

**Згурська О.М.**, д.е.н., доцент,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Мельник С. М.**, к.е.н., докторант  
Державний університет  
інфраструктури та технологій

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Враховуючи структурні ринкові трансформації, у статті визначено, що цифрову бізнес-екосистему як діджитал-платформу, де споживач може придбати товари та фінансові послуги від різних виробників, посилюючи ефект від їх одночасного використання. Обґрунтовано, що на основі взаємовигідної співпраці бізнес-екосистема акумулює дослідження та отримання інформації, послуги електронної комерції, публічні послуги, соціальну взаємодію. Розроблено алгоритм ефективної реалізації цифрової екосистеми, що представляє собою етапність процесу, за результатами успішного проходження кожного з яких підприємства ІКТ будуть забезпечені можливістю стати учасниками-лідерами ринку ІКТ, диверсифікувати власні продукти та послуги на основі кооперації та інтеграції. Ідентифіковано ключові переваги реалізації ефективних напрямів стратегічного розвитку підприємств ІКТ на основі розробленої цифрової бізнес-екосистеми з метою досягнення стійких конкурентних позицій на ринку інформаційно-комунікаційних технологій.*

**Ключові слова:** ринок інформаційно-комунікаційних технологій, цифрова бізнес-екосистема, стратегічний розвиток підприємств ІКТ, цільова аудиторія, діджиталізація діяльності підприємств, цифрові продукти та сервіси.

**Постановка проблеми.** У нинішніх складних умовах соціально-економічного розвитку суспільства, де першочерговими проблемними питаннями стратегічного розвитку підприємств на ринку інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ІКТ), які потребують нагального вирішення, є забезпечення раціональності, обґрунтованості, доцільності та ефективності функціонування цих ринкових суб'єктів в межах екосистем. Внаслідок високої інтенсифікації впливу технічного прогресу та значного підвищення попиту на продукцію та послуги підприємств ІКТ, цей ринок перестав бути природною монополією. Останнім часом спостерігається незадовільність діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, зокрема - констатується факт зниження їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Сфера ІКТ на сьогоднішній день забезпечує функціонування держави, промисловості, клієнтського середовища. Сучасні послуги телекомунікацій сприяють розвитку цієї галузі, а також формують інформаційну культуру, яка стає фундаментом зародження суспільства інформації. Останні кілька років характеризуються швидким розвитком сфери ІКТ, значними досягненнями в галузі мікроелектроніки та матеріалознавстві, що, тим самим, максимізувало можливості прийому, передачі, обробки та зберігання значних обсягів інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти дослідження процесів формування та реалізації бізнес-екосистем (економічні, технічні, правові, соціальні та поведінкові аспекти функціонування бізнес-екосистем) вивчаються в рамках організаційної екології, теорії конкуренції, поведінкової економіки, економічної кібернетики,

соціобіології тощо. Наукові праці таких відомих учених, як: Pidun U., Reeves M., Schüssler M. [1], Adner, R. [3], Chung, V., Dietz, M. [5], Rab, I., & Townsend, Z., Fletcher, A. [7], H. Schön, J. Zdravkovic, J. Stirna, S. Strahringer [8], Hung Le Hong [9], Jacobides [10], M. G., Jacobides M. G., Sundararajan A., Van Alstyne M. [11], Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. [12], Koch, M., Krohmer, D. [13], Moore, J. F. [14], Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & León, L. R. [15], P. K. Senyo, K. Liu, J. Effah [20], Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. [21], Reeves, M., Levin S., Daichi U. [23], привертають увагу питання дослідження особливостей та специфіки цифрової трансформації бізнес-структур та переходу до цифрових бізнес-моделей, архітектури та підходів до проектування екосистем, методів об'єднання сервісів у бізнес-екосистеми, аналізу моделей цифрової бізнес-екосистеми, а також позиціонування екосистемних компаній на ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Беручи до уваги та відзначаючи важливу роль актуальних питань, що розглядаються вітчизняними та зарубіжними науковцями, варто звернути увагу на дослідження ключових аспектів, алгоритмів та проблемних питань формування цифрових бізнес-екосистем підприємств інформаційно-комунікаційних технологій.

