

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПЕРСПЕКТИВИ, РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ

DIGITAL ECOSYSTEMS IN INTERNATIONAL BUSINESS: CONCEPTUAL BASIS, PERSPECTIVES, RISKS AND MANAGEMENT

Сучасний етап цифровізації суспільства, що характеризується безпрецедентною її динамікою, обумовив необхідність комплексного аналізу конкурентних умов функціонування та розвитку бізнес-структур в нових цифрових реаліях. Необхідність ефективного лідерства в епоху цифрових технологій широко визнається як бізнес-спільнотою, так і науковцями, що актуалізує вивчення факторів, які визначають ефективні стратегії бізнес-лідерства у новому цифровому світі. Дослідження спрямоване на виявлення ключових рис успішних стратегій лідерства в глобальну цифрову епоху, фокусуючись на такій моделі бізнесу, як цифрова екосистема. У статті досліджено концептуальні компоненти цифрової екосистеми, уточнено її дефініцію, ідентифіковано ключові конкурентні переваги, яких набуває компанія, за умов розвитку відповідно до екосистемного підходу. Виокремлено та здійснено аналіз потенційних ризиків діяльності в цифровій екосистемі. Проведено поглиблений аналіз впливу цифрових технологій на стратегічне лідерство підприємницьких структур та виявлено специфічні аспекти, що формують успіх цифрових екосистем у високо конкурентному глобальному середовищі.

Ключові слова: цифрова екосистема, платформи, бізнес-модель, цифрова економіка, лідерство, цифрова трансформація, бізнес, конкурентні переваги, менеджмент.

The current stage of digitalization of society, characterized by unprecedented dynamics, has necessitated a comprehensive analysis of the competitive conditions for the functioning and development of business structures in new digital realities. The need for effective leadership in the digital age is widely recognized by both the business community and academia, which makes the study of specific factors that determine effective leadership strategies in today's new digital world relevant. This study is aimed at identifying the key features of successful business-leadership strategies in the global digital era, focusing on such a business model as a digital ecosystem, the careful implementation of which allows companies to take leading positions in the global market. The proposed article examines the conceptual components of the digital ecosystem and clarifies its definition. It is proposed to understand the digital ecosystem in the business space as an open, adaptive, flexible socio-technical system that integrates consumers, business structures and other actors who implement digital technologies and platforms for building interaction in practice, and which is determined by self-organization and sustainability. The article identifies key competitive advantages that companies gain under the condition based of their development in accordance with the ecosystem approach, in particular: expanding the geography of presence; reducing production costs; entering fundamentally new market segments, industries, inter-industry interaction; expanding the base of clients and contractors; differentiation of products, services, vectors of entrepreneurial activity; strengthening the brand, etc. The potential risks of business development in the digital ecosystem are identified and analyzed, namely: increasing interdependence with industry competitors; the formation of monopolized entrepreneurial structures in the market; cyber threats; inadequate level of digital literacy to ensure satisfactory business security; financial risks; management risks and problems of inability to resolve disputes between partners of the digital ecosystem and others. A thorough analysis of the influx of digital technologies on the strategic leadership of enterprise structures was carried out and specific aspects that shape the success of digital ecosystems in a competitive global environment were identified.

Key words: digital ecosystem, platforms, business model, digital economy, leadership, digital transformation, business, competitive advantages, management.

УДК 334.021.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-35>

Рябець Н.М.¹

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Riabets Nataliia

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Постановка проблеми. Сучасний етап цивілізаційного розвитку характеризується суттєвим зростанням ролі та динаміки цифровізації всіх сфер життєдіяльності. Швидкі темпи технологічних змін та цифрової трансформації призвели до серйозної перебудови способів роботи бізнесу у глобальному просторі. На основі широких можливостей, що пропонує впровадження цифрових технологій, з'являються принципово нові бізнес-моделі, які вже не просто підтримуються цифровими сервісами, а мають у своєму складі діджитал компоненти, що інтегровані із бізнес-процесами та ціннісними пропозиціями. З активною фазою зростання цифровізації формуються нові підходи до

