

## ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 330:338.4

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-110-116>

### БАЗИС СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ

**Бочко О. Ю.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна  
e-mail: bochkoolena@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-3422-4654

***Анотація.** У статті розкрито сутність формування бізнес-екосистем. Досліджено особливості побудови екосистем в енергетичній сфері, які полягають у врахуванні впливу регуляторних змін на галузь, дослідженні енергетичної ефективності, активному партнерстві та співпраці, наявності енергетичних сервісів та енергетичної і цифрової трансформації та врахуванні рівня стійкості до змін. Виділяють кілька варіантів енергетичної трансформації: на рівні уряду, місцевої влади, бізнесу, споживачів. Запропоновано стратегії розвитку бізнес-екосистем, серед яких виділено стратегію партнерства у бізнес-екосистемах, активно-наступальну стратегію розвитку бізнес-екосистеми, стратегію розвитку та стратегію диверсифікації. Обґрунтовано, що результат реалізації стратегії бізнес-екосистеми залежить від вміння ефективно координувати взаємодію між різними учасниками цієї екосистеми.*

***Ключові слова:** стратегія, бізнес-екосистема, енергетична сфера, середовище, підприємство.*

### THE FOUNDATION OF THE STRATEGY FOR DEVELOPING THE BUSINESS ECOSYSTEM IN THE ENERGY SECTOR

**Bochko Olena**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
e-mail: bochkoolena@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-3422-4654

***Abstract.** This article delves into the core aspects of shaping business ecosystems, characterized by their manifold advantages, including broad access to opportunities, swift scalability, and a combination of flexibility and stability. The primary objective of this article is to formulate development strategies for business ecosystems within the energy industry. Throughout the writing process, various research methods were employed, encompassing the inductive-deductive approach to explore the essence and components of business ecosystems. The graphic method was utilized to visually depict the distinctive features of forming business ecosystems in the energy sector. The abstract-logical method was instrumental in summarizing the outcomes. The intricacies of constructing ecosystems in the energy domain were examined, emphasizing considerations such as the impact of regulatory shifts, exploration of energy efficiency, active collaboration, the provision of energy services, and the integration of energy and digital transformation. Multiple avenues for energy transformation were identified, spanning governmental, local, business, and consumer levels. The proposed transformation direction advocates for the enactment of an energy-efficient policy across all tiers, leveraging local resources effectively, and incrementally increasing the proportion of energy derived from renewable sources. Several development strategies for business ecosystems were delineated, notably the partnership strategy, active-offensive development strategy, development strategy, and diversification strategy. The article argues that the success of these strategies hinges on the adept coordination of interactions among ecosystem participants. Favorable partnerships, mutual trust, and innovative resource-sharing capabilities were highlighted as pivotal determinants of strategy success. Additionally, the article underscores the significance of existing agreements, including revenue-sharing arrangements, joint ventures, ownership structures, and merger and acquisition opportunities. Successful implementation of a business ecosystem strategy necessitates a focus on internal organizational indicators to ensure strategic alignment.*

***Keywords:** strategy, business ecosystem, energy sector, environment, enterprise.*

**JEL Classification: M310.**

**Постановка задачі.** Розвиток бізнес-екосистеми в енергетичному секторі постає як нова сфера дослідження на перетині бізнесу та розвитку енергетики в цілому. При побудові екосистем повинні враховуватись поєднання традиційних підходів до економічного розвитку «згори донизу» та сучасних, інноваційних підходів, орієнтованих на максимально можливе задоволення потреб споживачів, використання ресурсів оточуючого середовища, у якому

функціонує більшість енергетичних підприємств.

Вже кілька років пропорції світового енергетичного балансу змінюються на користь відновлюваних джерел енергії, багато державних і приватних установ докладають зусиль для застосування інноваційних підходів в енергетичній сфері. Це стимулює до урівноваження потоку енергії в екосистемі, що є важливим для екологічної рівноваги.

Отже, досліджувана тема є актуальною та своєчасною, що свідчить про необхідність побудови бізнес-екосистем компаніями енергетичного сектору, які враховують зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку бізнес-екосистем знайшли своє відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких М. О. Лемешко, О. А. Лактіонова [7], А. С. Полянська, Х. В. Михайлишин [9], Р. Аднер (R. Adner) [14], М. Г. Якобіда (M. G. Jacobides) [16] та ін.

