

Сагайдак Михайло Петрович

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: sahidak@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6526-1170
+380678009059

Білецький Ярослав Олегович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: biletzkyi.yaroslav@gmail.com
ORCID: 0009-0003-7146-171X
+380665452499

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМОЮ В УМОВАХ
НОВОЇ НОРМАЛЬНОСТІ ТА ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ**

Sahaidak Mykhailo

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: sahidak@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6526-1170
+380678009059

Biletzkyi Yaroslav

Postgraduate, educational and scientific program "Management"
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: biletzkyi.yaroslav@gmail.com
ORCID: 0009-0003-7146-171X
+380665452499

**BUSINESS ECOSYSTEM MANAGEMENT IN THE CONDITIONS
NEW NORMALITY AND TRANSCENDENCE**

Анотація. У статті розглянуто сутність поняття, досліджено елементи і притаманні їм ознаки бізнес-екосистеми, обґрунтовано підходи до здійснення ефективного управління в умовах нової нормальності та трансцендентності. Наведені в статті ознаки бізнес-екосистеми, на перший погляд притаманні характеристикам будь-якого підприємства, установи чи організації, однак, зауважимо, що екосистеми або бірюзові організації представляють наступний етап розвитку свідомості, де традиційні концепції та методи викликають сумнів та організація розглядається як живий організм, а не механічна система. У контексті трансцендентного розвитку бізнес-екосистем, турбулентність навколишнього середовища та зростаюча невизначеність призводять до зниження ефективності традиційних управлінських інструментів, водночас ці характеристики можуть стати каталізатором нових можливостей і нестандартних управлінських рішень, здатних суттєво зміцнити їх позиції на ринку та вплинути на корпоративні синергетичні ефекти, сприяючи формуванню нових зв'язків та ідей, які згодом призведуть до впровадження інновацій та розвитку бізнес-екосистем.

Трансцендентність у контексті менеджменту розглядається як концепція, що охоплює аспекти, які виходять за установлені межі існуючого досвіду, розуміння або сприйняття, стандартних моделей, умов і підходів у здійсненні управління бізнес-екосистемами. Управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності потребує застосування інтегрованих підходів та стратегій які можуть виходити за межі традиційних інструментів, методів і моделей. Передбачити трансцендентність управління означає змінити тип мислення і розуміти, що стандартні моделі та методи можуть стати неефективними або недостатніми в умовах нової нормальності.

Бізнес-екосистеми, лідери яких орієнтовані на трансцендентний розвиток в умовах нової нормальності, мають найбільші шанси на життєздатність, відновлення та досягнення успіху бізнесу. В цьому контексті в статті розглянуто трансцендентне лідерство, під яким розуміється концепція лідерства, яка виходить за межі традиційних моделей і фокусується на глибшому розумінні та підході до управління людьми, організаціями та змінами.

Ключові слова: управління, бізнес-екосистема, нова нормальність, трансцендентність, лідерство, цифровізація, мережева взаємодія, бірюзова організація.

Abstract. The article examines the essence of the concept, examines the elements and their inherent features of the business ecosystem, substantiates the approaches to effective management in the conditions of new normality and transcendence. The signs of a business ecosystem presented in the article are at first glance inherent in the characteristics of any enterprise, institution or organization, however, we note that ecosystems or turquoise organizations represent the next stage of consciousness development, where traditional concepts and methods are questioned and the organization is considered as a living organism, not a mechanical system. In the context of the transcendental development of business ecosystems, environmental turbulence and growing uncertainty lead to a decrease in the effectiveness of traditional management tools, at the same time, these characteristics can become a catalyst for new opportunities and non-standard management solutions that can significantly strengthen their position in the market and affect corporate synergistic effects, contribute to the formation of new connections and ideas, which will subsequently lead to the introduction of innovations and the development of business ecosystems.

Transcendence in the context of management is considered as a concept that covers aspects that go beyond the established boundaries of existing experience, understanding or perception, standard models, conditions and approaches in managing business ecosystems. Management of the business ecosystem in the conditions of new normality and transcendence requires the use of integrated approaches and strategies that can go beyond traditional tools, methods and models. Envisioning the transcendence of management means changing the way you think and understanding that standard models and methods may become ineffective or insufficient in the new normal.

Business ecosystems whose leaders are focused on transcendental development in the conditions of the new normality have the greatest chances for business viability, recovery and success. In this context, the article examines transcendental leadership, which refers to the concept of leadership that goes beyond traditional models and focuses on a deeper understanding and approach to managing people, organizations, and change.

Key word: management, business ecosystem, new normal, transcendence, leadership, digitalization, network interaction, turquoise organization.

JEL codes: O130, Q210, Q280, Q320

Постановка проблеми. Сучасні виклики середовища вимагають від керівного складу бізнес-організацій пошуку нових можливостей і ресурсів, прояву лідерських якостей, стійкості до стресів та швидкої адаптації до нових умов, які