**Метою дослідження** є огляд сучасних трендів розвитку електронної комерції, аналіз та обґрунтування її ключового інструментарію в умовах діджиталізації суспільного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність підприємств ІКТ спрямована на отримання результату корисного ефекту, завдяки якому забезпечуються інтереси, пов'язані з прийомом, обробкою та передачею вхідної та вихідної інформації із застосуванням спеціальних інформаційно-комунікаційних технологій. Окрім цього, діяльність даних підприємств спрямована на реалізацію інтересів клієнтів у сфері зв'язку.

Варто зазначити про те, що соціальна складова екосистеми функціонування даних підприємств також має велике значення, виходячи із факторів доступності телекомунікаційних послуг для населення, якості надання цих послуг на певній території. Ключовими напрямками діяльності на даний момент є: Інтернет, мобільний зв'язок, супутникові системи зв'язку, цифрове та аналогове телебачення, сукупність послуг соціально доступного забезпечення тощо.

Інформаційно-комунікаційні послуги характеризуються специфічними особливостями, які описуються формулою "4Н". У неї входять чотири параметри: невловимість, незбереженість, невіддільність від виробника, нестабільність за якістю. Ринок ІКТ є частиною інфраструктури суспільства, що передбачає надання доступу до інформації клієнтам за допомогою використання різних типів та каналів зв'язку. Клієнт має можливість вибрати певного постачальника послуг, ґрунтуючись на переліку сервісних можливостей, що дозволяє споживачеві реалізовуватись у суспільстві з максимальним ефектом. Підприємства ІКТ володіють певними техніко-технологічними потужностями, що об'єднує їх у єдиний процес господарювання в межах цифрової екосистеми.

Таким чином, варто зробити висновок про те, що для перспективного стратегічного розвитку підприємствам ІКТ, функціонуючих на цільовому ринку, недостатньо вести діяльність лише в межах власної організації у зв'язку з потенційною ресурсною вичерпністю. При цьому найбільш ефективним, на нашу думку, є використання інтеграційного підходу, що дозволяє врахувати обмеження та переваги кожної з окремих стратегій – стратегії лідерства, стратегії інноваційного розвитку; стратегії діджиталізації діяльності; стратегії розвитку рітейлу, стратегії оптимізації вартості товарів та послуг [11].

Вищезазначене свідчить про необхідність прийняття підприємствами відповідних стратегічних рішень, направлених на розширення ринкової частки підприємств ІКТ, здобуття стійких конкурентних переваг, підвищення рівня прибутковості, особливо беручи до уваги той факт, що галузь зв'язку відіграє архіважливу роль в економічному розвитку країни, забезпечуючи суспільно значущі потреби в передачі інформації різноманітними методами, способами, формами та каналами. Провідні підприємства на ринку ІКТ ставлять перед собою такі стратегічні завдання:

- ✓ досягнення частки 60-80% у нових підключеннях на кожному локальному ринку;
- ✓ перемикання абонентів від конкурентів;
- ✓ інтенсифікація інноваційного розвитку;
- ✓ скорочення відтоку наявних абонентів.

Зрозумілим є той факт, що привабливість нового продукту буде забезпечена, перш за все, здійсненням інтенсивного та глибокого дослідження ринкового середовища з метою ідентифікації особливостей даного співробітництва в межах цифрової екосистеми. Ключовим фактором співробітництва досліджуваних підприємств ІКТ в межах сформованої цифрової бізнес-екосистеми будемо вважати використання концептуального підходу надання пов'язаних послуг та здійснення пов'язаних продажів, на основі важливості задоволення потенційних потреб цільової аудиторії ЦА та отримання максимального прибутку усіма учасниками процесу. Така зв'язка дозволить цільовому споживачеві дізнатися ключові особливості товару, що у подальшому дозволить підприємству-учаснику екосистеми функціонувати як самостійна стратегічна одиниця бізнесу.

Поточна стратегія компанії полягає у розширенні бізнесу через наявність існуючих та досягнення потенційних лідерських позицій на кожному локальному ринку за допомогою нових продуктів, органічного зростання, ефективної співпраці в межах екосистеми. Варто також наголосити на формуванні та реалізації ПрАТ «Київстар» стратегії абсолютного лідерства у витратах, оскільки це дасть можливість значно знизити ціни на послуги з метою утримання цільової аудиторії на конкретних сегментах ринку [16]. Критерієм оцінювання результативності реалізації запропонованої сформованої цифрової екосистеми будемо вважати рівень дохідності підприємства, а також рівень дохідності підприємств ІКТ – учасників процесу забезпечення ефективності функціонування даної екосистеми (ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл») [17-18].