організації та ведення бізнесу, трансформуються бізнес-моделі, що насамперед орієнтовані на цифрові платформи, які на сучасному етапі розвитку еволюціонували в ключові елементи соціокультурної матриці, забезпечуючи безперервний доступ до широкого спектра сервісів та продуктів. Традиційні бізнес-моделі зазнають цифрової трансформації, що формує парадигму нового регулювання, яка ґрунтується на пріоритеті цифровізації підприємницького сектору. Конкурентних переваг набувають ті підприємства, які в якості основи своєї діяльності створюють цифрові екосистеми. Одним з ключових завдань, що стоять перед бізнес-спільнотою у цій новій цифровій ері,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-2975>

є розробка та впровадження ефективних стратегій та моделей, реалізація яких сприятиме набуттю ними статусу лідерів в сучасному швидко мінливому та турбулентному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В останні роки дослідженню новітніх бізнес-моделей, заснованих на імплементації цифрових технологій, що сприяють глибокій коллаборації компаній одна із одною з метою отримання синергетичних ефектів від спільної роботи присвячували свої дослідження представники як світової, так і вітчизняної науки, серед яких: М. Рахінгер, Р. Раутер, К. Мюллер та ін. [1] – фокусуються на необхідності модернізації бізнес-моделей в епоху цифровізації, що відкриває можливості для нових форм співпраці між компаніями і дозволяє залишатись конкурентоспроможними в мінливих умовах ринку. Водночас Т.Берстром, В. Паріда, Т. Лахті більш докладно, на відміну від своїх колег, аналізують яким саме чином технологія штучного інтелекту (ШІ) сприяє впровадженню інновацій у бізнесові екосистеми і виділяють чотири функції, пов'язані з ШІ, які відіграють ключову роль у просуванні інновацій у бізнес-моделях (прогнозування, моніторинг, контроль, автономія) [2]. Отже на сучасному етапі розвитку поняття «бізнес-екосистема» стає ключовим філософсько-методологічним та спеціально-науковим поняттям. У зарубіжних дослідженнях фокус уваги науковців спрямований на дослідження сутності поняття екосистеми як бізнес-моделі, а також впливу цифрових технологій на ведення діяльності. Джазе Сан, Шунан Ву, Кайжон Янг [3] з одного боку, акцентують увагу, на складності екосистемного підходу при організації бізнесу, та на ефективності такої бізнес-моделі, з іншого. Результатом наукової роботи авторства Фен Л., Лу Дж., Ван Дж. [4] стало виділення різних типів екосистем підприємств, а також чотирьох стадій їх розвитку (народження, розширення, лідерство, оновлення або смерть). Незважаючи на зростаючий інтерес до феномену екосистем, в сучасних дослідженнях остаточно універсальне та вичерпуюче трактування категорії «бізнес-екосистема» ще не сформовано, а також досі не було виокремлено та досліджено властиві їй унікальні риси та принципові засади ведення бізнесу, що дозволяють диференціювати її від інших поширених на сьогодні стратегій та бізнес-моделей.

Постановка завдання. Дана стаття спрямована на ідентифікацію та дослідження факторів, що визначають стратегічне лідерство цифрової екосистеми як бізнес-моделі на глобальному ринку, виявлення її характерних рис та принципів функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний світ бізнесових відносин та підприємництва зазнає суттєвих змін під впливом нових технологій, глобалізації та динамічних ринкових