сьогодні є «новою нормальністю». У світі, де невизначеність стала звичною, топ-менеджменту та персоналу організацій важливо вміти оперативно реагувати на зміни для забезпечення життєздатності та розвитку бізнесу. Турбулентність навколишнього середовища та зростаюча невизначеність призводять до зниження ефективності традиційних управлінських інструментів, водночас ці характеристики можуть стати каталізатором нових можливостей, сприяючи формуванню нових зв'язків та ідей, які згодом призведуть до впровадження інновацій та розвитку бізнес-структур як екосистем. Таким чином, прийняття нової нормальності як невід'ємної частини сучасної реальності є першим кроком до трансцендентного розвитку. Трансцендентність в контексті менеджменту, означає вихід за усталені рамки стандартних підходів і прийомів управління. Така ситуація може виникнути у зв'язку зі значними змінами в бізнес-середовищі, технологічними проривами, глобальними кризами, воєнною агресією або суттєвими змінами в цінностях суспільства. Високий рівень турбулентності середовища, який сприймається як нова нормальність, у соціально-економічній системі впливає не тільки на економіку, а й змінюється в демографічних, екологічних та технологічних аспектах, що також може бути наслідком воєнних конфліктів. Успіх у бізнесі, особливо під час воєнних дій і в період післявоєнного відновлення, вимагає не тільки знань, але й нового підходу в управлінні та трансцендентному мисленні менеджменту на всіх рівнях. В цьому аспекті, на нашу думку, підприємства, лідери яких орієнтовані на трансцендентний розвиток в умовах нової нормальності, мають найбільші шанси на життєздатність, відновлення та досягнення успіху бізнесу. Це особливо важливо для підприємств, установ і організацій України, які орієнтовані на відновлення чи подальший розвиток свого бізнесу на засадах вищого рівня розвитку свідомості керівного менеджменту, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, тобто на засадах розвитку «бірюзових організацій», які розглядаються як екосистеми. В таких організаціях адаптація до нових умов, удосконалення взаємодії всередині колективу та інновації можуть стати основою стабільного розвитку, зокрема як під час, так і після воєнного конфлікту, що підкреслює актуальність даного дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Розвиток цифрових технологій, геополітичні трансформації, воєнні конфлікти, обмеженість доступу до ресурсів, вимушені міграційні процеси тощо, суттєво впливають на розвиток ринків, на створення й функціонування мережевих організацій та посилення інтеграції партнерської взаємодії між їх учасниками, перетворюючи і оптимізуючи бізнес-процеси та, в деяких випадках, докорінно впливає на ведення конкурентної боротьби в сучасних умовах BANI-світу [2, с. 47].

В цьому аспекті науковці Резнікова Н., Шлапак А. та Івашенко О. обґрунтовано доводять, що цифрові бізнес-моделі та екосистеми є ключовими для успіху підприємств, установ і організацій, які використовують цифрові канали для співпраці та взаємодії з іншими учасниками ринку. В свою чергу, перенесення фокусу з інформаційних технологій на соціальні мережі та спільноти споживачів відіграє важливу роль у цифровій трансформації, що власне є однією із складових нової нормальності [12, с. 334–336]. Вказані науковці, аналізуючи екосистеми, показують, що вони розширилися за межі традиційних галузей, дозволяючи організаціям виходити на нові ринки за допомогою колективних зу-

силь, відтак, цифрова (технологічна) платформа може виступати як основа екосистеми. Дещо в іншому аспекті досліджують бізнес-екосистеми науковці Хвесик М. та Бистряков І., а саме розглядаючи їх як форми та засоби реалізації сучасної парадигми сталого розвитку України. У своєму дослідженні науковцями розглядається бізнес-екосистемний підхід як динамічна сукупність факторів, що включають природні ресурси, організації, інститути та взаємодію між ними. Цей підхід створює платформу з інформаційних засобів, технологічних потоків, правил гри, взаємодії соціальних інституцій та способів спілкування економічних агентів із залученням земель та використанням природних ресурсів у господарському обігу [8, с. 44–47]. В цьому контексті, Мур Дж., Маршалл А., Ротшильд М. та інші, вказують на важливість взаємодії всіх складових елементів бізнес-екосистеми між собою. Науковці підкреслюють рольовий характер взаємодії всередині структури бізнес-екосистеми та потреби співпраці для її розвитку [18, с. 78–80].

Отже, бізнес-екосистемний підхід можна в сучасних умовах нової нормальності та трансцендентності розглядати як об'єктивне підґрунтя розвитку сучасної парадигми сталого розвитку, ефективного використання природно-ресурсних активів, формування нового управлінського мислення тощо. Цей підхід сприяє трансформації принципів управління природними ресурсами від галузево-ресурсного підходу до інтегративної моделі організації.

У широкому розумінні, бізнес-екосистема дозволяє використовувати природні ресурси як активи для розвитку території та об'єднання їх в єдину ціль. Цей підхід сприяє створенню інтегральних територіальних природно-господарських комплексів та платформних систем для синергічного управління процесами розвитку [12, с. 249].

В аспекті досліджуваної проблеми, детального вивчення також потребують питання трансцендентного розвитку підприємств і трансцендентного лідерства, значну увагу у дослідженні яких приділили закордонні науковці, зокрема Кофман Ф., Альхазалех С.М., Хаді С.А., Мустафа М.Б., Мукерджі Д., Коллінз Дж., Кроссан М., Віра. Д., Нанджад Л., Беквіт А.Л., Кардона П., Кунья М., Рего А., Клеґг С., Невес П., Ротман А.Р., Возлавік П., а також українські дослідники Йосипенко О., Большакова Є., Фіненко О., Карівець І., Бабіна О., Теплюк М. та інші. Вказані науковці внесли значний вклад у розвиток теорії трансцендентного лідерства та його елементів. Проте всі їхні дослідження зосереджувались на кількох основних питаннях: по-перше, розумінні трансцендентного лідерства як стратегічного лідерства в умовах динамічного середовища; дослідження того, як самовизначені трансцендентні лідери формують культуру духовності на робочому місці; аналізі кейсів трансцендентного конфлікту та трансцендентного ідеалізму. По-друге, відпрацьовувалися практики трансцендентного лідерства в рамках концепції сталого управління проєктами; підходи до адаптації до нової реальності в умовах невизначеності, а також трансцендентні підходи у професійній підготовці кадрів в Україні та ентропійний розвиток підприємств у трансцендентній економіці.

Враховуючи значний науковий внесок зазначених вчених, необхідно провести подальше комплексне дослідження та структурувати понятійно-категорійний апарат цієї проблематики, а також розробити прикладний інструментарій для виконання важливих завдань, зокрема для підприємств України в умовах воєн-

ного стану та післявоєнного відновлення. Це включає розробку та впровадження моделей, підходів і методів для забезпечення ефективного управління такими підприємствами на принципах сталого розвитку та трансцендентності.

