



УДК 334.72:502]:004.9

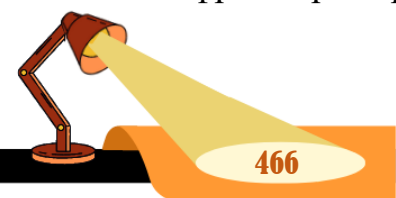
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-466-476](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-466-476)

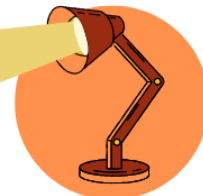
Буняк Надія Михайлівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено особливості формування екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних лінійних моделей створення цінності до складних, багатокомпонентних структур. Визначено, що в теперішніх реаліях екосистема підприємства відіграє важливу роль в забезпеченні його стійкості та нарощенні конкурентних переваг на ринку. Поглиблений аналіз поняття «екосистема підприємства» дозволив запропонувати авторське його бачення та виокремити сутнісно-змістові характеристики. Визначено основні властивості екосистеми підприємства: емерджентність, коеволюція, динамічність, різноманітність, наявність спільного базису; компліментарність; взаємопов'язаність. Встановлено, що співпраця економічних агентів у межах різних мережеских утвореннях пов'язана як з додатковими можливостями для розвитку, так і серйозними викликами. Розглянуто архітектуру екосистеми підприємства. Визначено основних її учасників: фокусне підприємство, галузеві асоціації, банки, постачальники, сервісні організації, аутсорсингові фірми, дистриб'ютори, засоби масової інформації, виробники супутніх товарів, регулятори, дослідницькі установи тощо. Запропоновано послідовність етапів формування екосистеми підприємства. Основними з яких є: обґрунтування мети формування екосистеми та її архітектури; ідентифікація спільного базису; вибір та залучення партнерів; розробка стратегії екосистеми, побудова інфраструктури та інтеграція технологій і даних; запуск та масштабування; підтримка та розвиток. Обґрунтовано, що успішне формування екосистеми вимагає фокусування не лише на внутрішніх процесах підприємства, а й на розвитку партнерств та компліментарності між усіма учасниками. Визначено базові зміни в механізмах та правилах взаємодії між учасниками в межах екосистемного утворення в умовах цифрової трансформації економіки. Зроблено висновок, що головною перевагою застосування екосистемного підходу до організації діяльності є отримання кумулятивного ефекту, який дозволяє досягати поставлених цілей, що є недосяжними в умовах автономної діяльності.

Ключові слова: екосистема, екосистема підприємства, цифрові технології, цифрова трансформація економіки, ціннісна пропозиція, синергетичний ефект.





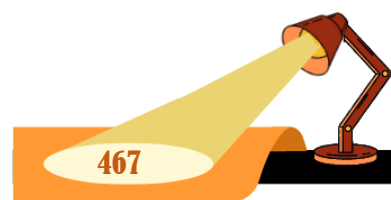
Buniak Nadiia Mykhailivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>

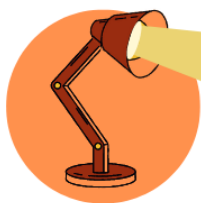
FEATURES OF FORMING AN ENTERPRISE ECOSYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Abstract. The article examines the peculiarities of forming an enterprise ecosystem in the context of the digital transformation of the economy. The feasibility of transitioning from traditional linear models of value creation to complex, multi-component structures is justified. It has been determined that in the current reality, the ecosystem of an enterprise plays an important role in ensuring its sustainability and increasing its competitive advantages in the market. An in-depth analysis of the concept of “enterprise ecosystem” allowed the author to offer his own vision and highlight its essential characteristics. The main properties of the enterprise ecosystem have been identified: emergence, coevolution, dynamism, diversity, common basis, complementarity, and interdependence. It has been established that cooperation between economic agents within various network structures is associated with both additional opportunities for development and serious challenges. The architecture of the enterprise ecosystem is considered. Its main participants have been identified: focus enterprise, industry associations, banks, suppliers, service organizations, outsourcing firms, distributors, mass media, manufacturers of related goods, regulators, research institutions, etc. A sequence of stages for forming an enterprise ecosystem is proposed. The main ones are: justification of the purpose of forming an ecosystem and its architecture; identification of a common basis; selection and engagement of partners; development of an ecosystem strategy; infrastructure construction, and integration of technologies and data; launch and scaling; support and development. It has been substantiated that successful ecosystem formation requires focusing not only on internal processes within the enterprise, but also on developing partnerships and complementarity between all participants. Basic changes have been identified in the mechanisms and rules of interaction between participants within the ecosystem formation in the context of the digital transformation of the economy. It was concluded that the main advantage of applying an ecosystem approach to organizing activities is the cumulative effect, which allows achieving goals that are unattainable in conditions of autonomous activity.