умов. У цьому контексті поняття «бізнес-екосистеми» стає дедалі актуальнішим і важливішим для розуміння та успішного ведення бізнесової діяльності. Щоб найточніше визначити ознаки цифрової екосистеми як бізнес-моделі, передусім треба зрозуміти, що являє собою бізнес-модель як така. З цією метою пропонуємо скористатися класичним визначенням від одного з авторів Harvard Business Review, Джоан Маргарет, згідно якого, бізнес-модель – це спосіб, за допомогою якого компанія генерує дохід та отримує прибуток від своєї діяльності. За допомогою бізнес-моделі створюється загальне уявлення про діяльність бізнес-організації, про те як створюється кінцевий продукт, через які канали передається клієнтам і, зрештою, яким чином перетворюється на грошові кошти, як окремі структури та стратегічні області бізнесу компанії взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Як свідчить, аналіз міжнародної бізнес-практики, створення інноваційного та принципово нового способу ведення бізнесу являє собою креативне відтворення та рекомбінацію існуючих шаблонів бізнес-моделей. Так, вчені з бізнес-школи університету Санкт-Галлена, що за версією Financial Times, входить до Top-10 провідних бізнес-шкіл Європи, провели аналіз проривних бізнес-моделей, що з'явилися протягом останніх 100 років і виявили, що 90% революційних бізнес-моделей є результатом творчого відтворення, рекомбінації та синтезу 55 базових та традиційних паттернів бізнес-моделей [2]. При цьому ключовими факторами вибору конкретної бізнес-моделі виступають особливості поточної діяльності компанії та тип мислення її менеджменту, відповідно до яких вибудовуються всі бізнес-процеси. Як ми відзначали раніше, у світовій практиці єдиного розуміння того, що саме є цифровою екосистемою, поки що не сформовано. Відсутність чіткого визначення даної дефініції та її конкретизації суттєво перешкоджає концептуалізації, комплексному аналізу, проектуванню та створенню цифрових екосистем. На думку вчених, найбільший вплив на виникнення та розвиток концепції екосистем бізнесу мали такі напрями економічної думки, як: організаційна екологія, неоінституційна теорія та теорія динамічних здібностей фірми. Концепція цифрових бізнес-екосистем була запропонована в 2002 році групою європейських дослідників, які застосували метафору природної екосистеми до світу інформаційно-комунікаційних технологій. У їх розумінні цифрова екосистема – це розподілена адаптивна система, якій властиві такі природні якості, як самоорганізація, масштабування та стійкість. Компанія Gartner вважає під цифровою екосистемою взаємозалежну групу підприємств, людей та/або речей, які спільно використовують стандартизовані цифрові платформи задля досягнення взаємовигідної мети [5]. Відповідно

до визначення, що було запропоновано експертами компанії Accenture, цифрова екосистема – це динамічна та взаємопов'язана мережа компаній, людей та технологій, які спільно створюють та забезпечують цінність за допомогою взаємодії при використанні цифрових технологій [6]. Такі цифрові екосистеми істотно відрізняються від традиційних бізнес-екосистем тим, що вони використовують фізичні рівні (гаджети), інформаційні рівні (дані) та рівні додатків (застосунки).

Таким чином, на наш погляд, цифрову екосистему можна визначити як відкриту адаптивну соціотехнічну систему, що інтегрує споживачів, підприємства та інших акторів, які використовують цифрові технології та платформи для взаємодії, і характеризується самоорганізацією та стійкістю, тобто це комплекс цифрових систем та технологій, IT-продуктів і сервісів, що взаємодіють між собою та формують єдину мережу. Цифрова екосистема – це взаємодія людей і організацій, пов'язаних цифровими технологіями, доволі часто з ядром, що називається платформою. З цієї точки зору платформа являє собою структуру, яка ефективно інтегрує постачальників, дистриб'юторів, конкурентів, клієнтів, регулюючі органи та інші суб'єкти. Інтегруючись вони утворюють цілісне середовище, яке сприяє генеруванню та впровадженню інновацій і безперешкодній вигідній взаємодії користувачів. На нашу думку, поява екосистем – природний крок у розвитку сучасних цифрових продуктів, оскільки вони пропонують найбільш повний, зручний та інтегрований досвід для користувачів. В даному контексті слід виокремити ключові характерні риси бізнес-екосистем: здатність цифрової екосистеми створювати та зв'язувати нові бізнес-моделі в рамках однієї організації, які руйнують традиційні галузі та стимулюють інновації, що досягається насамперед за рахунок використання наскрізних технологій, цифрової платформи або рішень, практичне впровадження яких забезпечує високу динаміку та рівень взаємодії акторів системи; наявність територіальної та інноваційної компоненти в організації екосистеми; дата-центричність, що здатна посилювати адаптаційні властивості екосистеми за рахунок застосування алгоритмів та механізмів інтелектуального аналізу даних; міжгалузевий характер, що визначає функціонування екосистеми на різних ринках; високий рівень і нучкості та адаптації за рахунок самоорганізації на базі цифрової платформи; схильність до колаборації, а не конкуренції, адже співробітництво та партнерські відносини є фундаментальними аспектами цифрових екосистем. На відміну від традиційних бізнес-моделей, які в першу чергу орієнтовані на конкуренцію та ізольовані операції, цифрові екосистеми процвітають завдяки співпраці та синергії між різними компаніями (особливо в рамках однієї групи компаній) та зацікавленими