Т. Квятко [5], досліджуючи діяльність бізнес-екосистеми у сучасних умовах, вказувала на особливості їх формування. За думкою авторки, бізнес-моделі безпосередньо пов'язані з бізнесом. А фундаментальну основу екосистеми складають малий та середній бізнес. Це забезпечить розробку нової та модернізацію існуючої продукції, що підвищить рівень задоволеності споживача.

Г. Саврук [10] вказує на необхідність співпраці різних видів підприємств у структурі бізнес-екосистем. За цих обставин кожен учасник працює на спільну ідею та посилює один одного.

Деталізуючи вивчення проблеми формування екосистем, М. О. Лемешко, О. А. Лактіонова [7] вказують на те, що в умовах пандемії COVID-19 в Україні та в окремих країнах ЄС екосистема забезпечує підтримку бізнесу. Автори наголошують на основних групах та видах екосистем, що забезпечують цю підтримку бізнесу, та вивчають стан екосистеми до впровадження обмежувачих заходів (2019 рік) та після (II-IV квартали 2020 року).

Для забезпечення розвитку бізнес-екосистеми у постковідний період А. Ю. Семенов [11] вважає за необхідне застосування цифрових платформ, які стимулюють трансформації екосистеми бізнесу.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри велику кількість наукових праць, пов'язаних з розвитком бізнес-екосистем, на нашу думку, недостатньо праць присвячених формуванню стратегій розвитку бізнес-екосистем енергетичної галузі.

Бізнес-екосистема характеризується такими перевагами: доступ до широкого спектру можливостей, швидке масштабування, гнучкість і стабільність. Екосистеми можуть забезпечити швидкий доступ до зовнішніх інновацій, розробка яких була б надто дорогою або займала б багато часу. Після запуску екосистема може масштабуватися набагато швидше, ніж окремо кожна компанія з іншими моделями управління. Структура екосистеми дозволяє легко та зрозуміло додавати нових учасників, а її спрощена бізнес-модель забезпечує швидке зростання. Нарешті, частина привабливості бізнес-екосистем полягає в їх гнучкості та стабільності.

**Мета дослідження.** Основною метою цієї статті є обґрунтування базису стратегій розвитку бізнес-екосистем в енергетичній галузі.

Для досягнення поставленої цілі були виконані такі завдання: розкрити сутність та складові бізнес-екосистем, визначити особливості бізнес-екосистем в енергетичній сфері, обґрунтувати види стратегій розвитку бізнес-екосистем у сучасних умовах.

Поставлені завдання виконувались за допомогою низки методів дослідження, зокрема індуктивний та дедуктивний методи використано для дослідження сутності та складових бізнес-екосистем; графічний метод використано для наочного відображення особливостей формування бізнес-екосистеми підприємств енергетичної галузі. Для підбиття підсумків застосовано абстрактно-логічний метод.

**Основний матеріал.** Переважно екосистеми будуються протягом тривалого періоду. Щоб побачити рівень якості функціонування екосистеми та тривалі результати потрібно десятиліттями її досліджувати. Цей часовий лаг має дуже велике значення, оскільки створення бізнесу займає багато часу, а культурні зміни відбуваються досить повільно.

Багато спільнот мають тільки елементи екосистеми, які не є цілісною структурою екосистеми. Відтак вони залишаються існувати лише на етапі зародження та не діють повноцінно. Загалом вони можуть бути невеликими, ізольованими або фрагментованими. За наявності таких прогалів лідери повинні розглядати всю екосистему та вдосконалювати

кожен її елемент.

В енергетичній галузі бізнес-екосистеми підприємств мають свої особливості (рис. 1):