Keywords: ecosystem, enterprise ecosystem, digital technologies, digital transformation of the economy, value proposition, synergistic effect.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство переживає глибокі трансформаційні процеси, зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, автоматизації, роботизації та штучного інтелекту, зміною суспільних відносин, а також





перебудовою механізму взаємодії між учасниками економічних відносин. Усе це змінює не лише моделі управління підприємствами, а й саму логіку ведення конкурентної боротьби та налагодження співпраці з партнерами, споживачами та державними регуляторами, спонукаючи їх до пошуку нових форм кооперації з метою нарощення конкурентних переваг, забезпечення гнучкості та стійкості в умовах швидких технологічних змін. За цих обставин особливої актуальності набуває перехід від традиційних лінійних моделей створення цінності до складних, багатокомпонентних структур – бізнес-екосистем, які об'єднують зусилля та ресурси юридично незалежних суб'єктів господарювання щодо створення комплексної ціннісної пропозиції й тим самим генерують синергетичний ефект. Заразом розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє формуванню нових форм кооперації на основі цифрових платформ, які забезпечують механізми для спільної роботи, обміну даними, створення спільної цінності та експоненційного зростання.

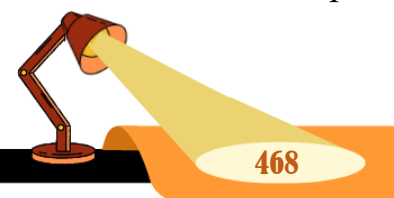
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти формування та функціонування екосистеми підприємства як каталізатора його сталого розвитку та важливого чинника нарощення конкурентних переваг вивчали такі українські науковці: Бистряков І. К., Клиновий Д. В. [1], Горбань С. Ф., Біленко О. В. [2], Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Наumenко Н. Ю. [3], Колот А. М. [4], Котко О. К. [5], Лемешко М. О. [6], Нагара М. Б. [7], Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь К. Ю. [8], Шатіло О. В. [9] та ін.

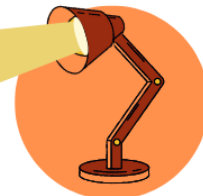
Попри наявність значних напрацювань у цій царині, багато положень носить дискусійний характер, що значно ускладнює їх прикладне застосування. Відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до формування екосистеми підприємства та визначення основних чинників, що впливають на ефективність її функціонування в умовах цифровізації економіки, обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета статті – дослідження особливостей формування екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та визначення основних чинників, що впливають на її ефективність.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років у розвинутих країнах світу значного поширення набув екосистемний підхід до підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який передбачає об'єднання їхніх зусиль та ресурсів з різними автономними учасниками ринку з метою створення спільної цінності для споживачів.

Поняття «екосистема», запозичене з біології, активно почало використовуватись в економічному контексті в середині 90-х років минулого століття для позначення нового формату провадження діяльності суб'єктами господарювання, який передбачає консолідацію ресурсів, обмін явним та неявним знанням й тим самим сприяє появі нових можливостей для зміцнення конкурентних позицій на ринку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.





Аналіз наукового доробку вітчизняних теоретиків та практиків показав, що, попри широке застосування поняття «екосистема» в економічній сфері, серед фахівців відсутній єдиний підхід до трактування його сутнісних характеристик.

Так, Шатіло О. В. стверджує, що екосистема – це платформа взаємопов’язаних мережевих зв’язків підприємства зі стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, конкурентами, власним персоналом тощо), які генерують додаткову цінність для споживачів та завдяки впровадженню інновацій підвищують ефективність діяльності [9, с. 33].