Згідно з раніше встановленим стратегічним планом керівництво компанії як цільовий показник визначило збільшення до 2023 р. частки ринку ПрАТ «Київстар» до 55 %. Однак, на сьогоднішній день, досягти реалізації стратегічної мети вдалося лише частково. У сфері платного телебачення зростання компанії було практично припинено у зв'язку з перенасиченням ринків великих міст, у яких провайдер здійснює свою діяльність з надання послуг зв'язку [16].

Алгоритм ефективної реалізації цифрової екосистеми представляє собою етапність процесу, за результатами успішного проходження кожного з підприємств ІКТ будуть забезпечені можливістю стати учасниками-лідерами ринку ІКТ, диверсифікувати власні продукти та послуги на основі кооперації та інтеграції.

Алгоритм ефективної реалізації цифрової екосистеми ґрунтується на авторській моделі інтеграції та кооперації, а також пов'язаних продажів у зв'язку з можливістю заощадити на транзакційних витратах, отримати високий рівень синергетичного ефекту, із врахуванням забезпечення підприємствами ІКТ запланованої частки ринку, а також отримання високого рівня прибутковості без необхідності відкриття додаткових філій, дочірніх компаній і т.д.

Перший етап реалізації цифрової екосистеми передбачає оцінку стратегічних можливостей для співробітництва та кооперації підприємств ІКТ, що включає аналіз внутрішнього середовища, у тому числі огляд сфери діяльності компанії, характеристику фінансово-економічного становища і т.д. Для формування об'єктивної думки про потенціал компанії дуже важливо оцінити зовнішнє середовище об'єкта дослідження, а саме проаналізувати конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство ІКТ, оцінити частку ринку, а також виявити можливості та загрози як на локальних ринках, на якому вже діє підприємство [21].

Ключова ціль наступного (другого) етапу полягає не просто в економічно обґрунтованому співробітництві, але й у можливості ввести на ринок інноваційний конкурентоспроможний продукт, який дозволить компаніям вести взаємовигідну та прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі, оскільки завдяки потенційно високому

попиту на новий продукт унаслідок його якісного, технологічного та загальнодоступного удосконалення сформується постійна клієнтська база, яка розширюватиметься за рахунок конкурентних переваг широкої пропозиції підприємств ІКТ – учасників цифрової екосистеми. Концептуальною особливістю нового продукту будемо вважати відсутність аналогів на початковому етапі реалізації екосистеми, оскільки володіння унікальними властивостями дозволить продукту бути максимально привабливим для кінцевого споживача.

На третьому етапі підприємства ІКТ для підвищення рівня ефективності в межах цифрової екосистеми формують та реалізують стратегію інноваційного розвитку з метою покращення наявної пропозиції за рахунок інноваційних технологій та розробок, а також унікальних продуктів чи послуг, що не мають аналогів на цільовому ринку. Ринкова експансія на основі стратегії діджиталізації діяльності також залишається ключовим напрямом діяльності на цільовому ринку, оскільки для підвищення стійкості компанії вкрай важливо здійснювати пошук нових ринкових ніш та займатися не тільки задоволенням запитів діючих клієнтів, а й прагнути генерувати нові потреби у тому, щоб розроблена інноваційна продукція була економічно ефективна та приваблива як для наявних поточних, і потенційних споживачів [14].

Використання тактики пов'язаних продажів на основі стратегії діджиталізації підприємств ІКТ є ефективним методом стратегічного розвитку для формування більш універсальної пропозиції від підприємств в межах екосистеми, оскільки в результаті активного впровадження інновацій та застосування сучасних цифрових технологій продукти чи послуги реалізуються на різних платформах та пристроях та є доступними для цільової аудиторії, незалежно від географічного положення. Вищезазначені переваги дадуть можливість залучити клієнтів із різним набором потреб, за рахунок чого з'явиться можливість створити універсальний продукт чи надавати універсальні послуги, як з точки зору використання його на різних пристроях, так і з позиції задоволення різного роду потреб клієнтів, які користуються цим продуктом чи послугою [12].