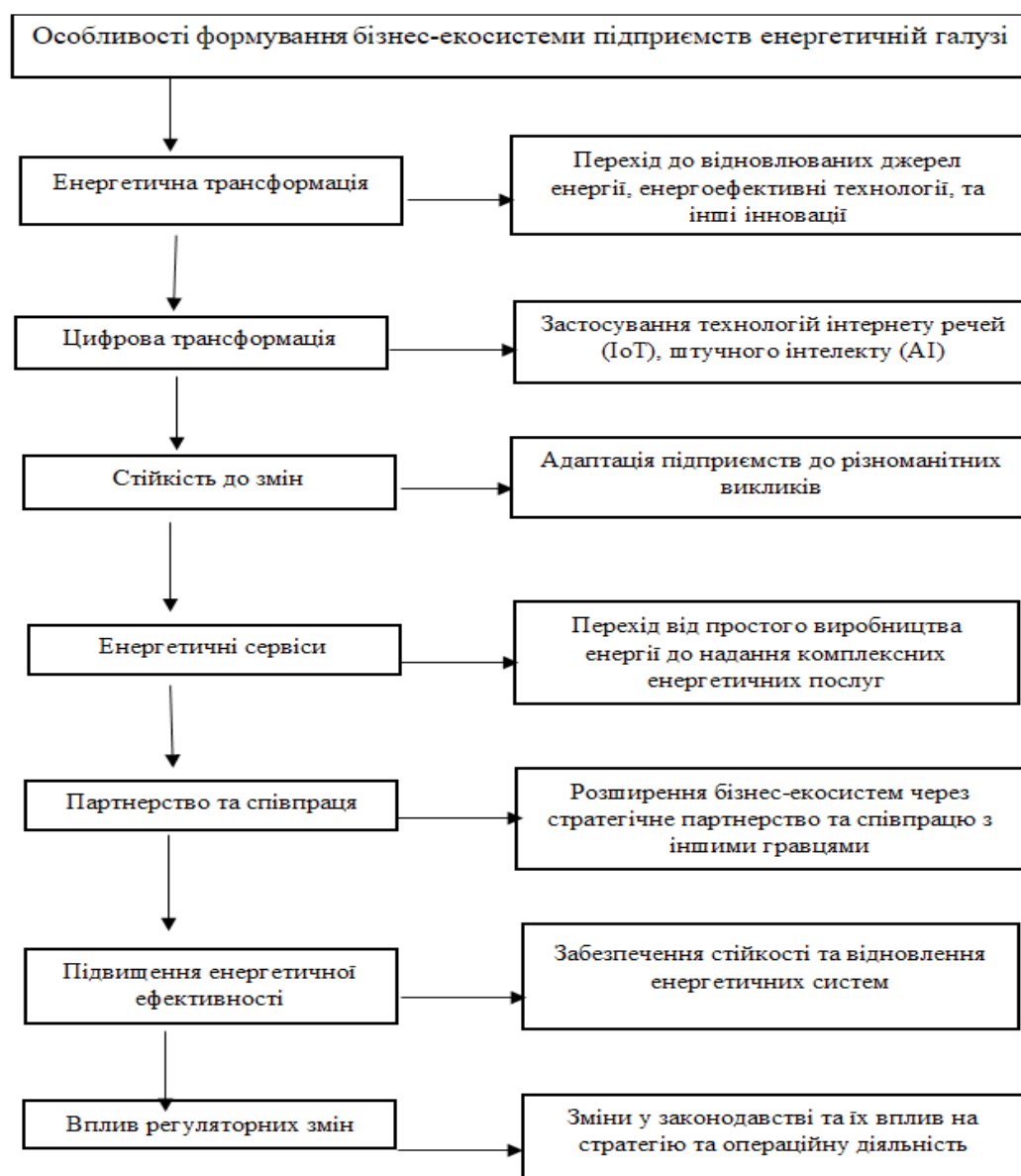


Рис. 1. Особливості формування бізнес-екосистеми підприємств енергетичної галузі

*Джерело: авторська розробка*

1. Енергетична трансформація полягає у забезпеченні змін в енергетичній системі, зокрема перехід до відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій та застосування інших інновацій, що можуть впливати на підприємства у галузі. Отже, енергетична трансформація означає перехід світового енергетичного сектора від систем виробництва і споживання енергії на основі копалин, нафти, природного газу і вугілля, до відновлюваних джерел енергії, таких як вітер і сонце, використовуючи за цих обставин літій-іонні акумулятори. Тобто йдеться про альтернативні способи постачання енергії споживачам, наприклад, через автономні рішення. Водночас слід виділити кілька варіантів енергетичної трансформації: на рівні уряду, місцевої влади, бізнесу, споживачів.

На рівні уряду енергетична трансформація полягає в розробці та реалізації нормативно-правового забезпечення енергетичної галузі та державних програм розвитку.

На місцевому рівні – це заходи із зменшення енергоспоживання та втілення планів поступового «зеленого» переходу громад. Щоб менше та ефективніше споживати, потрібні локальні енергоменеджери, які контролюють використання енергоресурсів та знають, як

усувати проблеми через дієві заходи.

Бізнес-структури повинні забезпечити собі доступ до об'єктів, облаштованих сонячними станціями із системами накопичення чи акумулювання енергії. Це забезпечується формуванням відповідного запиту на проекти відновлюваної енергетики.

