

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5>**Горбаньова В.О.**старший викладач кафедри менеджменту
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-5133>

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті висвітлено цифрову екосистему як елемент стратегії клієнтоорієнтованого управління підприємством для підвищення конкурентоспроможності у бізнес-середовищі. Також досліджено необхідність адаптації бізнес-моделей до нової парадигми цифрової трансформації. Розглянуто залежність успішності цифрової екосистеми та успішності її учасників. Визначено роль, типи, властивості цифрових платформ та їх участь у клієнтоорієнтованому управлінні. Також досліджено мережний ефект, який стосується охоплення користувачів та очікування ринку, пов'язані зі сприйняттям екосистем, а також підходи до справедливого розподілу доходів від використання платформи. Зроблено акцент на необхідності самостійного запуску нових продуктів чи послуг лідерами екосистеми для її підтримки та розвитку. На основі дослідження розвинуто уявлення про концепції екосистем.

Ключові слова: цифрова трансформація бізнесу, стратегічне управління, клієнтоорієнтоване управління, інноваційний менеджмент, цифрові екосистеми, цифрові технології, бізнес-моделі, інформаційні технології, підвищення конкурентоспроможності.

Постановка проблеми. Питання розробки власної екосистеми чи отримання місця у вже діючій екосистемі все частіше стає при формуванні стратегії управління підприємством. Поняття екосистеми відноситься до комплексу взаємозв'язаних суб'єктів і об'єктів у визначеному сегменті ринку. Підприємства повинні уважно аналізувати діючі екосистеми, оскільки вони прямо впливають на конкурентоспроможність і можливості для розвитку. Управління екосистемами вимагає стратегічного мислення та спроможності взаємодіяти з різними учасниками. Ключовими складовими ефективною стратегією управління є розуміння потреб і очікувань учасників екосистеми та ринку, а також здатність побудувати відповідні партнерські відносини. Залучення до екосистеми нових учасників може сприяти розширенню ринку та створенню нових можливостей для підприємства. У той же час, управління ризиками, пов'язаними з екосистемою, є важливою частиною стратегії. Підприємства повинні бути готові до змін у складі та динаміці екосистеми і швидко адаптуватися до них. Ефективне управління екосистемами може забезпечити підприємству конкурентну перевагу та стабільний розвиток в умовах постійної зміни.

Екосистеми, що створені, наприклад, Apple та Amazon, представляють собою складні мережі продуктів, послуг, інфраструктури та спільнот. Apple, завдяки своїм інноваціям у сфері технологій, створила власну екосистему, яка об'єднує пристрої, програмне забезпечення та сервіси. Вона включає в себе iPhone, iPad, Mac, Apple Watch та інші пристрої, які працюють у гармонії за допомогою операційних систем iOS та macOS.

Кожен пристрій доповнюється додатками з App Store, а також послугами, такими як iCloud, Apple Music і Apple Pay. Amazon також розробляє власну екосистему, що охоплює електронну комерцію, хмарні послуги, стрімінгові сервіси та багато іншого. Її ключові компоненти включають в себе онлайн-магазин, Amazon Web Services (AWS), Kindle, Prime Video та інші продукти та послуги. Ці екосистеми створюють зручні умови для користувачів, сприяють збільшенню продажів та зміцненню бренду компаній. Крім того, вони забезпечують можливість інтеграції з іншими продуктами та платформами, що розширює їхню функціональність і значущість для споживачів.

Непомітно для кінцевих споживачів цифрові екосистеми органічно увійшли у всі сфери ринків товарів, робіт та послуг, і стали його невід'ємною частиною. Тож, потужність такого інструменту як цифрова екосистема, на нашу думку, потребує більш глибокого дослідження та ширшого висвітлення як основного елементу клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством через її потенційний вплив на конкурентоспроможність і можливості для розвитку останнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління підприємством є перспективним та достатньо популярним напрямом наукових досліджень завдяки багатьом факторам, які необхідно враховувати, серед них: непостійність та мінливість зовнішніх факторів при здійсненні господарської діяльності; виникнення, упровадження та модернізація сучасних методів виробництва товарів, надання послуг, проведення робіт; технологічна еволюція та технічний прогрес;

цифровізація, з її позитивними та негативними наслідками; утворення цифрових екосистем конкурентів та інше.