Таким чином, перевагами реалізації ефективних напрямів стратегічного розвитку підприємств ІКТ на основі розробленої цифрової екосистеми, реалізація якої базується на ключових стратегіях визначені наступні [15]:

1. Підвищення рівня попиту на продукцію та послуги підприємств ІКТ, шляхом розширення їхніх функцій та споживчих властивостей, формуючи привабливий імідж для наявної та потенційної цільової аудиторії.

2. У разі значного попиту на продукти чи послуги для підприємств ІКТ стане можливою ситуація, якої клієнт буде зацікавлений у придбанні необхідного інноваційного додатку, програми чи обладнання постачальника лише за наявності додаткового продукту від компанії. Таким чином, рівень попит на автоматично підвищуватиметься.

3. Постачальники обладнання не будуть нести витрати на підтримку та експлуатацію інноваційного продукту підприємства ІКТ, оскільки це цифрове рішення, контроль за роботою якого вестимуть фахівці підприємства ІКТ, які розробили даний продукт.

Варто зазначити про те, що бізнес-екосистеми охоплюють будь-який набір взаємодіючих виробників, постачальників, новаторів, клієнтів та регуляторів, які формують синергетичний ефект від взаємодії. Цифрові екосистеми складаються також з взаємодіючих організацій, які у цифровій формі підключені один до одного, пов'язані як модулі (блоки) і не управляються вертикальною ієрархічною владою.

**Висновки.** Таким чином, станом на сьогодні підприємства ІКТ займають стабільні позиції на ринку завдяки розширенню абонентської бази за рахунок надання можливості використання електронних платіжних систем. Водночас, надаючи супутні послуги з додатками та розвагами, залучаються додаткові зацікавлені та потенційно активні клієнти. Тобто стратегічний фокус діяльності підприємств ІКТ зміщується в бік цифрового користувача, основними перевагами якого на користь підприємств слід вважати наступне:

- домінуючий потенціал підвищення рівня прибутковості підприємств ІКТ;

- широкі можливості доступу до медіаканалів;
- потенційні можливості таргетингу та ретаргетингу;
- ефективна політика бренду в напрямку зміцнення капіталу бренду;
- політика підвищення рівня споживчої довіри.

У сучасних умовах у формуванні проблемного поля господарської діяльності досліджуваних операторів ринку ІКТ існує широкий спектр недоліків, які чітко розмежовані. Так, низький рівень «іммунітету» клієнта, постійна готовність змінити оператора, недовіра до бренду, втрата актуальності інтернет-з'єднання, високі тарифи, постійна зміна тарифних планів призводять до поступового зниження рівня довіри до цільової аудиторії, що, у свою чергу, призводить до зміни конкурентної ситуації та позиціонування підприємств ІКТ на внутрішньому цільовому ринку. Саме тому стратегічні напрями діяльності підприємств обов'язково повинні включати ефективний розвиток інноваційних продуктів і послуг у рамках сформованої екосистеми для подальшого збільшення ринкових можливостей і підвищення рівня конкурентних переваг в динамічно змінюваних умовах ринку.

### Список використаних джерел

1. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? *BCG Henderson Institute*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (accessed 11 November 2022).
2. 2Tech highlights from 2022 – in eight charts. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-highlights-from-2022-in-eight-charts> (accessed 10 November 2023).
3. Adner, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 2017. vol. 43, no. 1, pp. 39–58.
4. Advantages of Online Publicity. URL: <https://marketingwit.com/online-publicity> (accessed: 07 July 2023).
5. Chung, V., Dietz, M., Rab, I., & Townsend, Z. (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. URL: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed 10 November 2022).
6. Ekosystema digital-marketynhu v Rosii [Digital Marketing Ecosystem in Russia]. URL: <https://renodo.livejournal.com/8261.html> (accessed: 07 July 2023).
7. Fletcher, A. (2021). Big Tech: how can we promote competition in digital platform markets? URL: <https://www.economicobservatory.com/big-tech-how-can-we-promote-competition-in-digital-platform-markets> (accessed 11 November 2023).
8. H. Schön, J. Zdravkovic, J. Stirna, S. Strahringer. (2019). A Role-Based Capability Modeling Approach for Adaptive Information Systems, in: J. Gordijn, W. Guédria, H. Proper (Eds.), *Proceedings of the 12th. IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling*, volume 369 of PoEM '19, Lecture Notes in Business Information Processing, Springer, Cham, 2019, pp. 68–82. doi: 10.1007/978-3-030-35151-9\_5.
9. Hung Le Hong How Ecosystems Will Dominate Our Digital Future // *Gartner IT Symposium / Xpo 2019*, Barcelona. URL: <https://kpc-group.cz/blog/gartner-it-symposium-xpo-2019-barcelona-pondelni-shrnuti> (accessed 11 November 2023).
10. Jacobides, M G (2019) In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*, vol. 97, no. 5, pp. 128–137. URL: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (accessed 11 November 2023).
11. Jacobides, M. G., Sundararajan, A., & Van Alstyne, M. (2019, February). Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy. In *World Economic Forum Briefing Paper*. World Economic Forum: Switzerland. Geneva 32 p.
12. Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf> (accessed 11 November 2023).

