

## ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.5>**Фімяр С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу  
«Європейський університет»

**Коваль Д.О.**

аспірант,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ  
ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

*У статті систематизовано теоретичні підходи до сутності поняття екосистеми та запропоновано визначення екосистеми інноваційного розвитку промислової галузі як сукупності взаємодіючих суб'єктів господарювання (реального сектора, бізнесу), органів влади, громадських організацій, науково-освітніх організацій, що реалізують виконання спільних функціональних завдань на основі спільного використання ресурсного потенціалу всіх учасників (акторів) з метою досягнення синергетичного ефекту. Запропоновано компонентний склад екосистеми інноваційного розвитку підприємств. Подано диференціацію переваг учасників від застосування екосистемного підходу (економічні, соціальні, інституційні, інфраструктурні). Розроблено алгоритм впровадження екосистемного підходу до моделі інноваційного розвитку промислової галузі. Докладно розглядаються ризики, що виникають під час переходу роботи в даний бізнес-формат, а також перспективи розвитку та готовність суспільства до роботи в екосистемах на основі накопиченого клієнтського досвіду.*

**Ключові слова:** екосистема, бізнес-моделі, учасники ринку, конкурентоспроможність, інноваційні технології, потреби споживачів.

ECOSYSTEM APPROACH IN THE PROCESS OF FORMING  
INNOVATIVE BUSINESS MODELS**Fimyars Svitlana**

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment  
«European University»

**Koval Dmytro**

Private Higher Educational Establishment «European University»

*The article systematizes theoretical approaches to the concept of "ecosystem", including business ecosystem, economic ecosystem, innovation ecosystem, entrepreneurial ecosystem, industrial ecosystem. The article also considers the prerequisites and retrospective evolution of the transition to the work format according to the principle of ecosystems when companies build their business models. The authors proposed the definition of the ecosystem of innovative development of the industrial sector as a set of interacting business entities (real sector, business), authorities, public organizations, scientific and educational organizations, which realize the implementation of joint functional tasks based on the joint use of the resource potential of all participants (actors) in order to achieve a synergistic effect. The component composition of the ecosystem of innovative development of enterprises is proposed. Differentiation of the benefits of the participants from the application of the ecosystem approach (economic, social, institutional, infrastructural) is provided. The concept of the innovation ecosystem was studied for the analysis of dynamic open environments, which include organizations, individuals and institutions that interact in the formation, use and dissemination of innovations. The key components of innovative ecosystems are defined and their interaction is highlighted. The importance of using information and digital*

*platforms to optimize business processes in the ecosystem is emphasized. The characteristics that are typical for innovation ecosystems and modern innovation processes are highlighted. An algorithm for the introduction of an ecosystem approach to the model of innovative development of the industrial sector has been developed. Significant attention is paid to defining the differences between digital ecosystems and traditional business alliances. The risks arising during the transition of work to this business format, as well as prospects, are considered in detail development and society's readiness to work in ecosystems on the basis of accumulated customer service experience.*

**Key words:** *ecosystem, business models, market participants, competitiveness, innovative technologies, consumer needs.*

**Постановка проблеми.** Постійно зростаюча конкуренція на ринках товарів і послуг як внутрішніх, так і зовнішніх, підвищення рівня вимог до якості, асортименту пропонованої продукції з боку покупців, тенденції цифрової трансформації галузей народно-господарського комплексу, соціального, культурного, політичного життя суспільства, зумовлює необхідність пошуку варіантів подальшого розвитку підприємств як у коротко-, середньостроковій перспективі, і у довгостроковому прогнозованому сценарії. Формуються умови «нової нормальності» у всіх галузях соціально-економічної системи. Суб'єкти господарювання розуміють, що самотужки їм стає все складніше протистояти сучасним викликам і необхідно шукати нові підходи до формування інноваційних систем та економічних відносин між учасниками ринкової системи з метою зміцнення як економічної безпеки кожного суб'єкта зокрема, так і національної безпеки загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом в сфері досліджень вчених дедалі частіше виникають питання, що стосуються створення та майбутнього розвитку екосистем підприємств. Зокрема О.В. Циганенко та К.Ю. Зубко вважають, що саме за такими суб'єктами ринкових відносин майбутнє, адже формування такого інноваційного бізнес-середовища дає змогу менеджменту компанії концентрувати свої зусилля не тільки на реалізації товару, що є неефективним, як в середньостроковій так і довгостроковій перспективі [3].