сторонами. Такий спільний підхід приносить безліч переваг, включаючи підвищення ефективності та інноваційності. Більше того, партнерські відносини в рамках цифрової екосистеми дозволяють компаніям отримувати доступ до нових ринків та клієнтських сегментів. Інтегрувавши зусилля, компанії можуть розширити своє ринкове охоплення, задіяти клієнтську базу своїх партнерів. Ця спільна експансія розширює їхню присутність на ринку і підвищує конкурентоспроможність екосистеми в цілому. Важливо відзначити, що співробітництво в рамках цифрової екосистеми виходить за межі традиційних партнерських відносин між компаніями. Це поширюється на співпрацю в масштабах усієї екосистеми, в якій беруть участь безліч стейкхолдерів, таких як уряди, наукова спільнота, некомерційні організації та навіть окремі користувачі. Це інклюзивне співробітництво заохочує цілісний підхід до вирішення проблем та вирішує складні соціальні завдання. Яскравим прикладом такої співпраці є компанії Google зі своєю операційною системою Android. Саме завдяки стратегії створення партнерського ринку з іншими компаніями, система Android є наразі однією з найбільш популярних у світі.

При розгляді ключових ознак цифрової екосистеми як бізнес-моделі не можна не відзначити здатність будь-якої екосистеми генерувати мережеві ефекти, які виникають тоді, коли цінність продукту чи послуги зростає у міру того, як все більше фізичних або юридичних осіб приєднуються до екосистеми та беруть в ній участь. Це явище особливо помітне у діяльності цифрових платформ та соціальних мереж, де взаємодії та зв'язки між користувачами визначають загальну цінність та корисність системи. У контексті цифрової екосистеми мережеві ефекти посилюються завдяки взаємопов'язаному характеру учасників. У міру того, як все більше підприємницьких структур, клієнтів та інших зацікавлених сторін залучаються до екосистеми, можливості для співробітництва, обміну та створення цінності розширюються у геометричній прогресії. Платформи соціальних мереж, такі як Instagram і X (колишній Twitter), є класичними прикладами мережевих ефектів на практиці. У міру збільшення числа користувачів цих платформ зростає і цінність кожного користувача. Більше користувачів означає більше підключень, взаємодій та обміну контентом, що призводить до формування більш багатого та захоплюючого користувацького досвіду. Це, своєю чергою, приваблює додаткових користувачів, створюючи цикл мережевих ефектів, що само-розвивається. У міру розширення активної користувальницької бази, дані платформи стають все більш цінними не тільки для приватних осіб, але і для компаній, які прагнуть охопити ширшу аудиторію. Наявність мережевих ефектів у цифровій

екосистемі має глибокі наслідки для бізнесу, що функціонує відповідно до її організаційних рамок. Дослідження популярних соціальних мереж показало, що платформи з великою кількістю активних користувачів, як правило, демонструють вищий рівень їх залученості, більш тривалий час відвідувань та розширені можливості монетизації за рахунок реклами та партнерських відносин [7]. Варто зазначити, що мережеві ефекти також можуть створювати бар'єри для входу, оскільки компанії, які запізнюються із встановленням власної присутності в цифровій екосистемі, змушені із великими витратами різних видів ресурсів долати переваги, якими вже користуються ранні учасники екосистемної бізнес-взаємодії. Це акцентує увагу на важливості стратегічного вибору часу та ефективного виконання при використанні мережевих ефектів для досягнення успіху у бізнесі. Зазначені раніше високий рівень адаптивності та схильність до побудови партнерської взаємодії, що притаманні цифровим бізнес-екосистемам, дозволяє швидко та гнучко реагувати на нові ринкові запити. Це призводить до головної ознаки будь-якої екосистеми – здібності генерувати величезну кількість мережевих ефектів, коли виграють буквально всі її стейкхолдери (компанія/партнери/клієнти/суспільство/держава), що і робить побудову цифрової екосистеми не тільки бажаним, але й таким складним завданням для всіх без виключення компаній.