13. Koch, M., Krohmer, D., Naab, M., Rost, D., Trapp, M. (2022). A matter of definition: criteria for digital ecosystems. *Digital Business* 2 (2), 100027 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027> (accessed 10 November 2023).
14. Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, no. 3, pp. 31–75. URL: <https://pdfslide.net/reader/f/moore-business-ecosystems> (accessed 20 November 2023).
15. Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & León, L. R. (2007). Digital business ecosystems. European Commission, 215. 238 p. URL: <http://www.digital-ecosystems.org/dbe-book-2007> (accessed 10 November 2023).
16. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua>
17. Official website of Lifecell LLC. Available at: <https://www.lifecell.ua/en/>
18. Офіційний сайт ТОВ «Лайфселл». URL: <https://www.lifecell.ua/uk/>
19. P. K. Senyo, K. Liu, J. Effah. (2018). Understanding behaviour patterns of multi-agents in digital business ecosystems: An organisational semiotics inspired framework, in: J. Kantola, S. Nazir, T. Varath (Eds.), *Proceeding of the 2nd. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, volume 783 of AHFE '18, Springer, Cham, 2018, pp. 206–217. doi:10.1007/978-3-319-94709-9\_21.
20. P. K. Senyo, K. Liu, J. Effah. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research, *International Journal of Information Management* 47 (2019) 52–64. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.
21. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.
22. R. Giesecke. (2014). The electric mobility business ecosystem, in: *Proceedings of the 9th. International Conference on Ecological Vehicles and Renewable Energies, EVER '14*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., Monte-Carlo, Monaco, 2014, pp. 1–13. doi:10.1109/EVER.2014.6844046.
23. Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, vol. 94 (1), no. 2, pp. 48–55 URL: <https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival> (accessed 10 November 2023).

## REFERENCES

1. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? // BCG Henderson Institute. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (accessed 11 November 2022).
2. 2Tech highlights from 2022 – in eight charts. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-highlights-from-2022-in-eight-charts> (accessed 10 November 2023).
3. Adner, R. (2017) Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39–58.
4. Advantages of Online Publicity. Retrieved from: <https://marketingwit.com/online-publicity> (accessed: 07 July 2023).
5. Chung, V., Dietz, M., Rab, I., & Townsend, Z. (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. Retrieved from: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed 10 November 2022).
6. Ekosystema digital-marketynhu v Rosii [Digital Marketing Ecosystem in Russia]. Retrieved from: <https://renodo.livejournal.com/8261.html> (accessed: 07 July 2023).