Лемешко М.О. та Лактіонова О.А. стверджують, що для відновлення української економіки вже сьогодні необхідно формувати механізми підтримки бізнесу на основі досвіду країн ЄС у вигляді компенсацій витрат за кредити, грантів, або у вигляді компенсації витрат на заробітну плату тощо [5, с. 116].

Саврук Г. на основі власного досвіду (створення та керівництво бізнес-екосистемами, інтегрування в інші екосистеми) зазначає, що успіх бізнесу дедалі більше починає залежати саме від свідомого поєднання великих корпорацій (надскладна задача для великого бізнесу) та локальних компаній (неймовірні можливості для малого бізнесу) [1].

На думку Лановської Г.І. однією з основних причин повільного темпу розвитку бізнес-екосис-

тем в нашій країні є незацікавленість та фактично відсутність механізму регулювання цих процесів з боку держави [2, с. 112].

Питаннями співпраці між суб'єктами бізнесу та іншими організаційними структурами також займалися вчені з-за кордону, серед яких можна вказати М. Портера, К. Сейбла, Ф. Кука, Р. Нельсона, С. Вінтера та інших. В Україні в цьому напрямку проводили дослідження такі вчені-економісти, як К. Ващенко, М. Данилович, О. Христенко, О. Марченко, М. Шик, Д. Мур, О. Котко та інші.

Вивчення і порівняння сучасних наукових підходів до трактування поняття «бізнес-екосистема», розгляд формування екосистем компаній та аналіз їх функціонування привернули увагу багатьох дослідників. Незважаючи на значний обсяг вже наявних наукових праць, враховуючи існуючі розбіжності та дискусійні моменти, які ще не врегульовані на теоретичному рівні, вважаємо, що дослідження в цьому напрямку вимагає подальшого розвитку.

**Постановка завдання.** Визначення особливостей формування та функціонування інноваційних бізнес-моделей на основі екосистемного підходу, а також параметрів, що впливають на ефективність їх розвитку як в середньостроковому, так і в довгостроковому періоді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історія бізнесу – це комбінація формування нових теоретичних концепцій та розвитку інноваційних практик. Практики мігрують з однієї галузі до іншої, часом зі значною затримкою.

Потім з'ясувалося, що компанії можуть зростати не лише органічно (запускаючи нові виробничі потужності), а й за допомогою злиття та поглинання. І в ХХ ст. активно стали розвиватися горизонтально та вертикально інтегровані компанії.

Під горизонтальною інтеграцією мається на увазі об'єднання підприємств одного профілю, які виробляють однотипну продукцію. Вертикальна інтеграція – це об'єднання підприємств, які створюють різні компоненти однієї продукції в рамках виробничих процесів, які йдуть один за одним. Основні мотиви до вертикальної інтеграції – зниження транзакційних витрат та отримання можливості наскрізного управління.

Однак розвиток бізнесу може відбуватися не тільки за рахунок злиття та поглинання, але й завдяки кооперації, коли одна компанія замовляє інший (або іншим) виробництво окремих компонентів своїх продуктів, залишаючи собі їх кінцеве складання та продаж. Концепція аутсорсингу поставила під сумнів переваги вертикальної інтеграції. Така якісно нова співпраця поставила питання про те, де проходить кордон між компанією та її зовнішнім середовищем. Цей кордон почав розмиватись. Форми взаємодії ділових організацій змінювалися і щодо конкуренції.

Разом із трансформацією організації бізнесу (або, як тепер частіше кажуть, із формуванням нових бізнес-моделей) змінювалася і теорія організацій. У 1970-ті роки набула розвитку так звана популяційно-екологічна або еволюційна теорія. У її основі лежить аналогія між змінами біосфери та розвитком бізнес-середовища.

Як найбільш поширений в останнє десятиліття підхід для вирішення вищеописаного завдання виступає екосистемний підхід.

Під терміном «екосистема» в її первісному вигляді (використовується в екології) розуміється «біологічна система, що складається з спільноти живих організмів (біоценоз), середовища проживання (біотоп), системи зв'язків, що здійснює обмін речовиною та енергією між ними» [2].