Ще досить недавно бізнес-екосистеми, зазвичай, обмежувалися однією пріоритетною сферою діяльності. Однак сьогодні компанії все частіше стикаються із необхідністю диференціювати себе у своїх галузях, задовольняти потреби клієнтів та безперешкодно інтегрувати свої продукти та послуги. Результатом є формування та поширення міжгалузевих бізнес-екосистем. Водночас, повноцінна цифрова екосистема повинна включати наступні базові підсистеми: об'єктну (бізнес-структури, ринки із різними типами учасників), середовищну (цифрова платформа), процесну (мережа, інтегрованість продуктів та сервісів), проєктну (інноваційні рішення).

Слід наголосити на тому, що компанії повинні мати функціональні можливості, що забезпечують сумісність їхніх внутрішніх бізнес-систем та застосунків. Цифрова екосистема стає динамічною взаємопов'язаною мережею, яка потребує побудови надійного взаємозв'язку між клієнтами та торговими партнерами. Якщо цифрова екосистема є глибоко інтегрованою, то вона дозволяє підприємствам ефективно використовувати всі існуючі технології та створювати на їх основі автоматизовані процеси для постійного розвитку бізнесу, що забезпечують компаніям конкурентні переваги та сильні ринкові позиції.

Глибоко інтегрована цифрова екосистема сприятиме формуванню та використанню

наскрізних бізнес-процесів, тим самим, істотно знижуючи внутрішньо корпоративні витрати на потоки B2B. Це дозволяє використовувати технології для збирання даних від клієнтів, а також технології створення нових продуктів, надання послуг та формування нового клієнтського досвіду. Ключова відмінність тут полягає в тому, що цифрові екосистеми виходять за рамки простого підключення кількох пристроїв або програм. Цифровізація дозволяє компаніям набагато краще працювати з даними та ідеями від клієнтів та співробітників, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та сприяє розвитку креативного мислення. Цифрова екосистема юридично поєднує не тільки автономних партнерів, але також їх ресурси, досвід та клієнтські бази. Підприємства можуть ще більше розширити взаємозалежність своїх ланцюжків створення вартості, залучаючи партнерів по екосистемі для посилення та якісної трансформації окремих аспектів своєї діяльності. Таким чином, спільна підприємницька діяльність формує синергетичний ефект, створюючи вищу цінність товарів та послуг, ніж якби підприємства працювали поза цією бізнес-системою. Компанії, що впровадили платформи цифрової трансформації та екосистемної інтеграції, також одержують вимірну економію коштів. Крім підвищення ефективності бізнес-процесів, наскрізна інтеграція покращує робочі відносини з клієнтами та партнерами та скорочує обсяги експлуатаційних витрат завдяки автоматизованим процесам обробки даних та ефективності в масштабах всього бізнесу. Цифрові екосистеми формують нові джерела генерування доходів за рахунок інтеграції консолідованої екосистеми, за допомогою якої бізнес-організації можуть відстежувати та аналізувати всебічні дані, що проходять через бізнес, та використовувати їх для створення нових продуктів та послуг, формування нових стратегічних векторів діяльності. Така інтеграція не лише посилює поточні процеси отримання доходів, а й створює додаткові послуги для нових каналів отримання доходів. Також бізнес-модель у рамках цифрової екосистеми дозволяє підприємствам набагато швидше адаптуватися до ринкових умов, що динамічно змінюються.

Підприємницька структура як елемент бізнес-екосистеми може безпосередньо або через посередників взаємодіяти з іншими підприємствами екосистеми в процесі діяльності, при цьому сила і масштаб такої співдії може суттєво змінюватися із часом, і головне тут – залежність від результату: є результат – зв'язки між компаніями налагоджуються, відсутність результату – зв'язки послаблюються та з часом повністю зникають. Ключовим фактором успіху створення та розвитку бізнес-екосистем в умовах цифрової трансформації ринків є своєчасне і точне реагування на нові запити ринку та виклики глобального економічного

розвитку. Підприємства об'єднуються і працюють під єдиним брендом однієї цифрової екосистеми, щоб максимально точно задовольнити потреби клієнта, надаючи йому унікальну пропозицію, сформувати яку може виключно бізнес-екосистема. Таким чином, бізнес-екосистема, зокрема й цифрова, має зовсім іншу мету – унікальну пропозицію для клієнта, адже екосистема будується навколо клієнта, що у свою чергу дозволяє максимізувати прибуток усім її учасникам.

