

**Шевченко Л. С., д.е.н., професорка**  
*Національний юридичний університет*  
*імені Ярослава Мудрого*  
*м. Харків, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-25>*

## **ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ: ПЕРЕМОЖЕЦЬ ОТРИМУЄ ВСЕ?**

Цифрова економіка – це висококонкурентне середовище з особливими суб'єктами конкурентної боротьби та специфічними ризиками ведення бізнесу. Аналітики McKinsey аналізують нові реалії конкуренції в цифровій економіці. Для останньої, на їхню думку, характерні такі особливості:

– у конкурентній боротьбі виграють компанії, які прагнуть забезпечити найбільший вигравш не собі, а своїм споживачам. Цифрові пропозиції можуть відтворюватися миттєво та майже вільно, що збільшує цінність для гіпермасштабованих гравців, зводячи граничні витрати до нуля і зменшуючи ціни. Цифрові технології надають клієнтам можливість купувати тільки те, що їм потрібно, а вибір робити самостійно, фактично без посередників. За таких умов керівникам фірм необхідно навчитися конкурувати, створюючи відчутну цінність для клієнтів; тільки так вони будуть одержувати прибуток для себе;

– цифрова економіка розвивається згідно з правилом «переможець отримує все». Невелика кількість переможців збирають величезні обсяги даних про клієнтів, виходячи з масштабів і мережевих переваг. Інформація допомагає виявляти майбутні загрози і кращих партнерів у захисті ланцюжків створення вартості під тиском цифрових технологій. У цьому середовищі компанія, стратегічною метою якої є збереження ринкової частки, може бути приречена – якщо тільки вона не є лідером ринку;

– цифрова економіка винагороджує першопрохідників та їх найшвидших послідовників, залишаючи обережніших далеко позаду [1].

Основними гравцями у цифровій конкуренції є цифрові платформи.

Сучасне розуміння їх змісту таке: по-перше, це ті продукти й послуги, які дозволяють об'єднати дві групи користувачів. Платформа, як правило, складається з інфраструктури (апаратне і програмне забезпечення), стандартів, які гарантують сумісність між елементами інфраструктури, і правил, які визначають умови здійснення трансакцій, права і обов'язки її користувачів [2]; по-друге, це бізнес-модель, яка дозволяє об'єднати дві й більше незалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників; дає можливість споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, аби обмінятися товарами, послугами та інформацією.

Свої особливості мають цифрові платформи. Розрізняють:

1) платформи співробітництва: в управлінні ними основний акцент робиться на забезпеченні співпраці учасників платформи;

2) платформи-інтегратори: діяльність власника платформи спрямовується на залучення, об'єднання й стимулювання учасників платформи. Вони не працюють спільно з постачальниками товарів і послуг, а тільки агрегують їх діяльність через централізовану закриту платформу і потім перепродають їх товари та послуги;

3) багатосторонні платформи, в яких присутні як мінімум: власник платформи, незалежні розробники (якщо власник відкриває їм доступ до платформи через інструменти API), споживачі й партнери по збуту й просуванню. Важливим джерелом їх розвитку стають активи незалежних учасників (знання, ресурси, час), що спільно використовуються для створення додаткової цінності, а також спільні інновації, нові механізми партнерства й конкуренції.

Цифрові платформи мають значні конкурентні переваги. Серед них:

- скорочення трансакційних витрат клієнтів на пошук один одного, укладення та реалізацію угоди;
- зменшення часу виведення нового продукту на ринок;
- мережевий ефект двостороннього ринку в ситуації, коли дві групи користувачів (зазвичай творці продукту та споживачі) створюють додану вартість одна для іншої, отримуючи взаємовигідні переваги, наприклад: користувачі й розробники операційних систем (провайдери платформ Windows, Macintosh, Linux); здобувачі роботи й роботодавці на ринку праці (Monster, hh.ru, кадрові агентства); споживачі фільмів і кіностудії DVD (Sony, Toshiba, Samsung);
- можливість платформ бути екстериторіальними;
- можливість роботи на декількох ринках одночасно;
- формування екосистем із багатьма учасниками.

