технологій Netflix змінив свою бізнес-модель у 2007 році, запустивши стримінг платформу, рухаючись у бік цифрових розваг. Доходи компанії базуються на абонентській платі, ліцензуванні контенту та стратегічних партнерствах з телекомунікаційними провайдерами, виробниками електроніки та місцевими студіями на міжнародних ринках. Основою стратегії Netflix є велика бібліотека контенту, яка поєднує ліцензійні фільми з високоякісними оригінальними проектами. Компанія інвестує значні кошти в ексклюзивний контент, що допомагає позиціонувати Netflix як провідного творця контенту.

Стратегія глобальної експансії Netflix включає створення локалізованого контенту, мовну адаптацію та цінові моделі, орієнтовані на конкретні ринки. Такий підхід дозволив компанії диверсифікувати свою абонентську базу та зменшити залежність від будь-якого окремого регіону. Крім того, Netflix продовжує впроваджувати технологічні інновації, оптимізуючи якість потокового мовлення та користувацький досвід на різних пристроях, підтримуючи свою конкурентну перевагу в галузі [29].

В табл. 4 наведено підсумки проведеного кейс-аналізу на основі загальної фінансової інформації про компанії Disney, Amazon, Netflix та складових екосистемності їх бізнес-моделей.

Таблиця 4

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ПРОЯВИ ЕКОСИСТЕМНОСТІ
БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ DISNEY, AMAZON, NETFLIX**

Ознаки екосистемності бізнес-моделі	Disney	Amazon	Netflix
Загальна та фінансова інформація			
Рік заснування	1923	1994	1997
Орієнтовна кількість працівників	203 тис	1,5 млн	11 тис
Консолідова виручка	88.9 млрд США	575 млрд США	33.7 млрд США
Складові екосистемності			
Тип екосистеми	Класична	Платформна	Платформна
Вид екосистемної бізнес-моделі	Бізнес-модель екосистеми масштабування; Симбіотична екосистемна бізнес-модель	Бізнес-модель екосистеми масштабування; Бізнес-модель екосистеми маркетплейсу	Бізнес-модель екосистеми інтегратора
Ключова роль	Агрегатор	Агрегатор, інтегратор, інфраструктура	Інтегратор

Джерело: розроблено автором на основі [29–33].

Висновки. Бізнес-екосистема активно розвиваються протягом останніх двадцяти років. Вони являють собою динамічний простір, що охоплює мережу неза-

лежних або взаємопов'язаних суб'єктів, які співпрацюють для створення спільної цінності, впровадження інновацій та забезпечення ефективності. Бізнес-екосистема може виходити за межі окремих галузей і включати різноманітні організації, які працюють задля реалізації спільних рішень, продуктів або послуг, забезпечуючи можливість створення цінності, яка була б недосяжною для окремих компаній.

Успішні практики провідних компаній світу доводять, що бізнес-екосистемні моделі мають низку переваг, серед яких здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов завдяки ефективній співпраці з широким колом партнерів, доступ до нових ідей, інновацій і технологій, оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності через використання спільних ресурсів, дис-триб'юторських мереж і ефекту економії на масштабах, що мінімізує дублювання зусиль.

Не припиняється пошук у контексті визначення ролі компаній у бізнес-екосистемах, які класифікуються як оркестранти, постачальники та доповнювачі, або як агрегатори, інтегратори та інфраструктура, залежно від їхньої участі у залученні учасників, інтеграції послуг, наданні споживчих послуг і забезпеченні інфраструктури для координації та підтримки екосистеми.

Наяскравіше якості екосистемних бізнес-моделей проявляються в індустрії розваг як такої, що не має чітких меж. До неї входять як традиційні бізнеси, засновані на прямому постачанні послуг клієнтам (наприклад, туризм і медіа), так і кросгалузові галузі, які тісно співпрацюють з компаніями з інших секторів економіки (ігрова, кіно-театральна, анімаційна, івент індустрії). Розглянуті приклади трьох найбільших представників глобальної індустрії розваг — Disney, Amazon і Netflix — переконливо доводять складність будови їх екосистем, яка ґрунтується на різних видах комбінацій складників, даючи компаніям можливість закріпити свої лідерські позиції на ринку. Очевидно, що успішне функціонування таких екосистем залежить від колективної ефективності, інтегрованості процесів і здатності адаптуватися до змін.

Література

1. Олійник А. О. Екосистема бізнесу як основа його розвитку. Економіка і суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Bahari N., Maniak R., Paristech T., Fernandez V. Ecosystem Business Model Design. Conference: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique At: Paris. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/298307602> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу. Економіка і суспільство. 2023. № 63. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець %20О. %20М. Екосистемна %20стратегія %20бізнесу..._Стаття.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець%20О.%20М.%20Екосистемна%20стратегія%20бізнесу..._Стаття.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).
4. Романенко О. О. Погляд на стратегічну платформу підприємства в контексті глобальної тенденції до створення бізнес-екосистем. Бізнес-Інформ. 2017. № 63. С. 418–423.