На наш погляд, функціонування у межах цифрової екосистеми сприяє: підвищенню конкурентоспроможності кожного з її учасників; проникненню організацій на нові ринки; зниженню витрат на залучення нових клієнтів; підвищенню лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази; одержання прибутку від непрофільних сфер діяльності; підвищенню інвестиційної привабливості; посилення бренду та збільшення вартості бізнесу.

Розвиток цифрової екосистеми може мати значні переваги і для клієнтів. Пропонування та розширення лінійки товарів та сервісів означає більш уважне ставлення до потреб клієнтів, що своєю чергою сприятиме підвищенню їхньої лояльності. Крім того, оскільки вони можуть знайти набагато більше рішень в екосистемі, і всі вони взаємопов'язані, їм не потрібно буде шукати щось ще у інших компаній. На наш погляд, з огляду на це можна в виділити такі ключові аспекти успішного розвитку бізнесу в цифровій екосистемі: широкі можливості розуміння потреб клієнтів та партнерів, більш диверсифікована та потужна ресурсна база. В даному контексті можливості включають як технічні, так і людські навички, необхідні для збалансованого управління екосистемою.

Водночас у бізнесу, включеного до цифрової екосистеми, неминуче виникають загрози та ризики, які важливо враховувати при розробці конкретних інструментів управління екосистемою.

Створення цифрової екосистеми включає безліч бар'єрів і проблем, які необхідно подолати: сформована культура всередині компанії; небажання активно змінюватись; ігнорування можливостей, що пропонує цифровізація; брак досвіду управління та ресурсів у ІТ; обмеженість бюджету для цифрової трансформації; захист цифрових даних та інші. Фірми також зіштовхуються із посиленням взаємозалежності зі своїми галузевими конкурентами, оскільки кожна їх конкурентна дія незмінно викликає відповідну реакцію. Щоб стримувати конкуренцію і підтримувати належну прибутковість, фірми маневрують у своїй діяльності (маркетинг та продажі) в рамках ланцюжку створення вартості з метою встановлення більш тісних контактів на декількох ринках. Варто також відзначити управлінські та організаційні ризики. У процесі розвитку цифрової екосистеми, виходу бізнесу на нові сегменти ринку, освоєння нових

галузей багато компаній не мають ефективної стратегії своєї бізнес-поведінки. Не маючи досвіду, вони часто приймають невірні рішення про те, яку саму роль їм слід відігравати. Так, приймаючи на себе роль організатора та лідера в екосистемі, фірма може недооцінювати час і ресурси, необхідні для здійснення належного управління та взаємодії зі своїми партнерами. Або вони можуть концентруватися на виробленні рішення, яке реально виконати, але його реалізація не є бажаною ні для клієнтів, ні для партнерів. Важлива функціональна сумісність партнерів цифрової екосистеми. Також розвиток цифрових екосистем пов'язаний з фінансовими ризиками для кредиторів та інвесторів. Одним із серйозних обмежень створення або інтеграції до цифрової екосистеми є наявність необхідних ресурсів. Ризики монополізації цифрових екосистем та можливі регуляторні обмеження їх діяльності з боку держав наразі вже існують у багатьох країнах. Вчені та експерти наголошують на тому, що вагому частку ризиків становлять саме ті, що пов'язані із координацією та взаємодією між бізнес-структурами, що є компонентами цифрової екосистеми. При цьому рівень ризику може бути суттєво знижений за рахунок синергетичного ефекту партнерів, які нівелюють частину ризиків своєю діяльністю [8]. Щоб забезпечити належний рівень ефективності функціонування та збалансований розвиток екосистеми, потрібен чіткий набір правил. Це означає, що необхідним є впровадження прозорої моделі управління екосистемою, яка встановлює чіткі та зрозумілі правила взаємодії між партнерами. Компанії традиційно добре взаємодіють у рамках чіткої ієрархічної структури, наприклад, через відносини покупця-постачальника. Проте за умов партнерства вони стають взаємозалежними, і чим більше зацікавлених сторін залучається до цифрових екосистем, тим складніше стає встановити довіру між усіма сторонами, які приймають в ній участь та домовитися про паритетні умови співробітництва. «Якщо довіра будується на основі уявлень членів про здібності, доброзичливість і порядність, то компанії повинні стратегічно управляти цим сприйняттям, щоб підвищити рівень довіри залежно від того, що вони роблять і яким саме чином вони це роблять. Ця інституційна довіра створюється за допомогою таких стратегічних дій, як дотримання підтримуючих політик і процедур, надання відповідних технологій, ретельний відбір та навчання керівників та членів команд, а також чітке окреслення завдань, ролей та меж відповідальності» [7]. Таким чином, компанії стикаються з дилемою: їм необхідно працювати разом з постачальниками, партнерами і навіть конкурентами, щоб пристосуватися до бізнес-середовища, швидко змінюється і в цьому контексті виникає потреба застосування новаторських інструментів управління бізнесом