Дослідники припускають, що при всій важливості клієнтів або кінцевих споживачів основний упор власники платформи повинні робити на постачальників, партнерів та розробників, тобто на своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи. Саме мережеві партнери найчастіше генерують прибуток платформи, виробляючи компоненти виробів, оплачуючи доступ до ринку, API, франшизу, комісію з продаж або надаючи місце для реклами. Тому й ціннісні пропозиції в платформній бізнес-моделі розробляються не тільки для клієнтів, але й для партнерів компанії – власника платформи. Важливо й те, що екосистеми завдяки великій та розгалуженій системі взаємозв'язків долають бар'єри між галузями й видами діяльності, і партнером може стати навіть учорашній конкурент. Сьогодні 7 із 12 компаній із найбільшою капіталізацією (Alibaba, Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebook, Microsoft і Tencent) є екосистемними гравцями [1].

Утім, слід пам'ятати, що конкурентні переваги платформ обертаються концентрацією влади в руках цифрових гігантів, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). Так, частка Facebook на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 і 63,7%

відповідно; 92,7% ринку пошукових систем у світі належить Google; 47,8% ринку публічних хмарних послуг контролюється Amazon; 22,9% ринку мобільних операційних систем у світі припадає на Apple. Інструментами впливу на ринки є антиконкурентна поведінка операторів цифрових платформ:

1) можливість знищення ресурсів конкурента;

2) відмова в доступі до даних;

3) придбання створюваних конкурентів, насамперед стартапів; процеси злиття та поглинання. На ринку IT-розробок Apple, Facebook, Google, Alibaba, Netflix, Microsoft, які самі колись були «гаражними» стартапами, тепер скуповують інші команди з перспективними розробками, аби вони не перетворилися на серйозних конкурентів;

4) формування стратегічних партнерств із багатонаціональними або місцевими підприємствами в традиційних секторах на базі цифрових платформ. Однак домінування глобальних цифрових платформ, їх контроль над даними, а також їх здатність створювати вартість і потім отримувати вигоди, як правило, сприяє подальшому посиленню концентрації і консолідації, а не зменшенню нерівності між країнами і всередині них [3];

5) значні бар'єри входу на ринок: на ринку США, наприклад, зараз у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – Google та Apple. Збільшуючи частку компанії шляхом скупки стартапів і малих та середніх фірм, цифрові гіганти ще більше захищають себе від конкуренції.

Отже, дедалі відчутнішою стає небезпека монополізації нового типу та необхідність боротися з нею: або вдосконалювати чинне антимонопольне законодавство, або розробляти нове. 29 липня 2020 р. у Вашингтоні відбулося засідання юридичного підкомітету з антимонопольної політики Конгресу США. До цього понад рік Конгрес проводив розслідування щодо найбільших IT-компаній США: Facebook, Google, Amazon і Apple. Їх підозрювали у зловживанні своїм домінуючим становищем на ринку [4]. Очевидно, що американське законодавство будуть змінювати. Законодавці налаштовані розділити Facebook

(а також Apple, Amazon та інші гіганти) на кілька конкуруючих компаній. Крім того, антимонопольне законодавство в Європі та США зараз намагаються змінити так, щоб затруднити ІТ-гігантам купувати стартапи або інші соціальні сервіси.

### **Література:**

1. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
2. Двусторонние рынки. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B2%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B2%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8)
3. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. ЮНКТАД. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf)
4. Лавнікевич Д. «Зраджували» і душили. За що Штати хочуть покарати Google, Facebook, Apple і Amazon. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/izmenyali-i-dushili-za-cho-shtaty-hotyat-nakazat-google-facebook-apple-i-amazon-03082020-394062>