Методика дослідження. При дослідженні зазначеної проблеми було використано комбінування різноманітних методів дослідження для об'єктивного розуміння та досягнення поставленої мети. Зокрема було використано методи узагальнення, аналізування літературних джерел і синтезування напрацьованих результатів досліджень науковців та практиків, що викладені в конкретних наукових працях щодо управління бізнес-екосистемою за різних умов її функціонування. Також були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний — для з'ясування сутності понять «трансцендентність», «трансцендентне лідерство» та «трансцендентний розвиток»; структурно-логічний аналіз — для визначення основних аспектів трансцендентності та змістовно-сутнісного розуміння понятійно-категорійного апарату трансцендентного розвитку підприємств, включаючи трансцендентне лідерство керівного менеджменту, класифікації видів та чинників менеджменту сталого та трансцендентного розвитку підприємств. Це дало глибше розуміння того, які стратегії та підходи до забезпечення управління є ефективнішими. Також було використано методи аналізування експертних думок, шляхом проведення інтерв'ю з експертами в галузі управління бізнес-екосистемою, розуміння проблем і можливостей та методи моделювання, що сприяло визначенню елементів системи управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та встановленню зв'язків і закономірностей у процесі управління нею.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження літературних джерел дозволило дійти висновку, що подальшої розробки і детального обґрунтування потребують нові концептуальні підходи до забезпечення ефективного управління трансцендентним розвитком підприємств, установ чи організацій, з урахуванням викликів і можливостей турбулентного середовища, як бізнес-екосистем, що враховують сучасні виклики і тенденції, а також розробки інтегрованої моделі управління ними, яка за економічними, соціальними та екологічними аспектами, дозволить забезпечити їх стійкий розвиток в умовах динамічного середовища.

Метою статті є визначення, дослідження елементів і притаманним їм ознак бізнес-екосистеми та обґрунтування підходів до здійснення ефективного управління нею в умовах нової нормальності та трансцендентності.

Виклад основного матеріалу. Сучасну «нову нормальність» можна охарактеризувати акронімом BANI-світ, який являє собою нову парадигму для розуміння та опису сучасного світу в умовах цифрової трансформації, післяпандемічних обмежень, воєнної агресії тощо. Науковці під акронімом BANI пропонують розуміти чотири ключові тренди, що характеризують сучасне суспільство та розвиток економік світу, а саме: крихкість (brittle), адаптивність (adaptive), нелінійність (non-linear) та взаємопов'язаність (interconnected) [2, с. 47–49]. Таке бачення дозволяє зрозуміти сучасні тренди суспільно-економічного розвитку, створює підґрунтя для розробки стратегій і підходів до здійснення ефективного управління в непередбачуваному, нестабільному та динамічному середовищі. Управління в умовах нової нормальності, особливо після глобальних змін, що відбулися в результаті пандемії COVID-19 та повнома-

сшабного вторгнення РФ на територію України, вимагає від керівників гнучкішого та адаптивнішого підходу, заснованого на засадах трансцендентності. У контексті трансцендентного розвитку підприємств, установ чи організацій, невизначеність може стати джерелом нових можливостей і нестандартних управлінських рішень, здатних суттєво зміцнити їх позиції на ринку та вплинути на корпоративні синергетичні ефекти. Термін «трансцендентність» розглядається як концепція, що охоплює аспекти, які виходять за межі існуючого досвіду, розуміння або сприйняття [13, с. 248; 18; 21].

Під поняттям «бізнес-екосистема» розуміється комплексна мережа взаємодіючих і взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів (підприємств, організацій, установ, людей і технологій), які взаємодіють в певній організації, мережі організацій або секторі, спільно формуючи і досягаючи цілей функціонування економічної системи [1, с. 23; 4]. Таке функціонування відбувається на засадах довіри, командної роботи, з можливою відсутністю ієрархічної структури, проте наявною максимальною прозорістю і свободою співробітників у самовираженні та ухваленні рішень. Ця концепція ґрунтується на ідеї того, що успіх будь-якої організації залежить не тільки від її власних зусиль, але й від взаємодії з іншими учасниками у великій екосистемі.

До учасників бізнес-екосистеми можна віднести: організації, які можна охарактеризувати як «бірюзові», тобто це різні підприємства, установи, стартапи, які активно взаємодіють між собою та можуть впливати один на одного; постачальників, партнерів або інших суб'єктів, які надають товари, роботи, послуги або ресурси, необхідні для функціонування і розвитку інших учасників екосистеми; клієнтів та споживачів (осіб або організацій), які користуються продуктами або послугами, що надаються учасниками бізнес-екосистеми; конкурентів (інші закордонні компанії або організації), які працюють у тому ж напрямі, виді або секторі діяльності та конкурують за ресурси та ринкову частку; регуляторів та державні інституції (органи законодавчої та/або виконавчої влади, агенції та інші установи), які встановлюють «правила гри», стандарти, директиви тощо та регулюють діяльність учасників бізнес-екосистеми [6; 9; 10].

Умови нової нормальності, в яких функціонують бізнес-екосистеми, створюють як виклики, так і можливості для ефективного управління ними.

До викликів можна віднести: нестабільність ринків і невизначеність в економіці, які можуть ускладнити прогнозування та планування дій для учасників екосистеми; зміни у споживчих запитах, що вимагає від учасників екосистеми адаптації до цих змін; кібербезпеку, яка є необхідною складовою процесів діджиталізації, оскільки зростання віртуальних взаємодій у цифровому партнерстві може збільшити ризики кібербезпеки для учасників бізнес-екосистеми; перехід на гібридні або повністю віддалені формати роботи, організації стикаються з труднощами у підтримці комунікації, командної роботи та корпоративної культури, що потребує постійної підтримки психічного та фізичного здоров'я співробітників у нових умовах. Також важливо зазначити, що євроінтеграційні процеси країни передбачають екологічні обмеження ведення бізнесу, що вимагає перегляду стратегій та впровадження стійких практик [2, с. 32–37].