Цікавими нам здаються наукові праці О.М. Таран-Лала, К.В. Сухорук «Особливості стратегічного управління підприємством» (2021 р.), С.М. Савченко, В.Г. Нікітін «Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства» (2021 р.), В.Ю. Єдинак, І.О. Перерва «Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника» (2022 р.), О.М. Таран-Лала, С.С. Кондратович «Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства» (2022 р.), М.С. Кужавський «Стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації: проблеми і перспективи» (2023 р.), Х.Я. Залуцька, І.А. Гнат «Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства» (2023 р.), А.В. Таранич, Д.О. Пелехацький «Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами» (2024 р.) та інші. Указані фахові праці містять нові підходи до стратегічного управління підприємством та його реалізації з відповідними орієнтирами та завданнями, господарської спрямованості такого управління, стратегічного клієнтоорієнтованого планування в організації, що утворює відповідне підґрунтя для подальших наукових розвідок у визначеному напрямку.

Закордонні наукові дослідження, що присвячені стратегічному управлінню підприємством, відрізняються деталізацією та прагматизмом, а також орієнтованістю на практичне значення одержаних результатів. Серед указаних наукових праць виділяються: М. Jacobides, С. Cennamo, А. Gawer «Towards a Theory of Ecosystems» (2018 р.), О. Valdez-de-Leon «Elements and Enablers: How to Develop an Operator IoT Ecosystem» (2019 р.) та «How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework» (2019 р.), А. Zgarni «Cooperation or cooperation strategy: What is the best strategy face to competition? intensity and strategic capabilities?» (2019 р.) та інші.

Нажаль, національних праць щодо дослідження цифрових екосистем як основного елементу клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством, практично відсутні, що, на нашу думку, є перспективним і вельми актуальним.

Метою статті є розгляд цифрової екосистеми як основного елементу клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством; аналіз побудови успішної екосистеми для задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія клієнтоорієнтованого управління за допомогою цифрових екосистем є важливим напрямком для підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасному бізнес-середовищі. Ця стратегія передбачає використання цифрових технологій для створення інтегрованих екосистем, спрямованих на задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Клієнтоорієнтоване управління є звичним явищем для всіх успішних компаній, проте отримало свою реалізацію в епоху завершення індустріального періоду розвитку економіки.

У індустріальну епоху управління виробництвом було організовано як лінійні ланцюжки створення вартості, наприкінці яких й перебував споживач. Проблеми управління великим лінійним ланцюжком призвели до створення вертикально інтегрованих організацій, які отримали свої функціональні особливості у тому, щоб контролювати весь ланцюжок створення вартості.

Мета контролю визначалася як досягнення економії за рахунок ефекту масштабу, що й формувало важливу конкурентну перевагу, але це фактично диктувалося кінцевому споживачеві. Таке явище спостерігалось практично у всіх галузях, зберігаючи на ринковому сегменті трохи більше двох-трьох конкурентів.

Цифрова епоха починає здійснювати структурні перетворення та пропонувати нові способи організації створення цінності. Для рядового споживача ці процеси виявилися охарактеризовані більш пильною увагою і вже безперечним залученням споживача до багатьох процесів управління підприємством, включаючи стратегічні рішення.

У результаті нові процеси створення вартості, орієнтовані на споживача, повинні призвести від виробничо-збутових ланцюжків до цифрових екосистем. У результаті промислові гіганти поступаються місце новому типу підприємств, таких як Apple, Amazon, Google, Alibaba та інші ІТ-гіганти, які покладаються на силу своїх цифрових екосистем для досягнення домінування на ринку.

Без розуміння того, що є цифровими екосистемами, як вони функціонують, неможливо створити сучасне клієнтоорієнтоване управління.

Іноді стверджується, що не кожній організації під силу побудувати власну екосистему, таку як у ІТ-гігантів. З одного боку, на нашу думку, це твердження коректне, особливо з погляду масштабу. Однак, якщо екосистеми є новим способом організації створення вартості, то організації та керівники повинні знати, як вони працюють, щоб мати змогу активніше брати участь у них.