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-418_423.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

5. Лемешко М. О. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. Економіка та суспільство. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (дата звернення: 01.10.2024).

6. Forbes Business Council. Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (дата звернення: 01.10.2024).

7. EY. Seven Business Models for Creating Ecosystem Value. 2021. URL: https://www.ey.com/en_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value (дата звернення: 01.10.2024).

8. Sanguit. Ecosystem Business Models: A Teardown. Medium. 2022. URL: <https://medium.com/@sanguit/ecosystem-business-models-a-teardown-23092ccfbc0f> (дата звернення: 01.10.2024).

9. SystemEnt. The Economic Impact of Entertainment: Why It's More Important Than You Think. Medium. 2024. URL: <https://medium.com/@systementcorp/the-economic-impact-of-entertainment-why-its-more-important-than-you-think-6ff19f5caaed> (дата звернення: 01.10.2024).

10. PWC. Insights and Perspectives: Reinventing Business Models. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (дата звернення: 01.10.2024).

11. Forbes. Disney інвестує в Epic Games \$1,5 млрд для створення нового ігрового всесвіту. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/disney-investue-v-epic-games-15-mlrd-dlya-stvorenniya-novogo-igrovogo-vsesvitu-08022024-19083> (дата звернення: 01.10.2024).

12. Dong X., Zhang J. A comprehensive study of Disney's business strategy. Highlights in Business, Economics, and Management. 2024. Vol. 24. С. 731–736. URL: <https://doi.org/10.54097/8c68va22> (дата звернення: 01.10.2024).

13. Marketer. Amazon: історія успіху. URL: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (дата звернення: 01.10.2024).

14. CNBC. How John Mackey started Whole Foods, which Amazon bought for billions. 2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/09/20/how-john-mackey-started-whole-foods-which-amazon-bought-for-billions.html> (дата звернення: 01.10.2024).

15. Soundiiz. The History of Amazon Music. URL: <https://soundiiz.com/blog/the-history-of-amazon-music/> (дата звернення: 01.10.2024).

16. Omnitail. The History of Amazon Advertising. URL: <https://omnitail.net/history-amazon-advertising/> (дата звернення: 01.10.2024).

17. Bellavix. The History and Growth of Amazon Prime. URL: <https://www.bellavix.com/the-history-and-growth-of-amazon-prime/> (дата звернення: 01.10.2024).

18. BBC. How Amazon Prime Changed E-Commerce Forever. 2014. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-28930781> (дата звернення: 01.10.2024).

19. Amazon Payment Services. Our Story. URL: <https://paymentservices.amazon.com/our-story> (дата звернення: 01.10.2024).

20. Britannica. Amazon Alexa. URL: <https://www.britannica.com/technology/Amazon-Alexa> (дата звернення: 01.10.2024).

21. Digital Trends. The History of Amazon Echo. URL: <https://www.digitaltrends.com/home/history-of-amazon-echo/> (дата звернення: 01.10.2024).

22. LinkedIn. How Amazon Robotics is Revolutionizing the Fulfillment Industry. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-amazon-robotics-revolutionizing-fulfillment-industry-maaz-khan-> (дата звернення: 01.10.2024).
23. Marketplace Pulse. A Decade of Fulfillment by Amazon (FBA). URL: <https://www.marketplacepulse.com/articles/a-decade-of-fulfillment-by-amazon-fba> (дата звернення: 01.10.2024).
24. GeekWire. Amazon Flex Launches as 'Uber for Package Delivery.' 2015. URL: <https://www.geekwire.com/2015/confirmed-amazon-flex-officially-launches-and-its-like-uber-for-package-delivery/> (дата звернення: 01.10.2024).
25. Girolino. A Comprehensive Analysis of Amazon Company Business Model. URL: <https://www.girolino.com/a-comprehensive-analysis-of-amazon-company-business-model/#global-expansion> (дата звернення: 01.10.2024).
26. Speka. Netflix відкриває власну ігрову студію. 2023. URL: <https://speka.media/netflix-vidkrivaye-pershu-vlasnu-igrovu-studiyu-dlya-stvorenniya-igor-svitovogo-rivnya-9xwn3p> (дата звернення: 01.10.2024).
27. BBC. Як Netflix змінив ринок розваг. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cul-50896685> (дата звернення: 01.10.2024).
28. Girolino. Netflix Streaming Success Decoded. URL: <https://www.girolino.com/netflix-streaming-success-decoded/#key-components-of-netflixs-business-model> (дата звернення: 01.10.2024).
29. Forbes. Netflix втратив майже мільйон підписників у другому кварталі. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/netflix-vtrativ-mayzhe-milyon-pidpisnikiv-u-drugomu-kvartali-tse-vdvichi-menshe-nizh-ochikuvalosya-20072022-7270> (дата звернення: 01.10.2024).
30. Економічна правда. Amazon скорочує працівників. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/04/24/699437/> (дата звернення: 01.10.2024).
31. Statista. Global Revenue of the Walt Disney Company. URL: <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (дата звернення: 01.10.2024).
32. Amazon.com. Fourth Quarter Results. 2024. URL: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2024/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx> (дата звернення: 01.10.2024).
33. Macrotrends. Netflix Revenue. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue> (дата звернення: 01.10.2024).
34. EY. What business ecosystem means and why it matters. 2021. URL: https://www.ey.com/en_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters (дата звернення: 01.10.2024).
35. Medium. Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money? 2024. URL: <https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f> (дата звернення: 01.10.2024).
36. Forbes. Choosing Between The Platform And Ecosystem Business Models. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (дата звернення: 01.10.2024).