Можливості, які створює нова нормальність для бізнес-екосистем спричинені: цифровою трансформацією, а саме швидким розвитком цифрових технологій, цифрової трансформації у середині бізнес-екосистеми, цифровим партнерс-

твом для підвищення операційної ефективності та взаємодії з клієнтами; гнучкістю та адаптацією бізнес-моделей, гнучкістю у прийнятті управлінських рішень, швидкістю реагування на зміни, гнучкістю мислення керівних кадрів із застосуванням інновацій у виробництві продукції, наданні послуг, формуванні нового споживчого досвіду (нові сервіси, мобільні застосунки, продукти тощо); розвитком співпраці та партнерства, як інтегруючої цілі Сталого розвитку, між учасниками бізнес-екосистеми, які впроваджують доступні сучасні технології та екологічні практики, соціальну відповідальність та етичні норми для спільного успіху, об'єднують ресурси та досвід для та досягнення спільних цілей; фокусування уваги на споживача і клієнта, що дозволяє у тісній взаємодії з ним переосмислити стратегії, зосередитись на потребах і запитах клієнтів, що дозволяє краще адаптувати свої пропозиції до змінених вимог [2, с. 37–40; 8, с. 46–49]. Також розвиток дистанційної/віддаленої роботи створює нові можливості для залучення талантів з різних регіонів та зменшує різного роду витрати на офісні приміщення тощо, а також **зміцнення корпоративної культури**, що сприяє залученню та утриманню таких талантів. Врахування зазначених викликів та можливості може стати основою довгострокового успіху бізнес-екосистеми в нових умовах (рис. 1).

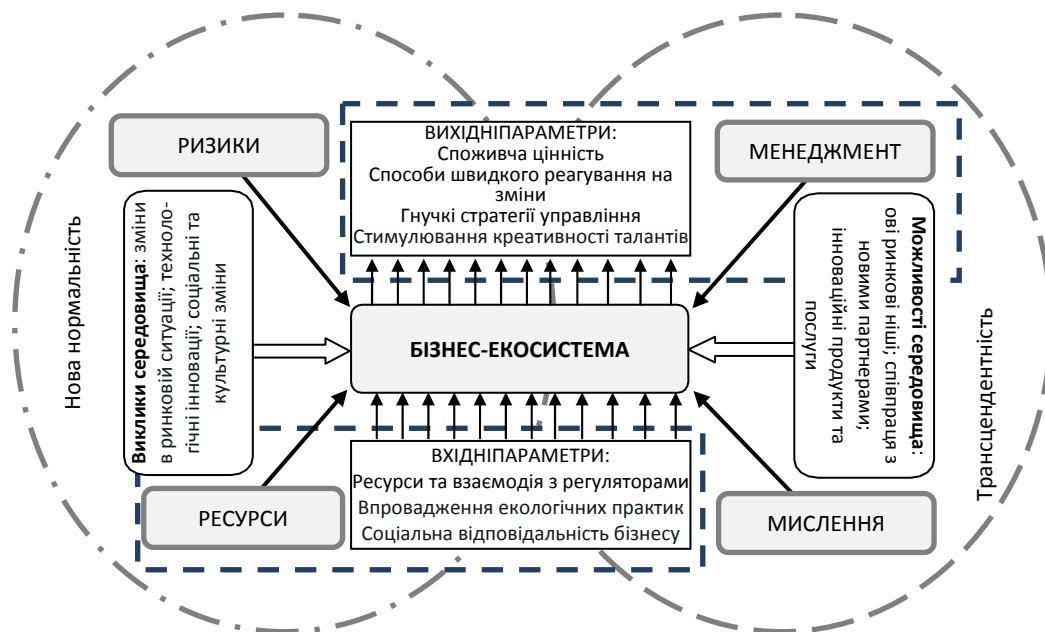


Рис. 1. Структуризація взаємодії елементів управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності (авторська розробка)

Зазначені на рис. 1 елементи у забезпеченні гнучкого управління бізнес-екосистемою не є вичерпним переліком, проте особливості середовища, в якому функціонують бізнес-екосистеми вимагають від їх керівництва гнучкості, інноваційності та готовності до постійного вдосконалення, з метою забезпечення

життєдіяльності та успішного функціонування в умовах нової нормальності та трансцендентності.

На нашу думку, забезпечення управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності, може ґрунтуватись на засадах:

- швидкого реагування на зміни в SLEPT-середовищі (соціальному, правовому, економічному, політичному, техніко-технологічному), на вимоги, запити і поведінкові реакції споживачів, оскільки гнучкість в управлінні дозволяє швидше адаптуватися до нових умов і впроваджувати необхідні зміни;

- ефективного керування віддаленими командами, у зв'язку з впровадженням режиму дистанційної/віддаленої роботи, керівництво повинно забезпечуючи комунікацію, співпрацю, підтримку та мотивацію співробітників, які працюють на відстані;

- використання цифрових технологій і роботизації певних бізнес-процесів, що стають ключовим елементом успіху бізнес-екосистеми в новій нормальності, оскільки пришвидшують інформаційно-комунікаційну взаємодію з усіма стейкхолдерами, більш ефективно дозволяють виконувати рутинні бізнес-процеси, підвищувати продуктивність тощо;

- впровадження ефективної системи ризик-менеджменту, що дозволить швидко реагувати на потенційні загрози та забезпечити стійкість бізнесу;

- дотримання соціальної відповідальності і відповідального виробництва, як важливих елементів репутації організації в умовах нової нормальності, що можуть бути в управлінні бізнес-екосистемою імplementовані через підтримку, навчання, розвиток співробітників, клієнтів та суспільства в цілому.

Враховуючи зазначене, ми погоджуємось з думкою Дж. Мура [18], який пропонує бізнес-екосистему розглядати як взаємодію зацікавлених сторін для досягнення колективно визначеної економічної мети. Науковець стверджує, що в організації як бізнес-екосистемі можуть розвиватися можливості навколо нової інновації шляхом співпраці та внутрішньої конкуренції, з метою підтримання продуктів, максимального задоволення потреб споживачів і, зрештою, впровадження нових інновацій. Такий циклічний процес дозволить остаточно перетворити бізнес-екосистему з елементами випадкового набору на більш структуровану спільноту. Дж. Мур також запропонував концепцію «екології конкуренції», що дозволяє розглядати бізнес-екосистему як взаємодію цільових учасників для досягнення спільно визначеної економічної мети.

У бізнес-екосистемі кожен учасник відіграє важливу роль і взаємодіє з іншими учасниками для досягнення спільних цілей. До основних характеристик бізнес-екосистеми, що відрізняють її від традиційних бізнес-моделей можна віднести наведені на рис. 2.