у цифровій екосистемі, що має носити креативний характер. Креативність тут дозволяє більш ефективно використовувати синергію, яка виникає між різними сервісами всередині екосистеми (наприклад, координувати та доповнювати різні акції для клієнтів при використанні різних сервісів). Такими інструментами можуть бути: інноваційно-орієнтована організаційна структура та корпоративна культура, що забезпечують гнучкість і адаптивність компанії; налагодження багатоаспектних довірливих відносин із споживачами, встановлення з ними якісних прямих контактів, зниження інформаційно асиметрії, формування індивідуально орієнтованої ціннісної пропозиції, трансформація ролі лідера екосистеми та вимог до його компетенцій, побудова архітектури з урахуванням інтересів партнерів, довіри, акумулювання інновацій, стимулювання креативної діяльності, а не лише дотримання норм.

Необхідним елементом для успіху розвитку цифрової бізнес-екосистеми є врахування потреб та запитів клієнтів, що пов'язане із клієнтоцентричністю. При цьому, необхідною є пропозиція з подвійною цінністю, тобто така, яка задовольнятиме і кінцевого споживача, і всіх без виключення партнерів цифрові екосистеми. Чим краще компанія розуміє своїх клієнтів, тим більш на якісному рівні вона зможе запропонувати свої послуги, програмне забезпечення та технології для покращення загального рівня обслуговування. Важливо зазначити, що участь в екосистемі «заснована не на поточному масштабі мережі, а скоріше на кількості користувачів, з якими, як очікується, вони зможуть взаємодіяти у майбутньому» [9]. Бізнес все частіше надає перевагу формуванню цифрової екосистеми, щоб забезпечити економію за рахунок масштабу та захистити себе від потужних компаній-конкурентів, які прагнуть менталітету «переможець отримує все». Водночас, вони часто мають надто обмежені стратегічні підходи до управління цифровими екосистемами. Створення цифрової екосистеми є складним завданням, що вимагає виважених рішень та дій. Постачальникам платформ, що лише розпочинають свою діяльність, доцільно встановлювати правила які б забезпечували вирішення спірних питань та екологічно обмежували б ступень свободи кожного із учасників бізнес-екосистеми.

Висновки. У сучасних високо динамічних умовах цифрової трансформації глобальної економічної системи на різних рівнях ускладнюються та вдосконалюються методи організації та реалізації бізнес-процесів. У зв'язку з цим розвитку набувають нові моделі та форми колаборації між компаніями, а кордони в міжнародному бізнесовому просторі стають все більш розмитими та гнучкими. Сьогодні відбуваються фундаментальні зрушення у глобальній економіці, і дані тенденції необхідно