Котко О. К. узагальнюючи результати власних досліджень зазначає, що сутність поняття «екосистема» доцільно визначати через призму інноваційної діяльності, ефективної співпраці між її учасниками [5, с. 54].

Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь К. Ю. розглядаючи екосистему в економічній сфері з трьох позицій, зокрема, як сукупність учасників процесу створення «ланцюжку цінностей», майданчик товарів та послуг та організацію, що саморозвивається, зазначають, що основним її призначенням є повна та ефективна взаємодія зі споживачами [8].

Лемешко М. О. стверджує, що екосистема бізнесу є гнучким та динамічним утворенням автономних бізнес-елементів, які мультивекторно пов’язані між собою, мають спільну мету й середовище функціонування, просувають ціннісні пропозиції в умовах співпраці та суперництва [6].

На нашу думку, найбільш комплексний підхід до визначення сутнісних характеристик екосистеми запропонував Колот А. М., який пропонує розглядати її як відкриту, динамічну, добровільну, цілісну мережу, що складається з акторів (автономних економічних агентів), які об’єднані довкола ціннісної пропозиції або комплексу ціннісних пропозицій, взаємодіють між собою на засадах консолідації, конкурентного співробітництва, коеволюції; обмінюються як матеріальними, так і нематеріальними активами; розподіляють ризики, зобов’язання та вигоди; прагнуть до стійкого розвитку на засадах людиноцентризму [4, с. 18].

Незважаючи на певні відмінності у трактуванні сутності поняття «екосистема» у контексті економічної діяльності, більшість науковців наголошують на наявності взаємозв’язків між її учасниками, які спільно створюють цінність і еволюціонують.

На нашу думку, екосистема підприємства – це динамічна мережа взаємопов’язаних автономних та функціонально неоднорідних учасників, які взаємодіють між собою на засадах кооперації та конкуренції, створюючи сприятливе середовище та необхідні ресурси для провадження діяльності щодо створення доданої вартості та нових ціннісних пропозицій для споживачів. Концептуальною основою її формування є системна взаємодія суб’єктів економічних відносин та координації їхніх зусиль для досягнення синергетичного ефекту і створення комплексної цінності, яку жоден з них не зміг би створити самотійно.



Основними властивостями екосистеми підприємства є:

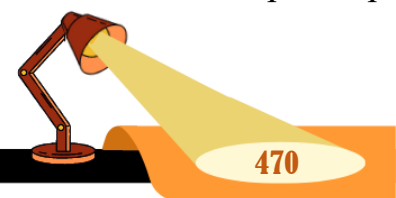
- емерджентність (поява якісно нових властивостей, що не притаманні жодному з її окремих елементів, співпраця між якими призводить до результату, який вони не можуть досягнути ізольовано один від одного);
- коеволюція (взаємний, синхронізований та адаптивний розвиток усіх її учасників у відповідь на зміни один одного та зовнішнього середовища);
- динамічність (проявляється у постійних змінах її елементів, зв'язків та структури у відповідь на трансформаційні процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі);
- різноманітність (наявність широкого спектра типів, функцій, ресурсів та компетенцій серед її учасників, кожен з яких має властивості, які відрізняються від властивостей інших економічних агентів);
- наявність спільного базису (бізнесу/платформи/технології) навколо якого формуються всі зв'язки, процеси та взаємодії між учасниками і який забезпечує загальну архітектуру цінності та технологічний стандарт для спільної роботи, водночас не заперечує наявність внутрішньої конкуренції;
- компліментарність (взаємодоповнюваність ресурсів і послуг; кожен учасник додає унікальну цінність, яку не може надати інший, а разом вони створюють цілісну, інтегровану пропозицію для кінцевого споживача);
- взаємопов'язаність (відносини між учасниками формуються не лише ієрархічно, а й горизонтально; цінність створюється через множинні, часто неформальні, зв'язки).