До основних базових постулатів та ознак бізнес-екосистеми, що наведені на рис. 2, можна також віднести технологічну інтеграцію на основі використання цифрових технологій, платформ та цифрового партнерства, а також соціальну відповідальність і спільну зацікавленість у досягненні цілей сталого розвитку та гнучку структуру. В умовах віддаленої/дистанційної роботи, цифрові технології та цифрове партнерство дозволяють покращити співпрацю та координацію між учасниками бізнес-екосистеми. Впровадження цифрових інструментів та платформ, таких як хмарні сервіси, штучний інтелект тощо, допомагає створити централізоване місце зустрічі для всіх учасників, сприяючи співпраці та інноваціям, а також оптимізувати процеси й забезпечити ефективну комунікацію.



Рис. 2. Базові ознаки та постулати, на яких ґрунтується взаємодія учасників бізнес-екосистеми (авторська розробка)

Врахування зазначених на рис. 2 ознак для забезпечення ефективної співпраці та взаємодії з різними партнерами, постачальниками, клієнтами та конкурентами є підґрунтям для здійснення управління бізнес-екосистемою.

Управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності потребує застосування інтегрованих підходів і стратегій які можуть виходити за межі традиційних інструментів, методів і моделей. Проте, слід зазначити, що основоположним у підґрунті розробки управлінських рішень має залишатись досягнення спільної мети, яка об'єднує всіх учасників екосистеми; вибудова взаємовигідних відносин між учасниками бізнес-екосистеми шляхом стимулювання інновацій та обміну ресурсами, ідеями, досвідом, а також забезпечення двосторонньої мультиканальної комунікації. Трансцендентність у забезпеченні управління бізнес-екосистемою може проявлятися у створенні цінності для всіх стейкхолдерів з урахуванням трендів і обмежень середовища; у формуванні нового управлінського мислення керівних кадрів; у пошуку і використанні нових можливостей для забезпечення життєдіяльності, збереження конкурентних переваг та розвитку.

У цьому контексті Фебер Е. зазначає, «що цінність, яку компанія створює для себе або своїх акціонерів, нерозривно пов'язана з її бізнес-екосистемою, громадянським суспільством, у якому вона працює, людським капіталом, який вона використовує, природними ресурсами, які вона має використовувати...» [11, с. 34–35].

Виходячи з цієї тези, на нашу думку, передбачити трансцендентність управління означає змінити тип мислення і розуміти, що стандартні моделі та методи можуть стати неефективними або недостатніми в умовах нової нормальності. Така трансформація менеджменту може включати: зміну стратегічного мислення керівних кадрів; розвиток трансцендентного лідерства, мульти- та омнікана-

льних комунікацій у межах екосистеми і поза ними; використання гнучких (адаптивних) моделей управління; реінжиніринг бізнес-процесів, ресурсну переорієнтацію, використання нових підходів в організації керування персоналом тощо. Отже, за умов трансцендентності управління класичні ієрархічні структури можуть бути замінені гнучкішими та адаптивнішими моделями, такими як мережеве управління або гібридні організаційні структури, що, власне, може стати передумовою формування нової екосистеми бізнесу.

На нашу думку, ефективне управління бізнес-екосистемою має відбуватись на засадах передбачення розуміння динаміки цих зав'язків, сприяння співпраці та інноваціям, а також вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності означає керування комплексним взаємозв'язком між різними учасниками, організаціями, технологіями та іншими факторами, які утворюють екосистему в певній організації, мережі організацій або секторі економіки. Трансцендентність у цьому контексті вказує на вихід за межі стандартних моделей, умов і підходів у здійсненні управління такими бізнес-екосистемами особливо в умовах турбулентних швидких змін, технологічних перетворень, глобальних криз або інших чинників. Візуалізація механізму управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів наведена на рис. 3.

Не менш важливою, і на нашу думку, обґрунтовано більш значущою в управлінні бізнес-екосистемою, стає зміна стратегічного мислення керівного менеджменту задля вивчення і використання можливостей середовища з орієнтацією на наявний ресурсний та інноваційний потенціал, пошук нестандартних управлінських рішень на вирішення безпрецедентних проблем і викликів, формування нових управлінських компетентностей і soft skills, готовність експериментувати і бути спритним. Отже, управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності орієнтується на створення сприятливих умов для співпраці, інновацій та адаптації, щоб забезпечити стійкий розвиток екосистеми в умовах невизначеності та турбулентних змін.

Умови середовища, яке суттєво чи докорінно може змінитись в силу різних чинників об'єктивного характеру, створюють потребу в новому типі лідерства — трансцендентного лідерства [21; 22, с. 18–22]. Узагальнюючи різні наукові погляди на визначення сутності даного поняття, під трансцендентним лідерством розуміється концепція лідерства, яка виходить за межі традиційних моделей і фокусується на глибшому розумінні та підході до управління людьми, організаціями та змінами.

Основними характерними ознаками трансцендентного лідерства є: формування і комунікація потужної візії лідера у досягненні соціальних, екологічних та економічних результатів функціонування бізнес-екосистеми, яка також може надихати та мотивувати команду; високий рівень емоційного інтелекту лідера, що дозволяє йому не лише краще зрозуміти потреби і почуття членів команди, а й створити середовище підтримки; заохочення співпраці, партнерської взаємодії, створення культури довіри і відкритості; орієнтація на пошук талантів і розвиток потенціалу персоналу, його навчання та професійний розвиток; здатність адаптуватися до змін середовища та стало реагувати на виклики з дотриманням високих етичних стандартів і прагненням до справедливості та чесності у всіх

аспектах бізнесу. Таким чином, трансцендентне лідерство акцентує увагу на глибшому зв'язку між лідером та командою, що призводить до більшої продуктивності, інноваційності та стійкості бізнесу [21; 22, с. 18–22].