References

1. Oliinyk, A. O. «Ecosystema biznesu yak osnova yoho rozvytku» [The Business Ecosystem as a Basis for Its Development]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 34 (2021).

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

2. Bahari, N., Maniak, R., Paristech, T., and Fernandez, V. «Ecosystem Business Model Design.» Conference: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2015. <https://www.researchgate.net/publication/298307602> (accessed October 1, 2024).

3. Levkovets, O. M. «Ecosystemna stratehiia biznesu» [Ecosystem Strategy of Business]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 63 (2023). [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець %20О. %20М. Екосистемна %20стратегія %20бізнесу..._Стаття.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець%20О.%20М.%20Екосистемна%20стратегія%20бізнесу..._Стаття.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

4. Romanenko, O. O. «Pohliad na stratehichnu platformu pidpriemstva v konteksti hlobalnoi tendentsii do stvorennia biznes-ekosystem» [A View on the Strategic Platform of Enterprises in the Context of the Global Trend Toward Creating Business Ecosystems]. *Biznes-Inform*, no. 63 (2017): 418–423. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-418_423.pdf (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

5. Lemesenko, M. O. «Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi» [The Essence and Features of Business Ecosystem Formation in the New Economy]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 34 (2021). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

6. Forbes Business Council. «Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models.» 2023. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (accessed October 1, 2024).

7. EY. «Seven Business Models for Creating Ecosystem Value.» 2021. https://www.ey.com/en_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value (accessed October 1, 2024).

8. Sanguit. «Ecosystem Business Models: A Teardown.» *Medium*, 2022. <https://medium.com/@sanguit/ecosystem-business-models-a-teardown-23092ccfbc0f> (accessed October 1, 2024).

9. SystemEnt. «The Economic Impact of Entertainment: Why It's More Important Than You Think.» *Medium*, 2024. <https://medium.com/@systementcorp/the-economic-impact-of-entertainment-why-its-more-important-than-you-think-6ff19f5caaed> (accessed October 1, 2024).

10. PWC. «Insights and Perspectives: Reinventing Business Models.» 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (accessed October 1, 2024).

11. Forbes. «Disney investue v Epic Games \$1,5 mlrd dlia stvorennia novoho ihrovoho vsesvitu» [Disney Invests \$1.5 Billion in Epic Games to Create a New Gaming Universe]. 2024. <https://forbes.ua/news/disney-investue-v-epic-games-15-mlrd-dlya-stvorennia-novogo-igrovogo-vsesvitu-08022024-19083> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

12. Dong, X., and J. Zhang. «A Comprehensive Study of Disney's Business Strategy.» *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 24 (2024): 731–736. <https://doi.org/10.54097/8c68va22> (accessed October 1, 2024).

13. Marketer. «Amazon: Istoriia uspikhu» [Amazon: The Success Story]. <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

14. CNBC. «How John Mackey Started Whole Foods, Which Amazon Bought for Billions.» 2018. <https://www.cnbc.com/2018/09/20/how-john-mackey-started-whole-foods-which-amazon-bought-for-billions.html> (accessed October 1, 2024).