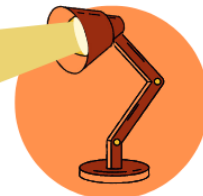
Основними активами екосистеми є «різновекторні зв'язки учасників і потоки даних, що генеруються в них» [7, с. 63]. Суб'єкти економічних відносин консолідують ресурси, здійснюють взаємовигідний обмін технологіями, знаннями (явними та неявними), інноваціями, людськими ресурсами, працюють разом над створенням та реалізацією спільної цінності й тим самим продукують кумулятивний ефект, який перевищує суму зусиль окремих учасників.

Варто зазначити, що співпраця економічних агентів у межах різних мережевих утвореннях пов'язана як з додатковими можливостями для розвитку, так і серйозними викликами. Зважений підхід до участі дозволяє максимізувати позитивні ефекти та мінімізувати загрози.

Основними перевагами, які отримує суб'єкт господарювання від участі в екосистемі, є:

- мінімізація витрат на створення та розповсюдження різноманітних благ [1, с. 7];
- доступ до широкого переліку ресурсів, даних, інтелектуального капіталу, який не можна забезпечити самотійно;
- швидкий обмін ідеями, знаннями;
- підвищення ефективності діяльності;
- розширення ринків збуту та клієнтської бази;





- скорочення тривалості процесу створення ціннісної пропозиції для клієнтів;

- створення доданої вартості.

Ризики, пов'язані з участю суб'єктів економічних відносин в екосистемі:

- втрата контролю за певними видами діяльності;

- залежність від основних партнерів;

- розмивання власної унікальної ідентичності;

- ризик порушення безпеки даних, витоку конфіденційної інформації;

- несправедливий розподіл вигоди.

Попри широке різноманіття моделей екосистеми підприємства, всі вони є самоорганізованими, саморегульованими, саморозвиваючими структурами мережевого характеру, відкритими для інновацій та орієнтованими на створення подвійної цінності (як для клієнта, так і для партнерів), й передбачають:

- залученість значної кількості взаємопов'язаних та взаємозалежних автономних учасників, відносини між якими будуються на співпраці, а не власності;

- наявність центральної платформи або фокусного підприємства;

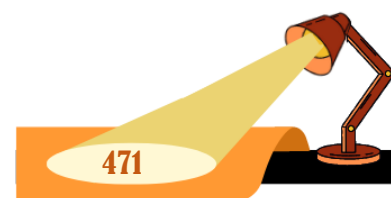
- рівний доступ до ресурсів та інформації;

- модульність (наявність компонентів, які незалежно функціонують і водночас ефективно взаємодіють між собою у процесі створення спільної цінності для клієнтів);

- затвердження спільно опрацьованих правил, норм і стандартів поведінки.

Зазвичай основою екосистеми є провідне підприємство, яке виступає в ролі архітектора, зокрема ініціює її створення, формує ціннісну пропозицію для партнерів у контексті їхнього залучення, здійснює розподіл ролей і функцій між учасниками, розробляє правила, норми та стандарти діяльності, визначає способи взаємодії, інтерфейси, обґрунтовує стратегію розвитку. До її складу можуть входити учасники економічних відносин, які впливають або піддаються впливові ціннісної пропозиції фокусного підприємства, зокрема галузеві асоціації, банки, постачальники, сервісні організації, аутсорсингові фірми, дистриб'ютори, засоби масової інформації, виробники супутніх товарів, регулятори, дослідницькі установи тощо. Залучені учасники автономно визначають конфігурацію та здійснюють управління своїми модулями.

Формування екосистеми підприємства – це не одномоментний акт, а тривалий у часі багатоетапний процес, який не лише передбачає залучення учасників, але й створення відповідного середовища з чіткими правилами, механізмами взаємодії, цифровою інфраструктурою, яка забезпечує швидкий обмін інформацією, прискорює інноваційний процес, підвищує ефективність управління ризиками [2, с. 122]. Методичним базис якого є низка фундаментальних принципів, що визначають її архітектуру, динаміку та здатність створювати довгострокову цінність. Основними з яких є: клієнтоорієнтованість, спільна цінність, довіра, баланс інтересів, відкритість, трансграничність, гнучкість, захист даних тощо.





На нашу думку, процес формування екосистеми підприємства повинен охоплювати наступні етапи.