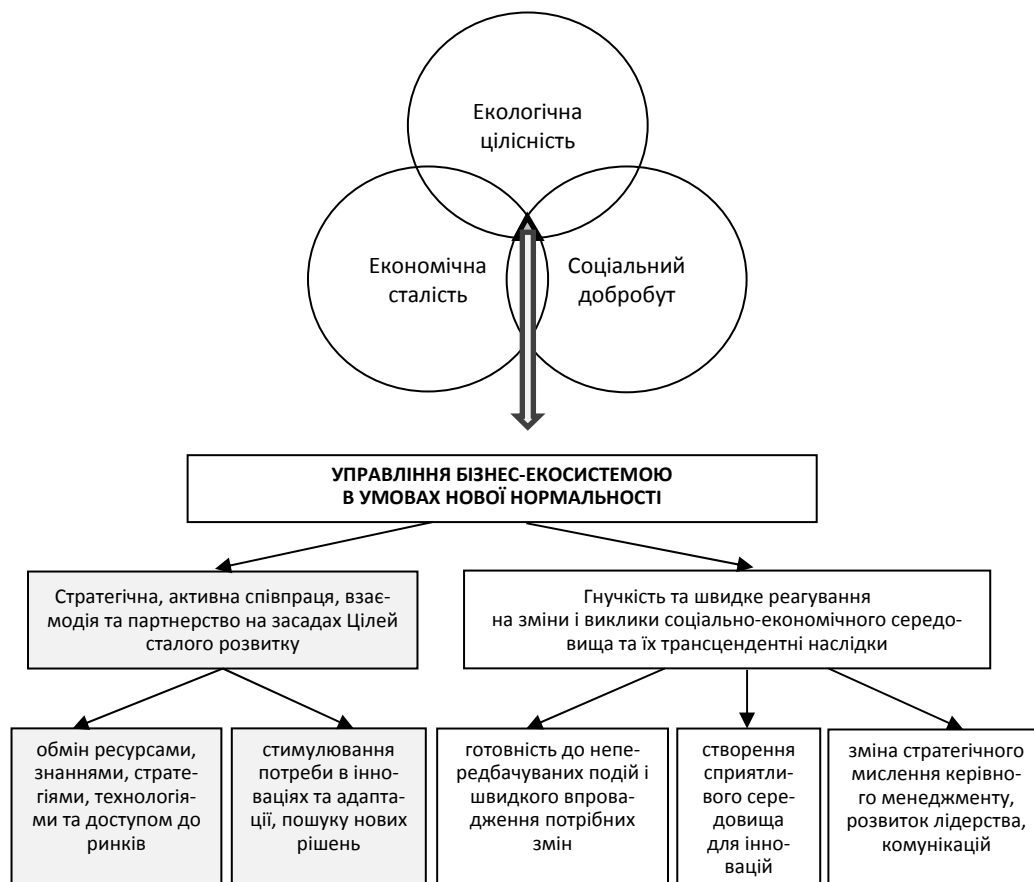


Рис. 3. Механізм управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентних змін (авторська розробка)

В контексті трансцендентного лідерства, комунікаційна, а за умов посилення глобалізаційних процесів і крос-комунікаційна взаємодія, стають ключовим елементом у питаннях вибудови партнерської взаємодії, взаєморозуміння та співпраці між усіма стейкхолдерами бізнес-екосистеми в умовах нової нормальності.

Здійснення управління організацією в кризових ситуаціях може вимагати стратегічної її реорганізації та переорієнтації ресурсів для адаптації до нових умов. Зазначені аспекти дозволяють бізнес-екосистемам не лише адаптуватись до непередбачуваних змін середовища, а шукати нові можливості для забезпечення життєдіяльності та зберігання конкурентних переваг [19, с. 48–54]. Таке управління в кризових ситуаціях або в умовах нової нормальності та трансцен-

дентності, визначається як комплексний процес, що охоплює організування, планування, координацію, мотивування та контролювання невідкладних дій у розв'язанні складних, багатоаспектних, комплексних проблем. Застосування інструментів кризового менеджменту, особливо в контексті трансцендентності та оцінювання екологічних і воєнних збитків в Україні, дозволяє забезпечити відновлення роботи організацій, відшкодування збитків та планування ефективних дій для її подальшої діяльності та переходу на вищий рівень — рівень екосистеми [3]. Важливим залишається прогнозування можливих кризових ситуацій, готовності до них та вчинення адекватних дій у відповідність до обставин, що склались.

Отже, забезпечення ефективного управління бізнес-екосистемою допомагає організаціям-учасникам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, розширювати можливості співпраці та інновацій, зменшувати ризики та витрати, а також забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі

Дискусійні положення. До дискусійних положень, які мають бути детально та системно вивчені в подальших наукових дослідженнях, слід віднести діагностику та оцінювання впливу сучасних цифрових технологій та цифрових партнерств на ефективність управління бізнес-екосистемою. Також, на нашу думку, глибшого дослідження потребує опрацювання положень, що стосуються забезпечення гнучкого та адаптивного управління бізнес-екосистемою, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, з іншої сторони, не слід це питання вивчати відірвано від дослідження ролі трансцендентного лідерства в успішному управлінні бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності.

Висновки. Бізнес-середовище постійно змінюється, ускладняється, і зміна самої природи конкуренції вимагає формування нових конкурентних переваг організацій. Забезпечення життєздатності організацій тепер не базується на миттєвій ефективності, а на використанні синергії від взаємодії гравців ринку, зокрема через зручні канали взаємодії, у т.ч. цифрові (цифрові платформи, цифрові партнерства тощо).

Узагальнюючи зазначені вище базові постулати та ознаки бізнес-екосистеми, слід зазначити, що вони на перший погляд притаманні характеристикам будь-якого підприємства, установи чи організації, однак, зауважимо, що екосистеми або бірюзові організації представляють наступний етап розвитку свідомості, де традиційні концепції та методи викликають сумнів та організація розглядається як живий організм, а не механічна система. Бірюзові принципи екосистеми відображають скоріше напрямок руху та розвитку організації, а не просто набір інструкцій для впровадження. Вони визначають філософію та цінності, що лежать в основі трансформації організації, сприяють розвитку гнучкості, відкритості та співпраці, а також стимулюють інновації та постійне самовдосконалення. Звісно, бірюзові принципи управління не можна розглядати як універсальний засіб для вирішення всіх проблем у будь-якій організації. Вони можуть бути корисними лише в певних контекстах і для певних команд. Кожна організація має свої унікальні виклики, культурні особливості, цінності та потреби, тому важливо враховувати ці різноманітні аспекти при розгляді та впровадженні бірюзових принципів. Керівний менеджмент бізнес-екосистем може використовувати «Tone at the top» або «тон з гори» [7], поняття, яке використовується в області корпоративного управління та аудиту, вказує на тон, настрій

або стиль, який встановлюється вищим керівництвом чи керівництвом організації. Він визначає культуру організації щодо етики, доброчесності та дотримання правил, і може значно впливати на те, які цінності та стандарти демонструються в організації на всіх рівнях.