З іншого боку, цілком очевидно, що поняття «екосистема» залишається досить невизначеним, особливо у масштабі, взаємодії, взаємопроникнення, глобальних чи регіональних ринків.

З моменту появи книги ідеолога екосистем JF Moog у 1996 р. підприємницькі екосистеми постійно переглядаються та вивчаються [5]. Так, домінування бізнесу компанії Microsoft пов'язують з успіхом її відповідної бізнес-екосистеми. Цю екосистему визначають як «вільну мережу постачальників, дистриб'юторів, аутсорсингових компаній, виробників супутніх товарів та послуг, постачальників технологій та безлічі інших організацій, які впливають на створення та надання власних пропозицій компанії» [3]. Головними ознаками такої екосистеми є взаємодія між господарюючими суб'єктами, наявність цифрового зв'язку між ними, а також модульність за відсутності ієрархічного управління [4].

Таким чином, цінність створюється взаємно як для кінцевого споживача, власника платформи та учасників екосистеми. Кожен учасник екосистеми отримує вигоду із взаємодії всередині екосистеми і, таким чином, стимулюється до того, щоб продовжувати брати участь у процесі.

Це передбачає перехід від створення вартості тільки через інтегрований виробничо-збутовий ланцюжок однієї фірми до визначення вартості багатьма фірмами, які можуть бути засновані платформою [9].

Дійсно, дослідження показують, що компанії з екосистемним підходом мають більш високі доходи, ніж ті, що не застосовують цей підхід [1]. Ці висновки свідчать про те, що поява цифрових екосистем свідчить про зниження значення виробничо-збутових ланцюжків і водночас збільшення значення цифрових екосистем. Важливо, однак, те, що екосистема – це більше, ніж набір партнерств та зв'язків, оскільки це мережа вільних учасників, які тісно взаємодіють з метою створення взаємної цінності. Між партнерами в екосистемі обов'язково існує атмосфера взаємозалежності. Це означає, що всі партнери поділяють той самий інтерес і що окремі партнери будуть успішними лише в тому випадку, якщо екосистема буде успішною [3], що, в свою чергу, підводить до спільної клієнтоорієнтованості.

У зв'язку з цим бізнес-моделі та операційні моделі мають бути адаптовані до нової парадигми.

Основний ризик того, що компанія не бере участі в цифрових екосистемах або навіть не має екосистемної стратегії, залишається позаду. У міру того, як екосистеми стають більш укоріненими і захоплюють дедалі більше наявних ринків, а підприємствам, що знаходяться за їх межами буде важче конкурувати [2]. Наприклад, успішна екосистема компанії Apple «Apple Store», що пропонує користувачам мобільних пристроїв відповідні додатки.

Крім того, екосистеми зазвичай виходять за межі своєї первісної сфери. Це означає, що вихід на ринок може відбуватися не за рахунок окремих новаторів, а через цілу екосистему, яка використовує свій існуючий ринковий вплив, технології та репутацію для переходу на сусідній ринок [4].

У міру впровадження тенденції до екосистемного мислення, організації майже зобов'язані стати частиною екосистеми. Це зрештою перетворює екосистеми на свого роду конкурентну одиницю, де конкуренція за ринкову частку відбувається між екосистемами, а не між окремими компаніями [11]. Це означає, що кожна бізнес-організація та підприємець мають отримати краще уявлення про підходи до цифрових екосистем. Однак перехід до екосистемної моделі може бути складним, особливо для гравців, що діють за сталими алгоритмами зі стабільними операціями.

Визначимо декілька елементів для побудови успішної екосистеми – це: платформа, мережеві ефекти та очікування ринку [8].

Перший елемент – платформа. Незважаючи на те, що цифрові платформи надають нові можливості та компетенції, вони тим не менш створюють нові проблеми для суб'єктів господарювання, які вимагають нових способів організації, щоб повною мірою використовувати їх потенціал. Таким чином, розуміння ролі цих платформ у цифровій трансформації має вирішальне значення.