Споживачі повинні мати більше можливостей та стимулів для встановлення систем виробництва електроенергії для задоволення своїх базових енергетичних потреб.

Загалом це передбачає формування та реалізацію енергоефективної політики на всіх рівнях, включаючи ефективне використання локальних ресурсів та поступове збільшення частки виробництва енергії з відновлюваних джерел.

Крім того, у сучасному суспільстві важливу роль відіграє стратегічно проголошена «зелена» трансформація», особливо декарбонізація енергетичного сектору, що призводить до створення маломасштабної децентралізованої генерації електроенергії з використанням відновлюваних джерел енергії, що сприяє високій ефективності.

2. Цифрова трансформація в енергетичній галузі полягає у розвитку технологій інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналізу даних та інших цифрових рішень для підвищення ефективності та покращення управління енергетичними процесами. Важливу роль за цих обставин відіграють робототехніка, 3D-друк, хмарні обчислення та передова аналітика. Цифрові технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності за рахунок вищої продуктивності та нижчих капітальних і операційних витрат.

3. Стійкість до змін визначається адаптацією підприємств до різноманітних викликів, таких як кліматичні зміни, регулюючі зміни у законодавстві, підвищення вимог до стандартів безпеки та сталих технологій. Слід зазначити, що повномасштабне вторгнення росії в Україну внесло корективи у розвиток енергетичної галузі, зокрема шкода нанесена багатьом об'єктам енергетичної інфраструктури, зруйновані підприємства, які опинилися на тимчасово окупованій території, пошкоджено мережі електро- та теплопостачання, неможливим є видобуток енергетичних ресурсів на окремих родовищах.

4. Енергетичні сервіси. Розгляд переходу від простого виробництва енергії до надання комплексних енергетичних послуг, таких як енергетична ефективність, керування споживанням енергії та інші. Важливість енергетичних сервісів виявляється в їх здатності надавати комплексні рішення, спрямовані на оптимізацію енергетичного споживання, впровадження новітніх технологій та вдосконалення існуючих енергетичних систем. Це сприяє зменшенню енергетичних втрат, підвищенню продуктивності та зниженню викидів шкідливих речовин. Крім того, енергетичні сервіси відіграють важливу роль у переході до відновлювальних джерел енергії та підтримці сталих практик у виробництві. Ці сервіси надають підприємствам можливість використовувати сучасні технології для забезпечення високої ефективності та відповідності вимогам сталого розвитку.

5. Партнерство та співпраця. Аналіз ролі енергетичних підприємств у розширенні бізнес-екосистем через стратегічне партнерство та співпрацю з іншими гравцями у сфері енергетики та інших суміжних галузях. Важливість партнерства та співпраці в енергетичній сфері проявляється у здатності об'єднувати ресурси, експертизу та інноваційні підходи для вирішення викликів, пов'язаних із забезпеченням сталого та надійного енергетичного постачання. Співпраця між енергетичними підприємствами, державними органами та громадськістю стає ключовим фактором у розробці та впровадженні стратегій енергоефективності, розвитку відновлювальних джерел енергії та зниженні викидів. Отже, партнерство у сфері енергетики дозволяє об'єднувати зусилля для створення інтегрованих систем, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, забезпечення енергетичної безпеки та здійснення переходу до сталого енергетичного майбутнього.

6. Дослідження енергетичної ефективності в період воєнного часу виходить за межі звичайних умов і має свої особливості та важливі аспекти. Дослідження у цій галузі є важливим зусиллям для забезпечення стійкості та відновлення енергетичних систем у період воєнного стану, а також має великий потенціал для впровадження нових технологій та стратегій у цей складний час. Розгляд заходів щодо оптимізації використання енергії виробництва та споживання, зокрема за допомогою новітніх технологій та інженерних рішень.

7. Вплив регуляторних змін характеризується змінами у законодавстві, вибором стратегії та операційної діяльності енергетичних підприємств.

Слід зазначити, що всі ці особливості мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку бізнес-екосистеми. Серед можливих стратегій бізнес-екосистем, які націлені на їх розвиток, важливо відмітити такі:



1. Стратегія партнерства у бізнес-екосистемах. Ця стратегія побудована на формуванні вигідних взаємовідносин між усіма суб'єктами цієї екосистеми: виробник, постачальник, організатор, комплементатор.