Етап 1. Обґрунтування мети формування екосистеми та її архітектури. На цьому етапі слід визначити мету формування екосистеми; ідентифікувати потреби клієнтів, які не можуть бути задоволені власними силами; визначити спільну цінність, яку отримують клієнти, та індивідуальну цінність (переваги) для кожного потенційного партнера; обрати тип взаємодії з учасниками.

Етап 2. Ідентифікація спільного базису (продукту/технології/бізнесу/ платформи) навколо якого буде відбуватись взаємодія з учасниками екосистеми.

Етап 3. Вибір та залучення партнерів. На цьому етапі важливо визначити основні ролі, які необхідно заповнити (технології, дистрибуція, фінанси, контент тощо); здійснити належну перевірку потенційних учасників на предмет їхньої компетентності, репутації та культурної сумісності; провести спільні зустрічі, хакатони тощо.

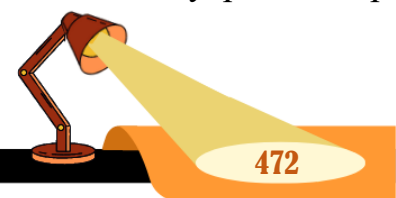
Етап 4. Розробка стратегії екосистеми, що визначає ролі кожного учасника, правила взаємодії, механізми координації й розподілу доходів, ризиків, інтелектуальної власності.

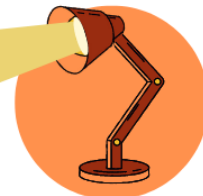
Етап 5. Побудова інфраструктури та інтеграція технологій і даних. На цьому етапі важливо створити спільну технологічну та інформаційну інфраструктуру для забезпечення безперешкодного обміну даними й координації процесів між партнерами, синхронізації основних бізнес-процесів; розробити спільні стандарти збору, обробки та використання даних тощо.

Етап 6. Запуск та масштабування. На цьому етапі запускається базова версія екосистеми з основними партнерами та мінімальним набором функцій, щоб перевірити її працездатність та цінність. Після успішного запуску пілотних проєктів фокус зміщується на розширення бази партнерів та збільшення обсягів діяльності. Це передбачає: додавання нових продуктів/сервісів на основі відгуків клієнтів і партнерів; впровадження систематичних програм залучення й створення механізмів самообслуговування для нових учасників; використання каналів дистрибуції партнерів для географічного розширення; регулярний вимір основних показників ефективності, пов'язаних із залученням, співпрацею та створенням спільної цінності.

Етап 7. Підтримка та розвиток. Екосистема не є статичною. Вона вимагає постійного управління, підтримки довіри та відкритих комунікацій між учасниками, а також адаптації до змін ринкових умов та інновацій. Пріоритетними завданнями фокусного підприємства на цьому етапі є: регулярний перегляд внеску та цінності кожного партнера; постійний пошук шляхів покращення взаємодії, спрощення процесів та спільного інвестування в майбутні технології; пошук шляхів підвищення ефективності функціонування.

Загалом успішне формування екосистеми вимагає фокусування не лише на внутрішніх процесах підприємства, а й на розвитку партнерств та комплі-





ментарності між усіма учасниками. На думку групи українських науковців, особливу увагу при її створенні необхідно приділити таким аспектам, як доступність та пов'язаність [8].

Доступність при проєктуванні екосистеми нерозривно пов'язана зі ступенем її відкритості, тобто легкості з якою економічні агенти можуть стати її учасниками й отримати доступ до необхідних ресурсів, інструментів, даних та інформації. Стратегічне рішення щодо відкритості екосистеми визначає баланс між масштабом і контролем. Відкриті системи, що вимагають від партнерів лише дотримання базових стандартів, легко залучають велику кількість учасників і швидко розширюють асортимент. Однак, це ускладнює гарантування бажаного рівня якості. Регульовані системи встановлюють чіткі критерії відбору та можуть обмежувати кількість партнерів, висуваючи до них додаткові вимоги. Закриті екосистеми жорстко контролюють процес входження економічних агентів. Ступінь відкритості слід обирати, виходячи з потреб кінцевого споживача. Якщо ключовою цінністю є широкий вибір для різноманітної аудиторії, потрібна відкрита модель. Якщо ж клієнти віддають перевагу безпеці та гарантованій якості, необхідно підвищувати поріг входження.