Платформа це ключовий будівельний блок екосистеми. Вона що є стимулюючим фактором, на основі якого фірми-партнери можуть розробляти, створювати та пропонувати кінцевим споживачам свої продукти або послуги. Екосистема не може бути організована

без наявності платформи саме з нею вона набуває таких властивостей:

- відкритість – платформа надає доступ до своїх ресурсів, дозволяючи учасникам екосистеми розробляти власні варіанти використання;

- модульність – ключовий чинник розвитку цифрових екосистем, тому що вона дозволяє різним організаціям створювати додаткові продукти чи послуги;

- якість, яка забезпечує високу доступність, надійність та безпеку, що можуть високо оцінюватися учасниками екосистеми та допоможуть залучити інших учасників до екосистеми.

Організації можуть використовувати різні типи цифрових платформ залежно від своїх конкретних потреб, реалізуючи власні платформи або використовуючи посередницькі платформи. Посередники, як правило, мають спеціальні знання, і платформа, яка ними надається, не може дати компанії будь-якої унікальної переваги, оскільки її конкуренти теж можуть використовувати ці платформи [2]. Цифрові платформи можуть мати комерційну та некомерційну мотивацію; їх можна розглядати як соціо-технічний об'єкт і як об'єкт управління.

Для безпосереднього взаємодії зі споживачем виділяються три типу платформ:

- інформаційна платформа – компанія забезпечує пошук необхідної інформації на запит клієнта;

- торгова платформа, яка надає послугу клієнту;

- комунікаційна платформа, яка є посередником між споживачем та клієнтом.

Вказані вище платформи забезпечують безпосередню участь у клієнтоорієнтованому управлінні.

Якщо порівняти клієнтоорієнтоване управління у звичайній та цифровій економіці, можна знайти багато відмінностей через зміщення потреб та запитів споживачів, які задовольняються за допомогою цифрових платформ.

Охарактеризуємо типи платформ для передачі та створення знань:

- 1) платформи для рішення проблем – як правило, це посередницькі цифрові платформи, комерційні за своїм характером; їх основним джерелом доходу є авансовий платіж від організацій, що одержують усі рішення їх проблем;

- 2) платформи пошуку ідей – великі фірми використовують платформи ідей для пошуку дизайну своєю продукції. Деякі посередники допомагають організаціям створювати цифрові платформи, придатні взаємодіяти з різними учасниками;

- 3) платформи спільного створення – спільна творчість є засобом відкриття інноваційного процесу через різних людей по всьому світу;

- 4) публічні краудсорсингові платформи – цифрові платформи для державного сектора, що представляють собою новий спосіб залучення громадян у різні державні програми;

- 5) колективний інтелект – це обмін інформацією через співпрацю, колективні зусилля і конкуренцію, щоб знайти узгоджене вирішення проблеми. Колективний інтелект показує, як програми підтримують взаємодію людини та прийняття рішень;

- 6) фріланс і мікроцільові платформи – платформи для мікрозавдань надають багатьом організаціям

можливості для виконання завдань, використовуючи праця великого числа не пов'язаних один з одним людей.

У зв'язку з цим ми повинні розглядати цифрові платформи як механізм прискорення зусиль з цифрової трансформації, які сьогодні здійснює багато організацій.

Другий елемент – мережеві ефекти, що стосується охоплення користувачів. Більшість учасників та продуктів або послуг на платформі призводить до більшої кількості кінцевих користувачів, що залучаються до неї. У той же час більше кінцевих користувачів платформи залучають більше учасників своїми продуктами та послугами [2; 8; 9].

Керівники екосистем повинні мати можливість створювати правильні стимули (фінансові та інші види) та системи підтримки учасників. Вони повинні визначити, як буде створюватися цінність для користувачів та учасників екосистеми [7]. Тут акцент робиться на створенні та спільному використанні цінності у рамках усієї екосистеми. Це складне завдання для багатьох організацій, які не звикли до динаміки, коли цінність користувачів створюється та розподіляється між партнерами в екосистемі, а не всередині лише однієї компанії.

