

ЕКОСИСТЕМНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ

ECOSYSTEM BUSINESS MODELS OF DIGITAL ENTERPRISES: CONCEPTS AND TYPES

Анотація. У доповіді розглянуто сутність екосистемних бізнес-моделей цифрових підприємств за умов трансформації сучасної економіки. Обґрунтовано їх роль як інструменту створення конкурентних переваг через мережеву взаємодію та співтворення цінності. Визначено ключові характеристики таких моделей, зокрема орієнтацію на цифрові платформи, горизонтальні зв'язки та мережеві ефекти. Узагальнено основні види екосистемних бізнес-моделей: платформні, інноваційні, партнерські, сервісні та data-driven екосистеми. Окреслено переваги їх застосування та основні виклики управління в цифровому середовищі.

Ключові слова: екосистема, бізнес-модель, цифрове підприємство, цифрова платформа, конкурентні переваги.

Abstract. The article examines the essence of ecosystem business models of digital enterprises in the context of the modern economic transformation. Their role as a tool for creating competitive advantages through network interaction and value co-creation is substantiated. Key characteristics of ecosystem models are identified, including a focus on digital platforms, horizontal relationships, and network effects. The main types of ecosystem business models are summarized: platform, innovation, partnership, service, data-driven ecosystems. The advantages of their implementation and the key management challenges in the digital environment are outlined.

Keywords: ecosystem, business model, digital enterprise, digital platform, competitive advantages.

Підвищення інтенсивності конкуренції на світових ринках загалом і цифрового суперництва зокрема ініціювало зміну парадигми функціонування підприємств, що проявляється у переході від традиційних лінійних бізнес-моделей до мережевих та екосистемних форм організації діяльності. Це зумовлено розвитком цифрових технологій, зростанням ролі даних та посиленням взаємозалежності економічних суб'єктів. За таких умов екосистемні бізнес-моделі стають вагомим інструментом забезпечення конкурентних переваг цифрових підприємств [1].

Метою дослідження є визначення сутності екосистемних бізнес-моделей цифрових підприємств, виявлення їх ключових характеристик та узагальнення основних видів у сучасній цифровій економіці. Для досягнення поставленої мети передбачено уточнення понятійного апарату, визначення характерних ознак екосистемних моделей, їх систематизацію, а також окреслення переваг і викликів їх застосування.

Екосистемну бізнес-модель цифрового підприємства пропонується визначати як систему взаємопов'язаних елементів і учасників, які взаємодіють на основі цифрових платформ з метою спільного створення, доставки та монетизації цінності. На відміну від

традиційних моделей, де домінує вертикальна інтеграція, екосистемні моделі ґрунтуються на горизонтальних зв'язках, відкритості та співпраці [2].

Ключовою характеристикою екосистемних бізнес-моделей є спільне створення цінності (value co-creation), коли кінцевий продукт або послуга формується в результаті взаємодії багатьох учасників – виробників, споживачів, партнерів і розробників [3]. У цьому контексті підприємство виступає не лише виробником, а й координатором екосистеми, забезпечуючи ефективну взаємодію між її елементами. Важливу роль у функціонуванні екосистемних бізнес-моделей відіграють цифрові платформи, які формують інфраструктуру для обміну даними, ресурсами та послугами. Завдяки платформам виникають мережеві ефекти зростання цінності продукту чи послуги зі збільшенням кількості користувачів, що сприяють масштабуванню бізнесу та зростанню його вартості [4]. Крім того, цифрові технології забезпечують високу адаптивність екосистем до трансформацій зовнішнього середовища.

У науковій літературі за інструментом створення додаткової цінності, навколо якого вибудовується бізнес-модель, виокремлюють кілька основних видів екосистемних бізнес-моделей цифрових підприємств. Першим типом є платформні екосистеми, в яких центральним елементом виступає цифрова платформа, що об'єднує різні групи користувачів (наприклад, споживачів і постачальників) [4]. Другим типом є інноваційні екосистеми, орієнтовані на спільне створення нових продуктів і технологій за участю наукових установ, стартапів та корпорацій [5]. Третім видом є бізнес-екосистеми партнерства, що базуються на довгостроковій співпраці між компаніями з метою оптимізації ланцюгів створення вартості. Четвертим типом є сервісні екосистеми, які формуються навколо надання комплексних послуг і передбачають інтеграцію різних сервісів у єдину систему [6]. Окремо також виділяють орієнтовані на дані (data-driven) екосистеми, в яких ключовим ресурсом виступають дані, що використовуються для створення нової цінності.

Застосування екосистемних бізнес-моделей забезпечує підприємствам низку переваг, зокрема підвищення інноваційності, доступ до нових ринків, зниження транзакційних витрат і можливість швидкого масштабування діяльності. Водночас такі моделі потребують ефективного управління, зокрема визначення правил взаємодії, розподілу цінності та координації інтересів учасників [7]. Розвиток екосистемних бізнес-моделей супроводжується певними викликами, серед яких важливими є питання кібербезпеки, захисту персональних даних, а також регулювання діяльності цифрових платформ. А складність управління великою кількістю взаємопов'язаних учасників потребує нових підходів до менеджменту [8].

Таким чином, екосистемні бізнес-моделі цифрових підприємств є сучасною формою організації економічної діяльності, що базується на цифрових технологіях, мережевій взаємодії та спільному створенні цінності. Їх систематизація дозволяє глибше зрозуміти особливості функціонування цифрової економіки та обґрунтувати напрями подальшого розвитку підприємств, що функціонують у цифровому середовищі. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці ефективних підходів до управління екосистемами та оцінювання їх результативності.

Література

1. <https://doi.org/10.1002/smj.29041>. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39(8). P. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (Accessed: 20 March 2026)
2. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (Accessed: 20 March 2026)
3. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.240363>. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(1). P. 1–17. DOI:

- <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036> (Accessed: 20 March 2026)
4. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. 2016. 352 p.
 5. <https://doi.org/10.1177/01492063166784515>. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(1). P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (Accessed: 20 March 2026)
 6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.0276>. Kohtamäki M. et al. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 380–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027> (Accessed: 20 March 2026)
 7. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann, 2014. 302 p.
 8. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-48>. Nambisan S., Zahra S. A., Luo Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50. P. 1464–1486. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (Accessed: 20 March 2026)

References

1. <https://doi.org/10.1002/smj.29041>. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (Accessed: 20 March 2026)
2. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (Accessed: 20 March 2026)
3. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036> (Accessed: 20 March 2026)
4. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary S. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. 352 p.
5. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (Accessed: 20 March 2026)
6. Kohtamäki, M. et al. (2019). Digital servitization business models in ecosystems. *Journal of Business Research*, (104), 380–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027> (Accessed: 20 March 2026)
7. Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann, 302.
8. Nambisan S., Zahra S. A., & Luo Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, (50), 1464–1486. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (Accessed: 20 March 2026)