Пов'язаність характеризує рівень взаємодії фокусного підприємства з іншими учасниками екосистеми й забезпечує ефективність та цілісність функціонування всієї бізнес-моделі.

Загалом успіх функціонування екосистеми підприємства насамперед залежить від наявності:

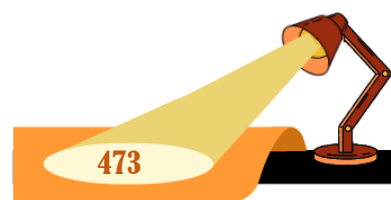
- ефективних зв'язків між її учасниками;
- тісного зв'язку з основним бізнесом;
- адаптивного управління;
- прозорого та справедливого обміну вигодами між усіма учасниками.

Заразом цифровізація економіки, яка передбачає не лише автоматизацію наявних процесів, а й створення принципово нових бізнес-моделей, ринків та економічних відносин, генерує нові можливості для розвитку екосистеми підприємства. Зокрема, впровадження цифрових платформ, CRM-систем, хмарних технологій, Big Data, блокчейну, використання штучного інтелекту змінює архітектуру взаємодії між її учасниками.

Формування екосистеми підприємства в умовах цифрової економіки має низку особливостей, зумовлених впливом цифрової трансформації, розвитком технологічних інновацій та зміною поведінки споживачів. Широке використання цифрових технологій суттєво змінює механізми та правила взаємодії між партнерами, трансформуючи їхні відносини з традиційних лінійних на мережеві та динамічні.

Базовими змінами в механізмах та правилах взаємодії в межах екосистемного утворення в умовах цифрової трансформації економіки є:

- перехід до платформної координації: замість ручної координації або ієрархічних вказівок, цифрові платформи автоматизують більшість процесів взаємодії, включаючи обмін даними, платежі та логістику;





- збільшення прозорості та довіри: цифрові технології (особливо блокчейн та смарт-контракти) можуть забезпечувати високий рівень прозорості транзакцій та взаємодії, зменшуючи потребу в традиційних посередниках та підвищуючи довіру між партнерами;

- персоналізація взаємодії: аналіз великих даних дозволяє адаптувати умови співпраці та пропозиції для кожного партнера або клієнта індивідуально, оптимізуючи співпрацю;

- гнучкість та швидкість реагування: цифрові технології дозволяють миттєво обмінюватися інформацією, що забезпечує швидке прийняття рішень та оперативне реагування на зміни ринкових умов;

- нові правила розподілу цінності: механізми монетизації та розподілу прибутку стають складнішими та часто автоматизованими, ґрунтуючись на алгоритмах, що враховують внесок кожного учасника в створення кінцевої цінності;

- автоматизація та саморегулювання: багато правил взаємодії можуть бути вбудовані безпосередньо в програмне забезпечення та цифрові платформи (наприклад, через смарт-контракти), що мінімізує людський фактор та підвищує ефективність.

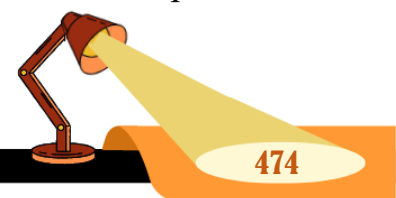
Значний вплив на розвиток екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації здійснює:

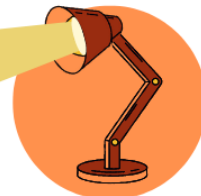
- ефективність цифрового ланцюга створення цінностей для клієнтів;
- кваліфікація учасників команди у сфері цифрових технологій;
- рівень адаптації та налаштування ціннісної пропозиції під індивідуальні запити споживачів;
- ступінь кастомізації цифрових інновацій тощо [3, с. 64].

Зважаючи на вищезазначене, у теперішніх реаліях цифрові технології є не просто інструментом, а фундаментальним драйвером зміни всієї архітектури та динаміки взаємодії в екосистемі підприємства.