враховувати компаніям при здійсненні ними своєї господарської діяльності. Все це зумовлює постійне вдосконалення вже існуючих та появу принципово нових бізнес-моделей. Цифрова екосистема – це складна мережа зацікавлених акторів, серед яких: виробники, постачальники, клієнти та організатори платформ, які підключаються через цифрові платформи і формують між собою таку модель взаємодії, яка забезпечує генерування цінності. В рамках цифрової екосистеми учасники діють спільно для створення нових ринків, генерування та пропонування нових форм цінності, що сприяє формуванню нового найбільш привабливого клієнтського досвіду. Ключовим фактором успіху бізнесу у цифровій екосистемі є інтеграція, уніфікація, культурна та технологічна сумісність між усіма її елементами, якими можуть бути продавці, клієнти, партнери, технології. Цифрові екосистеми сьогодні являють собою не лише потужні бізнес-структури, вони також є новою організаційною формою, визначальною рисою якої є центральна роль споживача. Цифрові платформи тією чи іншою мірою регулюють безліч видів діяльності в бізнес-екосистемах, формуючи певну організаційну інфраструктуру. Створення цифрової екосистеми та управління в її межах бізнесом формує певні ризики та обмеження: відсутність навичок, брак коштів, непоінформованість про потенційні переваги, небажання бізнесу, який є одночасно і метою, і каталізатором формування та розвитку цих систем, змінюватися. Для новачків використання контролю над ресурсами для встановлення управління є проблематичним, а в деяких випадках просто неможливим, адже ресурси цифрового контенту та послуг дуже гнучкі, тому рамки, які дозволяють здійснювати контроль за цифровими ресурсами, легко обійти. Управління цифровою екосистемою спрямоване на її використання для забезпечення динамічного розвитку бізнесу за рахунок реалізації творчого потенціалу людських ресурсів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its Influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. Vol. 30. No. 8. Pp. 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
2. Burström T., Parida V., Lahti T., Wincent J. AI-enabled Business-model Innovation and Transformation in Industrial Ecosystems: A Framework, Model and Outline for Further Research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 127. Pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>
3. Sun J., Wu S., Yang K. An Ecosystemic Framework for Business Sustainability. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. Iss. 1. Pp. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>
4. Feng L., Lu J., Wang J. A Systematic Review of Enterprise Innovation Ecosystems. *Sustainability*.

2021. Vol. 13(10). P. 5742. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105742>

5. Офіційний сайт компанії Gartner. URL: https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/Gartner_CIO_Agenda_2017.pdf.

6. Офіційний сайт компанії Accenture. Why organizations should prepare to build value ecosystems. 2022. URL: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blockchainmps/why-organizations-should-prepare-for-valuable-digital-identity-ecosystems>.

7. Hong Jiang, Jingxuan Yang Jinlong Gai. How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs – Evidence from China Technology in Society. 2023. Vol. 72. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22003281>.

8. In Lee, Yong Jae Shin. Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. Pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>

9. Sun J., Wu S., Yang K. An Ecosystemic Framework for Business Sustainability. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. Iss. 1. Pp. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>

REFERENCES:

1. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. (2019) Digitalization and its Influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, no. 8, pp. 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

2. Burström T., Parida V., Lahti T., Wincent J. (2021) AI-enabled Business-model Innovation and Trans-

formation in Industrial Ecosystems: A Framework, Model and Outline for Further Research. *Journal of Business Research*, vol. 127, pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>

3. Sun J., Wu S., Yang K. (2018) An Ecosystemic Framework for Business Sustainability. *Business Horizons*, vol. 61, iss. 1, pp. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>

4. Feng L., Lu J., Wang J. (2021), “A Systematic Review of Enterprise Innovation Ecosystems”. *Sustainability*, vol. 13(10), 5742. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105742>

5. Офіційний сайт компанії Gartner [Gartner official site]. Available at: https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/Gartner_CIO_Agenda_2017.pdf.

6. Accenture official site. Why organizations should prepare to build value ecosystems. 2022. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blockchainmps/why-organizations-should-prepare-for-valuable-digital-identity-ecosystems>.

7. Hong Jiang, Jingxuan Yang Jinlong Gai. (2023) How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs – Evidence from China”. *Technology in Society*, vol. 72 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22003281>.

8. Lee I., Shin Y.J. (2018), Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. *Business Horizons*, vol. 61, pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>

9. Jiazhe Sun, Shunan Wu, Kaizhong Yang. (2018) An Ecosystemic Framework for Business Sustainability. *Business Horizons*, vol. 61, iss. 1, pp. 59–72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>