Два ключові аспекти для посилення впливу мережі: діловий та операційний. Перший пов'язаний з тим, як формується цінність та розподіляється між партнерами. Очевидно, що лідери екосистем разом з учасниками екосистем повинні створювати цінність для кінцевих користувачів та, у свою чергу, приносити дохід усім учасникам. Екосистемна стратегія повинна мати чітке уявлення про те, як ці доходи розподілятимуться. Необхідно також від початку чітко визначити стимули у розвиток екосистеми. Крім справедливого розподілу доходів, ці стимули можуть включати такі елементи, як отримання доступу до ринкових каналів, обмін маркетинговими ресурсами і технічною підтримкою. Щодо оперативної діяльності, то керівникам компаній необхідно розробити конкретні можливості для підтримки швидкого розширення їхньої цифрової екосистеми.

Третій елемент – очікування ринку – пов'язані з тим, як потенційні користувачі сприймають екосистему з погляду її потенціалу поширення у довгостроковій перспективі. Справді, участь у екосистемі «заснована не так на нинішньому масштабі мережі, як на кількості користувачів, із якими вони розраховують взаємодіяти у майбутньому» [9]. Нова платформа повинна задовольняти потреби користувачів, створюючи надійні очікування її майбутнього успіху. У певному сенсі побудова надійних очікувань ринку є першим поштовхом, що змушує наблизитися до ефекту мережі.

Організації, які розробляють цифрову екосистему, мають декілька варіантів для формування очікувань ринку.

По перше, вони можуть сигналізувати про прихильність, створивши цифрові одиниці та інвестуючи у платформи. Вони можуть запускати конкретні (цільові) продукти чи послуги для зміцнення прихильності та створення своїх екосистем. Створення початкового набору партнерств та зв'язків у підтримку екосистеми має важливе значення для подальшого зростання очікувань ринку.

Для того, щоб екосистеми функціонували належним чином, повинні існувати спільноти учасників. Ці учас-

ники повинні мати можливість розробляти продукти та послуги на основі ресурсів платформи [12]. До ключових аспектів розвитку екосистемної спільноти можна віднести: 1) створення справедливої та чіткої моделі інтелектуальної власності, відповідно до якої сторонні розробники можуть справедливо монетизувати свої розробки; 2) відкриття платформи достатньою мірою, щоб дозволити та заохочувати інновації; 3) створювати «спільноту» у сенсі обміну ідеями та сприяння співробітництву; 4) забезпечувати можливість для зворотного зв'язку з боку співтовариства про становище та напрямки екосистеми на ринку.

Ще важливим драйвером розвитку екосистеми є запуск продуктів чи послуг. Це продукти чи послуги, які лідери екосистем розробляють або самі, або через третіх осіб поза своєї платформи, щоб орієнтуватися на певний сегмент ринку. Такий підхід допомагає формувати ринкові очікування, що сигналізує про прихильність.

При цьому лідер екосистеми повинен визначити перспективний продукт чи послугу і те, як їх спроєктувати, якщо необхідні ресурси можуть бути недоступні всередині екосистеми. На практиці найкращим способом рішення цього завдання став ресурс спільноти розробників. Так, Apple використовує новий оригінальний контент (телешоу, фільми, підкасти) в якості конкурентного інструменту для розширення своєї клієнтської бази і, в свою чергу, залучення нових творців контенту до своєї екосистеми [6]. Це ще один важіль для керування відповідністю між очікуваннями ринку та мережевими ефектами.

Екосистеми потребують постійної підтримки після їх створення протягом певного періоду часу. Це очевидно, але часто недооцінюється [7]. Функції підтримки є внутрішньою організацією і суміжними функціями, які забезпечують підтримку учасникам екосистем. Цей потенціал виходить за межі угод про партнерство. Можна дійти висновку, що для підтримки екосистеми завжди потрібні спеціальні команди. Ця підтримка включає в себе технічну, маркетингову та операційну (логістичну) підтримку.

Модель доходів представляє собою одну з ключових особливостей успішної діяльності щодо розвитку цифрових екосистем. Лідери екосистем, які прагнуть залучити учасників екосистеми, мають визначити правильну модель отримання доходів та їх розподілу, що стимулює учасників до приєднання до екосистеми на ранньому етапі впровадження, скорочуючи при цьому ризики для інновацій. Крім того, необхідно кілька моделей доходів та партнерства, які, у свою чергу, вимагатимуть нових систем прийняття рішень та управління.