Висновки. Отже, у сучасних умовах провадження діяльності відбувається перехід від ієрархічних структур до мережових моделей взаємодії, заснованих на цифрових платформах, інноваціях, гнучкому партнерстві та спільному створенні цінності.

Екосистема підприємства розглядається як стратегічний інструмент досягнення стійкості, швидкого масштабування та впровадження інновацій в умовах цифрової трансформації. Головна перевага застосування екосистемного підходу до організації діяльності полягає в отриманні кумулятивного ефекту, який дозволяє досягати поставлених цілей, що є недостижними у рамках традиційного підходу. Заразом розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організації підприємницької діяльності, трансформації механізмів взаємодії та моделей створення ціннісних пропозицій для споживачів.





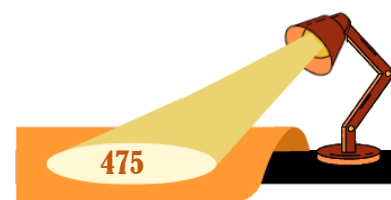
Перспективи подальших досліджень полягають в розробці методичних підходів до оцінки ефективності функціонування екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Література:

1. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. №3 (105). С. 3–25.
2. Горбань С. Ф., Біленко О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. С. 118–128. URL : <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/173/167> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 61–70.
4. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиноцентричного розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2024. 52 с.
5. Котко О. К. Інноваційна екосистема як нова парадигма інноваційного розвитку економіки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 7–1 (49). С. 52–56.
6. Лемешко М. О. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Нагара М. Б. Специфіка та інструментарій екосистемного підходу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 59–64.
8. Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь К. Ю. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1236/1191> (дата звернення: 14.11.2025).
9. Шатіло О. В., Еволюція поняття «екосистема» та підходи до його трактування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 55. С. 31–37.

References:

1. Bystriakov, I. K., & Klynovyi, D. V. (2019). Platformna ekonomika prostorovykh biznes-ekosystem yak innovatsiyni trend staloho rozvytku [The platform economy of spatial business ecosystems: an innovative trend of the sustainable development]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and Science of Science*, 3 (195), 3–25 [in Ukrainian].
2. Horban, S. F., & Bilenko, O. V. (2025). Biznes-ekosystemy v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Business Ecosystems in Ukraine: Status and Development Prospects]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Issues*, 4, 118–128. Retrieved from <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/173/167> [in Ukrainian].
3. Dubnytskyi, V. I., Mishustina, T. S., Ovcharenko, O. V., & Naumenko, N. Yu. (2023). Osoblyvosti rozvytku biznes-ekosystemy v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [Special features of business ecosystem development in the context of digital economy transformation]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73), 61–70 [in Ukrainian].
4. Kolot, A. M. (2024). Ekosystemnist yak imperatyv stiikoho liudynovymirnoho rozvytku. [Ecosystemism as an imperative for sustainable human-centered development]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].





5. Kotko, O. K. (2016) Innovatsiina ekosystema yak nova paradyhma innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Innovation ecosystem as a new paradigm of innovative economic development]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika – Odesa National University. Economy*, 21, 7–1 (49), 52–56 [in Ukrainian].
6. Lemesenko, M. O. (2021). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi [The essence and features of formation of business ecosystems in the new economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 34. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> [in Ukrainian].
7. Nahara, M. B. (2023). Spetsyfyka ta instrumentarii ekosystemnoho pidkhodu [Specifics and tools of the ecosystem approach]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia - Scientific Perspective: Economics and Management*, 2 (82), 59–64 [in Ukrainian].
8. Tsyhanenko, O. V., Zubko, K. Yu., & Samus K. Yu. (2022). Formuvannia ekosystemy kompanii yak osnovy pidvyshchennia stiikosti biznesu [Formation of the company's ecosystem as a basis for increasing business sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 37. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1236/1191> [in Ukrainian].
9. Shatilo, O. V. (2025). Evoliutsiia poniattia «ekosystema» ta pidkhody do yoho traktuvannia [The evolution of the concept of “ecosystem” and approaches to its interpretation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*, 55, 31–37 [in Ukrainian].