Бізнес-екосистема створюється внаслідок ефективної, побудованої на довірливих відносинах та партнерській взаємодії суб'єктів і може бути представлена у вигляді складної мережі зав'язків і переважно горизонтальних залежностей. Бізнес-екосистеми можуть об'єднувати необмежену кількість організацій, які співпрацюють для отримання порівняльних переваг шляхом встановлення взаємовигідних (симбіотичних) відносин. Отже, формування або перехід партнерств бізнес-організацій до бізнес-екосистем може призводити до кількох фундаментальних змін у способах ведення бізнесу: від контролю ресурсів до їх координації; від внутрішньої оптимізації до взаємодії всіх груп стейкхолдерів; від споживчої цінності до цінності мережі.

Екосистеми, які мають тенденцію розширюватися за межі своєї первісної сфери, допомагають вийти на новий ринок не окремим новаторам, а всією екосистемою, яка використовує свою існуючу ринкову силу, технології та репутацію для входу на суміжний ринок, що дозволяє бізнес-екосистемі створювати нові цінності, недосяжні для окремих бізнес-організацій, і надає споживачам додаткові переваги.

Література

1. Бистряков І., Клиновий Д. (2020). Бізнес-екосистемний концепт забезпечення сталого господарювання. *Економіка природокористування і сталий розвиток: науковий журнал*. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, №8(27), 21-27. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/183379/6-Bystryakov.pdf?sequence=1>
2. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. (2021) Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу/ Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. — С. 31–53. URL: [Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf](http://iitta.gov.ua/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf)
3. Бондар О.В. (2012) Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 388с. URL: <https://docplayer.net/79067308-Situatsiyniy-menedzhment.html>
4. Саврук Г. Хижак плюс здобич, або Як конкурувати у новому світі. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend704.html>
5. Пономаренко І.В., Марчук В.В. (2019) Екосистема інтернет-маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 4 (15). С. 136–141. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-15>
6. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього. <https://nachasi.com/creative/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
7. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone At The Top». URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/role-leader-combating-corruption>
8. Хвесик М.А., Бистряков І.К. (2018). Форми та засоби реалізації сучасної парадигми сталого розвитку України. *Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації*. Науковий журнал. №1/2018, 40–52. URL: https://www.cuw.edu/academics/schools/business/_assets/besli-journal/besli-v1i1-2018.pdf#page=42

9. Дем'янюк М. (2022) Що таке бірюзова компанія та як вона працює: приклад GEO Pay. URL: [https://speka.media/shho-take-biryuzova-kompaniya-ta-yak-vona-prasyuje-priklad-geo-pay-9e6kdv#:~:text=Бірюзові %20компанії %20— %20організації %20%20у %20яких,Клер %20Грейвз %20у %201966 %20році](https://speka.media/shho-take-biryuzova-kompaniya-ta-yak-vona-prasyuje-priklad-geo-pay-9e6kdv#:~:text=Бірюзові%20компанії%20—%20організації%20%20у%20яких,Клер%20Грейвз%20у%201966%20році)
10. Наконечний В. (2023) Бірюзові організації. URL: <https://marketernia.agency/biriuzovi-orhanizatsii/>
11. Безверхий К.В. (2023). Глобальний вектор розвитку інтегрованої звітності в світі. Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України [Електронний ресурс]: Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції; 8 грудня 2023 р. Київ: КНЕУ, 34–36.
12. Резнікова Н., Шлапак А., Івашенко О. (2023). Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 2, 332–340. DOI <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17834>
13. Сагайдак М., Білецький Я. (2024) Управління бізнес- екосистемою в умовах трансцендентності. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції* [Електронний ресурс]. — К.: КНЕУ, С. 248–252. DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iVjqkvga3U4mJ0EUAmRTXeqrC7U33VZX/view>
14. Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Lavreniuk, V., Ivashchenko, A., Tepluk, M. Running a business during wartime: voice of ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management*, 2024, 22(3), 287–302. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23). URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/20554/PPM_2024_03_Polishchuk.pdf
15. Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Domina, O., Matsola, S. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2024, 1(54), 421–439. DOI:10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/AN-ENTROPIC-PERSPECTIVE-ON-BUSINESS-RELOCATION-IN-Tepluk-Polishchuk/7af33158bbc82b469c7ea38f1a07e8b4ec7188f5>
16. Tepluk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko B., Vasyliiev I. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the globalization conditions. *Acta Innovations*, 2023(48), pp. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.6>. URL: https://www.proakademia.eu/gfx/proakademia2014/userfiles/_public/acta_innovations/wydanie_48/48_article_in_press/managing_of_responsible_consumption_and_sust.pdf
17. Трансцендентність. URL: <https://www.wikiwand.com/uk/articles/Трансцендентність>
18. Moore J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
19. Adner R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
20. Zeng Y., Shen J. & Zhang M. (2020). Business Ecosystems in the Platform Economy: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Information Management*, 52, 102036.
21. Kofman F. (2022) The Meaning Revolution: The Power of Transcendent Leadership. <https://hub.kyivstar.ua/reviews/revolyuciya-smysla-sila-transcendentnogo-liderstva>
22. Salman MohammadAlkhaza'leh, Samer Abdel Hadi, Mohammad Bassam Mustafa (2024) Examining Transcendent Leadership Practices: Perspectives of Public School Principals in Amman as Perceived by Teachers. *Journal of Educational and Social Research*.