Модель екосистемного управління повинна чітко встановлювати правила взаємодії між екосистемними партнерами, тому для ефективного функціонування екосистеми має використовуватися транспарентна модель управління екосистемами [10]. У ній також передбачаються процедури врегулювання спорів, а також порядок розподілу вартості на основі узгодженої моделі доходів, про яку йшлося вище. Зрештою, як і всі інші фактори, описані тут, модель управління має бути визначена таким чином, щоб вона підтримувала розвиток екосистеми і допомагала створювати цінність всім зацікавлених сторін.

У даний час прикладами великих цифрових екосистем, що активно використовуються, стали міжнародні компанії Apple, Alibaba та Amazon, серед національних можна виділити Rozetka.ua та Prom.ua, але їх внутрішня робота не розкривається повною мірою. Однак, що ще важливіше, багато нових дрібніших компаній, зацікавлені в тому, як організації можуть грати з екосистемною парадигмою. Мотивація створення рамок уявлень про екосистеми сприятиме кращому розумінню концепції цифрових екосистем. Якщо екосистеми є корисним новим способом організації та створення сприятливих умов для створення вартості на різних ринках, то важливо, щоб чим раніше, тим краще заздалегідь приймаючі організації та підприємці розуміли, як ці екосистеми працюють.

Висновки. У рамках стрімкого наростання нових технологій перевагу набувають горизонтальні стратегії об'єднання (ланцюжка створення вартості). Найбільшу перевагу отримають компанії, які зуміли об'єднати цифрове співробітництво у рамках екосистем, як вищої

сходинки еволюції виробничо-збутових ланцюжків. Якщо компанія не бере участі в цифрових екосистемах або навіть не має екосистемної стратегії, залишається позаду.

Екосистема (платформа, мережеві ефекти та очікування ринку) стає основним елементом клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Екосистеми поступово перетворюються на конкурентні одиниці, які конкурують на ринку і затьмарюють конкуренцію компаній.

Модель доходів представляє собою одну з ключових особливостей успішної діяльності щодо розвитку цифрових екосистем. Лідери екосистем, для залучення учасників, мають визначити правильну модель отримання доходів та їх розподілу, що стимулюватиме учасників до приєднання до екосистеми на ранньому етапі впровадження, скорочуючи при цьому ризики для інновацій. Таким чином, кожен учасник екосистеми отримує вигоду із взаємодії всередині екосистеми і, таким чином, стимулюється до того, щоб продовжувати брати участь у процесі.

Список використаних джерел:

1. Bughin J., Catlin T., Dietz M. The right digital-platform strategy. *McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy> (дата звернення: 18.03.2024).
2. Gawer Annabelle. Platforms, Markets and Innovation. In: Gawer A. (ed.) *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar. URL: https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction (дата звернення: 18.03.2024).
3. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. № 3. P. 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology (дата звернення: 18.03.2024).
4. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. № 8. P. 2255–2276. URL: https://www.researchgate.net/publication/323916602_Towards_a_Theory_of_Ecosystems (дата звернення: 18.03.2024).
5. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business. 1996. URL: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (дата звернення: 18.03.2024).
6. Shaw L., Gurman M. Apple Plans to Bankroll Original Podcasts to Fend Off Rivals. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-16/apple-plans-to-bankroll-original-podcasts-to-fend-off-rivals> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Valdez-de-Leon O. Elements and Enablers: How to Develop an Operator IoT Ecosystem. *Ericsson Business Review*. 2019. URL: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf (дата звернення: 18.03.2024).
8. Valdez-de-Leon O. How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9. № 8. P. 43–54. URL: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf (дата звернення: 18.03.2024).
9. Van Alstyne M. The Opportunity and Challenge of Platforms / In: Jacobides M. et. al. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. Briefing Paper, World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf (дата звернення: 18.03.2024).
10. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94. № 4. P. 54–62. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> (дата звернення: 18.03.2024).
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата звернення: 18.03.2024).
12. Zgarni A. Cooperation or cooptation strategy: What is the best strategy face to competition' intensity and strategic capabilities? *International Review of Management and Marketing*. 2019. Vol. 9. № 5. P. 114–124. URL: <https://ideas.repec.org/a/eco/journ3/2019-05-16.html> (дата звернення: 18.03.2024).