7. Fletcher, A. (2021). Big Tech: how can we promote competition in digital platform markets? Retrieved from: <https://www.economicsobservatory.com/big-tech-how-can-we-promote-competition-in-digital-platform-markets> (accessed 11 November 2023).
8. H. Schön, J. Zdravkovic, J. Stirna, S. Strahringer. (2019). A Role-Based Capability Modeling Approach for Adaptive Information Systems, in: J. Gordijn, W. Guédria, H. Proper (Eds.), Proceedings of the 12th. IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling, volume 369 of PoEM '19, Lecture Notes in Business Information Processing, Springer, Cham, 2019, pp. 68–82. doi: 10.1007/978-3-030-35151-9\_5.
9. Hung Le Hong How Ecosystems Will Dominate Our Digital Future // Gartner IT Symposium / Xpo 2019, Barcelona. Retrieved from: <https://kpc-group.cz/blog/gartner-it-symposium-xpo-2019-barcelona-pondelni-shrnuti> (accessed 11 November 2023).
10. Jacobides, M G (2019). In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? Harvard Business Review, vol. 97, no. 5, pp. 128–137. Available at: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (accessed 11 November 2023).
11. Jacobides, M. G., Sundararajan, A., & Van Alstyne, M. (2019). Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy. In World Economic Forum Briefing Paper. World Economic Forum: Switzerland. Geneva 32 p.
12. Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf> (accessed 11 November 2023).
13. Koch, M., Krohmer, D., Naab, M., Rost, D., Trapp, M. (2022). A matter of definition: criteria for digital ecosystems. Digital Business 2 (2), 100027 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027> (accessed 10 November 2023).
14. Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. The Antitrust Bulletin, vol. 51, no. 3, pp. 31–75. Retrieved from: <https://pdfslide.net/reader/f/moore-business-ecosystems> (accessed 20 November 2023).
15. Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & León, L. R. (2007). Digital business ecosystems. European Commission, 215. 238 p. Retrieved from: <http://www.digital-ecosystems.org/dbe-book-2007> (accessed 10 November 2023).
16. Official website of KYIVSTAR, PRJSC. Retrieved from: <https://kyivstar.ua/>
17. Official website of Lifecell LLC. Retrieved from: <https://www.lifecell.ua/en/>
18. Official website of VF Ukraine, PRJSC. Retrieved from: <https://www.vodafone.ua/en>
19. P. K. Senyo, K. Liu, J. Effah. (2018). Understanding behaviour patterns of multi-agents in digital business ecosystems: An organisational semiotics inspired framework, in: J. Kantola, S. Nazir, T. Barath (Eds.), Proceeding of the 2nd. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, volume 783 of AHFE '18, Springer, Cham, 2018, pp. 206–217. doi:10.1007/978-3-319-94709-9\_21.
20. P. K. Senyo, K. Liu, J. Effah. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research, International Journal of Information Management 47 (2019) 52–64. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.
21. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.
22. R. Giesecke. (2014). The electric mobility business ecosystem, in: Proceedings of the 9th. International Conference on Ecological Vehicles and Renewable Energies, EVER '14, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., Monte-Carlo, Monaco, 2014, pp. 1–13. doi:10.1109/EVER.2014.6844046.
23. Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. Harvard Business Review, vol. 94 (1), no. 2, pp. 48–55. Retrieved from: <https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival> (accessed 10 November 2023).

**OKSANA ZGHURSKA, SERHII MELNYK. METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING A DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY ENTERPRISES.** *During the research it was determined that the digital business ecosystem is a whole complex of interconnected elements of the organization of functional and institutional relationships of economic entities, the formation of which consists in ensuring the effective strategic development of ICT enterprises by initiating certain additional economic entities: state structures (state authorities, state institutions), business structures, non-profit organizations, communities and social groups of the population. It was established that the effective implementation of the developed digital ecosystem of ICT enterprises is based on a client-centric approach not only to attract the target audience with various goods and services, but also to keep them within the functioning of the digital ecosystem in order to increase the duration of the consumer's stay in the ecosystem (customer-centric approach) by focusing attention on his diverse and urgent needs in order to achieve a high level of competitive advantages in the target market.*

*In the research have been determined that in the conditions of growing demand in the ICT market, the online service is rapidly developing, digital information innovations are being implemented, including digital information products, digital channels and business models, as a result of which there is a digitalization of cooperation: the increasing use of digital information and communication innovations in the relationship with management financial resources. Due to the high digitization of the complex of products and services, the enterprises studied in the article, satisfy a significant part of the needs of their customers in their own ecosystem are characterized as effective financial indicators obtained as a result of reaching a significant client base. Thus, the most important goal of domestic ICT enterprises forming a digital ecosystem is the development of a client-centric approach not only to attract the target audience with various services, but also to increase the duration of the consumer's stay in the ecosystem by focusing attention on his needs and providing the potential consumer with favorable conditions for using a complex of digital products and services.*

**Key words:** *market of information and communication technologies, digital business ecosystem, strategic development of ICT enterprises, target audience, digitization of enterprise activities, digital products and services.*