23. 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. W.W. Norton & Company.

24. Hagiu A. & Wright J. (2021). Strategic Decisions in Platform Markets: A Review of the Economics and Implications for Business Ecosystems. *Journal of Management*, 47(2), 409–437.

References

1. Bystriakov I., Klynovyi D. (2020). Biznes-ekosystemnyi kontsept zabezpechennia staloho hospodariuvannia. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok: naukovyi zhurnal*. K.: DU IEPSR NAN Ukrainy, №8(27), 21–27. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/183379/6-Bystryakov.pdf?sequence=1>
2. Sahaidak M.P., Merzliakova O.L., Simshah I.O. (2021) Doslidzhennia suchasnykh trendiv funktsionuvannia biznes-orhanizatsii v kontekstakh vyklykiv VUCA-svitu»/ Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky [Elektronnyi resurs] : monohrafiia / za zah. red. Sahaidaka M.P., Sobolievoi T.O. Kyiv: KNEU, 2021. 378 s. — S. 31–53. URL: Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (iitta.gov.ua)
3. Bondar O.V. (2012) Sytuatsiinyi menedzhment. Navch. posib. 2-he vyd., pererob. ta dopovn. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 388s. URL: <https://docplayer.net/79067308-Situatsiinyi-menedzhment.html>
4. Savruk H. Khyzhak plius zdobych, abo Yak konkuruvaty u novomu sviti. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend704.html>
5. Ponomarenko I.V., Marchuk V.V. (2019) Ekosystema internet-marketynuh. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Vyp. 4 (15). S. 136-141. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-15>
6. Shcho take «biriuzovi orhanizatsii» i yaki vidminnosti u kompanii maibutnoho. <https://nachasi.com/creative/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
7. Rol lidera u protydii korupsii: analitychnyi ohliad vprovadzhennia kontseptsii «Tone At The Top». URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/role-leader-combating-corruption>
8. Khvesyk M.A., Bystriakov I.K. (2018). Formy ta zasoby realizatsii suchasnoi paradyhmy staloho rozvytku Ukrainy. *Biznes, ekonomika, stalyy rozvytok, liderstvo ta innovatsii. Naukovyi zhurnal*. №1/2018, 40-52. URL: https://www.cuw.edu/academics/schools/business/_assets/besli-journal/besli-v1i1-2018.pdf#page=42
9. Dem'ianiuk M. (2022) Shcho take biriuzova kompaniia ta yak vona pratsiuie: pryklad GEO Pay. URL: <https://speka.media/shho-take-biryuzova-kompaniya-ta-yak-vona-pracyuje-priklad-geo-pay-9e6kdv#:~:text=Biriuzovi%20kompanii%20—%20orhanizatsii%2C%20u%20iakykh,Kler%20Hreivz%20u%201966%20rotsi>
10. Nakonechnyi V. (2023) Biriuzovi orhanizatsii. URL: <https://marketernia.agency/biriuzovi-orhanizatsii/>
11. Bezverkhyi K.V. (2023). Hlobalnyi vektor rozvytku intehrovanoi zvitnosti v sviti. Oblik, analiz, audyt, opodatkovannia ta finansovyi monitorynh v umovakh povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Elektronnyi resurs]: Zbirnyk materialiv IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii; 8 hrudnia 2023 r. Kyiv: KNEU, 34–36.

12. Reznikova N., Shlapak A., Ivashchenko O. (2023). Vid promyslovykh ekosystem do ekosystem tsyfrovoi ekonomiky: novi biznes-modeli i modeli konkurentsii v umovakh didzhyalizatsii mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 2, 332-340. DOI <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17834>
13. Sahaidak M., Biletskyi Ya. (2024) Upravlinnia biznes- ekosystemoiu v umovakh transtsendentnosti. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Zb. materialiv VII Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii [Elektronnyi resurs]. — K.: KNEU, S. 248-252. DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iVjqkvga3U4mJ0EUAmRTXeqrC7U33VZX/view>
14. Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Lavreniuk, V., Ivashchenko, A., Tepluk, M. Running a business during wartime: voice of ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management*, 2024, 22(3), 287–302. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23). URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/20554/PPM_2024_03_Polishchuk.pdf
15. Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Domina, O., Matsola, S. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2024, 1(54), 421–439. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/AN-ENTROPIC-PERSPECTIVE-ON-BUSINESS-RELOCATION-IN-Tepluk-Polishchuk/7af33158bbc82b469c7ea38f1a07e8b4ec7188f5>
16. Tepluk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko B., Vasyliiev I. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the glocalization conditions. *Acta Innovations*, 2023(48), pp. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.6>. URL: https://www.proakademia.eu/gfx/proakademia2014/userfiles/_public/acta_innovations/wydanie_48/48_article_in_press/managing_of_responsible_consumption_and_sust.pdf
17. Transtsendentnist. URL: <https://www.wikiwand.com/uk/articles/Transtsendentnist>
18. Moore J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
19. Adner R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
20. Zeng Y., Shen J. & Zhang M. (2020). Business Ecosystems in the Platform Economy: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Information Management*, 52, 102036.
21. Kofman F. (2022) The Meaning Revolution: The Power of Transcendent Leadership. <https://hub.kyivstar.ua/reviews/revolyucziya-smysla-sila-transcendentnogo-liderstva>
22. Salman Mohammad Alkhaza'leh, Samer Abdel Hadi, Mohammad Bassam Mustafa (2024) Examining Transcendent Leadership Practices: Perspectives of Public School Principals in Amman as Perceived by Teachers. *Journal of Educational and Social Research*. Vol. 14(3). 16–26. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0051>. URL: https://www.researchgate.net/publication/380604332_Examining_Transcendent_Leadership_Practices_Perspectives_of_Public_School_Principals_in_Amman_as_Perceived_by_Teachers_Bilal_Fayiz_Obeidat_1_Mohammed_Njim_Ibrahim_Elyat_2
23. 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. W.W. Norton & Company.
24. Hagiu A. & Wright J. (2021). Strategic Decisions in Platform Markets: A Review of the Economics and Implications for Business Ecosystems. *Journal of Management*, 47(2), 409–437.