References:

1. Bughin J., Catlin T., Dietz M. The right digital-platform strategy. *McKinsey Quarterly*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy> (accessed March 18, 2024).
2. Gawer Annabelle. Platforms, Markets and Innovation. In: Gawer A. (ed.) *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar. Available at: https://www.researchgate.net/publication/285820238_Platforms_markets_and_innovation_An_introduction (accessed March 18, 2024).
3. Iansiti M., Levien R. (2004) Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 3, p. 2. Available at: https://www.researchgate.net/publication/8671107_Strategy_as_Ecology (accessed March 18, 2024).
4. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. (2018) Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. Available at: https://www.researchgate.net/publication/323916602_Towards_a_Theory_of_Ecosystems (accessed March 18, 2024).

5. Moore J. F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business. Available at: https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore (accessed March 18, 2024).
6. Shaw L., Gurman M. (2019) Apple Plans to Bankroll Original Podcasts to Fend Off Rivals. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-16/apple-plans-to-bankroll-original-podcasts-to-fend-off-rivals> (accessed March 18, 2024).
7. Valdez-de-Leon O. (2019) Elements and Enablers: How to Develop an Operator IoT Ecosystem. *Ericsson Business Review*. Available at: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf (accessed March 18, 2024).
8. Valdez-de-Leon O. (2019) How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, vol. 9, no. 8, pp. 43–54. Available at: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August2019-%20Final%20-%20D.pdf (accessed March 18, 2024).
9. Van Alstyne M. The Opportunity and Challenge of Platforms / In: Jacobides M. et. al. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. Briefing Paper, World Economic Forum. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf (accessed March 18, 2024).
10. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. (2016) Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 94, no. 4, pp. 54–62. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> (accessed March 18, 2024).
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (accessed March 18, 2024).
12. Zgarni A. (2019) Cooperation or co-competition strategy: What is the best strategy face to competition' intensity and strategic capabilities? *International Review of Management and Marketing*, vol. 9, no. 5, pp. 114–124. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eco/journ3/2019-05-16.html> (accessed March 18, 2024).

Gorbanova Viktoriia

International Humanitarian University, Odesa

THE DIGITAL ECOSYSTEM AS THE MAIN ELEMENT OF A CLIENT-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY

The purpose of the study is to consider the digital ecosystem as the main element of a customer-oriented enterprise management strategy, as well as to analyze the construction of a successful ecosystem to meet the needs and expectations of customers. When developing a client-oriented management strategy, a modern enterprise must take into account the level of digital development of the surrounding business environment, which is constantly transformed under the influence of digital technologies. Enterprises adapt their own development strategies to the challenges of digital transformation, where the key element is the creation of a digital environment (ecosystems, platforms) or active participation in such an acceptable formation. The development or survival of an enterprise largely depends on the speed and quality of response to digital trends and challenges. As a methodological basis of the research, the fundamental concepts presented in the works of the classics of economic theory and the publications of modern scientists on the problems of digitalization, as well as the following scientific methods were used: analysis, synthesis, deduction, induction, comparison, observation, system-structural and the method of expert evaluations. The theoretical significance of the research lies in highlighting the current conditions for the development of digital leadership through the improvement of the enterprise management strategy; suggestions of the author's vision for the further development of ecosystem competition; development of general principles of revenue models for successful activities in the development of digital ecosystems. The practical significance of the work consists in highlighting the role of the digital ecosystem as the main element of the strategy of client-oriented management of the enterprise; directions for adapting such a strategy to the conditions of the digital economy. Recommendations for the formation of an enterprise's management strategy can be an effective toolkit for the preparation and implementation of sound management decisions to increase its competitiveness in the business environment.

Key words: digital business transformation, strategic management, customer-oriented management, innovation management, digital ecosystems, digital technologies, business models, information technologies, increasing competitiveness.

JEL classification: D21, L10, L19