2. Активно-наступальна стратегія розвитку бізнес-екосистеми. Вона передбачає максимально можливий рівень застосування стратегічних змін у межах бізнес-екосистеми. Проте така система є не новоутвореною, а давно вже функціонує. Всі технологічні процеси у межах якої вже попередньо погоджені. Тобто застосування такої стратегії передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів: сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів [4].

3. Стратегія розвитку екосистеми характеризується врахуванням змін навколишнього середовища, визначається внутрішньою та зовнішньою взаємоузгодженістю та адаптована до вимог ринку. Стратегія є зрозумілою для всіх суб'єктів екосистеми та напрямів її застосування. Вона забезпечує розуміння підприємствам-виробникам, які інструменти використовувати для досягнення цілей, клієнтам – що очікувати від компанії, діловим партнерам – напрями майбутньої співпраці. Така стратегія характеризується простотою та чіткістю виконання обов'язків.

4. Стратегія диверсифікації характеризується розширенням спеціалізації та видів діяльності, залучення нових суб'єктів в структуру екосистеми, сприяє новим раціональним ініціативам та рішенням.

Щоб реалізувати стратегію бізнес-екосистеми потрібно зрозуміти, як змусити екосистему працювати, тобто не лише запропонувати бездоганну ціннісну пропозицію, а й виступити посередником для укладення привабливих партнерських угод, що потребує значних зусиль, та забезпечити приріст цінності [2].

Успіх реалізації стратегії бізнес-екосистеми залежить від вміння ефективно координувати взаємодію між різними учасниками цієї екосистеми. Наявність сприятливих партнерських відносин, взаємної довіри та здатності до інноваційного обміну ресурсами може визначити успіх стратегії. Важливими також є здатність пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах і врахування потреб та очікувань кінцевих споживачів у рамках екосистеми.

**Висновки.** Особливості побудови екосистем в енергетичній сфері полягають у врахуванні впливу регуляторних змін на галузь, дослідженні енергетичної ефективності, активному партнерстві та співпраці, наявності енергетичних сервісів та енергетичної і цифрової трансформації та врахуванні рівня стійкості до змін.

Успіх реалізації стратегії бізнес-екосистеми також часто залежить від наявних укладених угод, включаючи угоди про розподіл доходів, угоди про спільне підприємство, мажоритарне володіння та можливість злиття і поглинання. А це вимагає зосередження на внутрішніх показниках організації екосистеми, щоб забезпечити стратегічне узгодження. Звичайно, компанії не можуть просто створювати системи, які приносять користь їхнім клієнтам і відповідають потребам їхніх партнерів. Рано чи пізно організаторам також доведеться отримати додаткову вартість.

Деякі компанії зосереджені на майбутньому успіху, який приходить від підвищення лояльності клієнтів, стимулювання зростання та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Але зрештою всі екосистеми мають створювати відчутну цінність для своїх організаторів. Про цю вимогу можна забути у світі вільного фінансування, де приватні фонди конкурують за інвестиції, а платформи працюють повним ходом.

## Список літератури

1. Бистряков І. К., Хлиновий Д. В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. Наука та наукознавство. 2019. № 3(195). С. 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2019.03.003> (дата звернення: 12.09.2023).

2. Бізнес-екосистема: навіщо об'єднувати проекти з різних сфер, 2019. URL: <https://mind.ua/publications/20205413-biznes-ekosistema-navishcho-ob-ednuvati-proekti-z-riznih-sfer>. (дата звернення: 12.09.2023).

3. Благодир Л. М. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022 Вип. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (дата звернення: 12.09.2023).

4. Гудзь О. І Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і

суспільство. 2018. Вип. 18. С.346-352.

5. Квятко Т. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2023. №57. 57-62. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-57-62> (дата звернення: 12.10.2023).

6. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 257-262.

7. Лемешко М. О., Лактіонова О. А. Екосистема підтримки бізнесу в умовах пандемії COVID-19 в Україні та в окремих країнах ЄС. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 109-123.

8. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15) (дата звернення: 01.10.2023).

9. Полянська А. С., Михайлишин Х. В. Концептуальні засади взаємозв'язку між енергетичним переходом та енергетичною ефективністю підприємств. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління». <http://www.ek.puet.edu.ua/files/conf2023.pdf#page=310> (дата звернення: 01.09.2023).

10. Саврук Г. Бізнес-екосистеми: як локальним українським компаніям співпрацювати з гігантами. Лідерство і менеджмент. Культура. 2019. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/business-ecosystems> (дата звернення: 01.09.2023).

11. Семеног А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. Вісник КНУТД. 2019. № 4 (137). С. 39–50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019>.

12. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24) (дата звернення: 26.09.2023).

13. Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь Г. І. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. Економіка та суспільство. 2022 № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (дата звернення: 01.10.2023).

14. Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58.

15. Hung Le Hong How Ecosystems Will Dominate Our Digital Future. Gartner IT Symposium. Xpo 2019, Barcelona. Available at: <https://kpc-group.cz/blog/gartner-it-symposium-xpo-2019-barcelona-pondelni-shrnuti> (дата звернення: 11.11. 2023).

16. Jacobides M. G. In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*. 2019. № 97 (5). P. 128–137. URL: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (дата звернення: 11.11.2022).

17. Nachira F., Nicolai A., Dini P., Le Louarn M., & León L. R. Digital business ecosystems. European Commission. 2007. 238 p. URL: <http://www.digital-ecosystems.org/dbe-book-2007> (дата звернення: 10.11.2022).

## References

1. Bystryakov, I. K., Klynovyy, D. V. (2019) Platform economics of spatial business-ecosystems as an innovative trend of sustainable development. *Nauka ta naukoznavstvo*, 3(195), 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2019.03.003>. (accessed September 12. 2023). [In Ukrainian]

2. Business Ecosystem: Why Combine Projects from Different Fields (2019). Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20205413-biznes-ekosistema-navishcho-ob-ednavati-proekti-z-riznih-sfer>. (accessed September 12. 2023). [In Ukrainian]

3. Blagodyr, L.M. (2022). Digital business ecosystems as a specific form of economic activity coordination in the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue. No. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (accessed 12 September 2023). [In Ukrainian]

4. Hudz, O. I. (2018). Strategy of enterprise development: essence and classification. *Ekonomika i suspil'stvo*, 18, 346-352. [In Ukrainian]

5. Kviatko, T. (2023). Features of business ecosystem formation in modern conditions. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, (57), 57-62. <https://doi.org/10.31470/2306->

546X-2023-57-57-62. (accessed 12 October 2023). [In Ukrainian]

6. Lanovs'ka, H. I. (2017). Innovative ecosystem: essence and principles. *Ekonomika i suspilstvo*, 11, 257-262. [In Ukrainian].

7. Lemeshko, M. O., Laktionova, O. A. (2020). Business support ecosystem in the conditions of the COVID-19 pandemic in Ukraine and in some EU countries. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2 (38), 109-123. [In Ukrainian].

8. Pohorelov, Yu. S. (2017) Methods of enterprise development: conditions and effectiveness of usage. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1, 76-84. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15). (accessed 01 October 2023). [In Ukrainian].

9. Polyanska, A. S., Mykhailyshyn, H. V. Conceptual foundations of the relationship between the energy transition and the energy efficiency of enterprises. MATERIALS of the 13th International Scientific and Practical Internet Conference "Today's economy: problems of modeling and management". Retrieved from <http://www.ek.puet.edu.ua/files/conf2023.pdf#page=310> (accessed 12 September 2023). [In Ukrainian].

10. Savruk, H. (2019). Business ecosystems: how local Ukrainian companies can cooperate with giants. *Lyudy. Liderstvo i menedzhment. Kul'tura*. Retrieved from: <https://kmbs.ua/ua/article/business-ecosystems> (accessed 12 September 2023). [In Ukrainian].

11. Semenog, A. (2019). Digital platform ecosystems as a factor in business transformation in the digital economy. *KNUTD Bulletin*, 4(137), 39–50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4> [In Ukrainian]

12. Khatser, M. V. (2014) Strategy of development of the enterprise in conditions of instability of the state economy. *Visnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) (elektronnyy zhurnal)*, Bulletin of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University (economic sciences) (electronic journal), 3, 109-112. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24) (accessed 26 September 2023). [In Ukrainian].

13. Tsyhanenko, O. V., Zubko, K. Yu., Samus', H. I. (2022). Formation of the company's ecosystem as a basis for increasing business sustainability. *Ekonomika ta suspilstvo*, 37. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (accessed 01 October 2023). [In Ukrainian].

14. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43, 1, 39–58.

15. 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).

16. Jacobides, M. G. (2019). In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*, 97, 5, 128–137. Retrieved from <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy>. (accessed 11 November 2023).

17. Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & León, L. R. (2007). Digital business ecosystems. European Commission. Retrieved from <http://www.digital-ecosystems.org/dbe-book-2007> (accessed 11 November 2023).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2024

Прийнята до публікації 10.02.2024