15. Soundiiz. «The History of Amazon Music.» <https://soundiiz.com/blog/the-history-of-amazon-music/> (accessed October 1, 2024).
16. Omnitail. «The History of Amazon Advertising.» <https://omnitail.net/history-amazon-advertising/> (accessed October 1, 2024).
17. Bellavix. «The History and Growth of Amazon Prime.» <https://www.bellavix.com/the-history-and-growth-of-amazon-prime/> (accessed October 1, 2024).
18. BBC. «How Amazon Prime Changed E-Commerce Forever.» 2014. <https://www.bbc.com/news/technology-28930781> (accessed October 1, 2024).
19. Amazon Payment Services. «Our Story.» <https://paymentservices.amazon.com/our-story> (accessed October 1, 2024).
20. Britannica. «Amazon Alexa.» <https://www.britannica.com/technology/Amazon-Alexa> (accessed October 1, 2024).
21. Digital Trends. «The History of Amazon Echo.» <https://www.digitaltrends.com/home/history-of-amazon-echo/> (accessed October 1, 2024).
22. LinkedIn. «How Amazon Robotics is Revolutionizing the Fulfillment Industry.» <https://www.linkedin.com/pulse/how-amazon-robotics-revolutionizing-fulfillment-industry-maaz-khan-> (accessed October 1, 2024).
23. Marketplace Pulse. «A Decade of Fulfillment by Amazon (FBA).» <https://www.marketplacepulse.com/articles/a-decade-of-fulfillment-by-amazon-fba> (accessed October 1, 2024).
24. GeekWire. «Amazon Flex Launches as ‘Uber for Package Delivery.’» 2015. <https://www.geekwire.com/2015/confirmed-amazon-flex-officially-launches-and-its-like-uber-for-package-delivery/> (accessed October 1, 2024).
25. Girolino. «A Comprehensive Analysis of Amazon Company Business Model.» <https://www.girolino.com/a-comprehensive-analysis-of-amazon-company-business-model/#global-expansion> (accessed October 1, 2024).
26. Speka. «Netflix vidkryvaie vlasnu ihrovu studiiu» [Netflix Opens Its Own Gaming Studio]. 2023. <https://speka.media/netflix-vidkrivaye-pershu-vlasnu-igrovu-studiyu-dlya-stvorenniya-igor-svitovogo-rivnya-9xwn3p> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
27. BBC. «Yak Netflix zminyv rynek rozvag» [How Netflix Changed the Entertainment Market]. <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cul-50896685> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
28. Girolino. «Netflix Streaming Success Decoded.» <https://www.girolino.com/netflix-streaming-success-decoded/#key-components-of-netflixs-business-model> (accessed October 1, 2024).
29. Forbes. «Netflix vtratyv maizhe milion pidpysnykiv u druhomu kvartali» [Netflix Lost Almost a Million Subscribers in the Second Quarter]. 2022. <https://forbes.ua/news/netflix-vtrativ-mayzhe-milyon-pidpisnikiv-u-drugomu-kvartali-tse-vidvichi-menshe-nizh-ochikuvalosya-20072022-7270> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
30. Ekonomichna Pravda. «Amazon skoro chuie pratsivnykiv» [Amazon Lays Off Workers]. 2023. <https://epravda.com.ua/news/2023/04/24/699437/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
31. Statista. «Global Revenue of the Walt Disney Company.» <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (accessed October 1, 2024).
32. Amazon.com. «Fourth Quarter Results.» 2024. <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2024/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx> (accessed October 1, 2024).

33. Macrotrends. «Netflix Revenue.» <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue> (accessed October 1, 2024).
34. EY. «What Business Ecosystem Means and Why It Matters.» 2021. https://www.ey.com/en_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters (accessed October 1, 2024).
35. Medium. «Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money?» 2024. <https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f> (accessed October 1, 2024).
36. Forbes. «Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models.» 2023. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (accessed October 1, 2024).

GENESIS OF ECOSYSTEM BUSINESS MODELS ON THE EXAMPLE OF THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

Yuliia Tereshchenko

PhD Student,

Kyiv National Ukrainian Economic University

named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>

Abstract. Based on the views of various foreign and domestic scholars and business experts from international companies, the article reveals the essence of a business ecosystem as a dynamic union in which both dependent and independent participants operate to create shared value. The types of business ecosystems are analyzed, namely traditional and platform-based. The types and methods of applying business models based on an ecosystem approach are examined. Among them, the following are distinguished: scaling ecosystem business model, accretive ecosystem business model, cooperative ecosystem business model, value-added chain ecosystem business model, integrator ecosystem business model, symbiotic ecosystem business model, and marketplace ecosystem business model. The advantages they provide are highlighted: high adaptability, operational efficiency, cost optimization, innovativeness and technological advancement, and market expansion. The roles of companies participating in business ecosystems are explored, and various perspectives on business models related to a company's role in the business ecosystem are analyzed. Business models by roles in the business ecosystem include the aggregator and infrastructure business models. It is noted that all the listed business models can coexist within a single company. Using examples of the largest companies — Disney, Amazon, Netflix — a case analysis is conducted revealing the main stages of development of ecosystem business models, and the components of ecosystems are identified and illustrated in their impact on the companies' performance.

Keywords: business ecosystem; ecosystem business model (EBM); entertainment industry; platform; platform ecosystem.

Стаття надійшла до редакції 2.11.2024