В кінці ХХ ст. відбулась екстраполяція змісту цього поняття у бізнес-середовище, з'явилося поняття «бізнес-екосистема». Під нею розумілась система, що включає компанії, які спільно еволюціонують, зосередивши свої можливості довкола певних інновацій. Поступово категорія «екосистема» почала використовуватися в контексті різних сфер діяльності суспільства, акцентуючи при цьому увагу на базовому концепті – це система, що складається з учасників (акторів) та засобів (технологій) взаємодії між ними.

Поступово менеджмент організацій, керівники органів державного управління, галузевий комплекс дійшли розуміння необхідності переходу до нового підходу для інноваційного розвитку – екосистемного, що забезпечує отримання синергетичного ефекту за взаємовигідної участі кожного з акторів системи, що виконують свої функції та використовують спільні ресурси для конкурентоспроможної діяльності.

Для сфери промисловості характерний тип підприємницької екосистеми, що є динамічною економічною моделлю складних відносин, що утворюються між учасниками або організаціями, чия функціональна мета полягає у розвитку інноваційних технологій. Першочерговою умовою побудови підприємницької екосистеми є сформована в ньому база знань, тобто концентрація значної кількості науковців, дослідників, інженерів та активних обдарованих студентів, які в сукуп-

ності можуть підвищувати технологічний та підприємницький потенціал.

Для ефективного застосування екосистемного підходу для інноваційного розвитку промислових підприємств (галузі) необхідне поступове формування комплексу надійних постачальників, успішних виробників, представників мікроорганізацій, малого та середнього бізнесу, вчених, винахідників, креативної та ініціативної молоді, які забезпечують спільне вирішення системи завдань, пов'язаних із генерацією інноваційної продукції, створенням умов для якісної праці, гідної оплати результатів своєї діяльності, державною підтримкою, що забезпечують досягнення синергетичного соціально-економічного ефекту. В результаті плідної роботи екосистема розширюватиметься, включаючи нових акторів, у т.ч. зарубіжних – для розвитку міжнародної науково-виробничої кооперації, неоіндустріального зростання, а також прагнучиме інтеграції з іншими аналогічними національними та зарубіжними екосистемами.

Як один з провідних у сучасній соціально-економічній системі, науці підхід до інноваційного розвитку галузі, екосистемний підхід являє собою інструмент побудови та ефективного функціонування системи, що саморозвивається, яка включає обов'язкові складові елементи.

При застосуванні екосистемного підходу необхідно обов'язково враховувати пріоритети (кінцеві та проміжні цілі), суб'єкти та об'єкти управління, технології (методи) впливу, функції акторів (учасників).

З позицій екосистемного підходу критерієм ефективності процесу управління інноваційним розвитком промисловості автори вважають досягнення відносин раціонального симбіозу, завдяки яким забезпечується нарощування інноваційного потенціалу промисловості з продукуванням інноваційних імпульсів у зовнішнє середовище (на рівні регіону чи національної економіки загалом). Важливо, що «удосконалений» навколишній простір позитивно впливатиме на розвиток промисловості через систему зворотних зв'язків.

Відмінності традиційного підходу до управління процесом інноваційного розвитку промисловості від екосистемного представлені у табл. 1.

Реалізація екосистемного підходу у напрямі підвищення інноваційного розвитку галузі (комплексу) передбачає отримання конкретного виду переваг кожним учасником (актором) системи з урахуванням взаємовигідного партнерства.

Реалізація екосистемного підходу при формуванні та виконанні напрямів стратегії інноваційного розвитку, забезпечує процес агрегування ресурсів (як правило, дефіцитних) на основі принципів взаємовигідного партнерства та колективного користування, зумовлюючи досягнення синергетичного ефекту в економічній, соціальній,

Таблиця 1

**Порівняння традиційного і економічного підходів  
до управління процесом інноваційного розвитку промисловості**

Відмінна ознака	Підхід	
	Традиційний	Екосистемний
Об'єкт управління	Інноваційна система промисловості як сукупність суб'єктів і об'єктів інноваційної діяльності, орієнтованих на інтровертний розвиток	Інноваційна екосистема промисловості як сукупність суб'єктів і об'єктів інноваційної діяльності, орієнтованих на екстравертний розвиток
Характеристика цілей	Підвищення інноваційного потенціалу промисловості за рахунок здійснення нововведень	Підвищення інноваційного потенціалу промисловості з продукуванням інноваційних імпульсів в зовнішнє середовище
Критерій ефективності управління	Критерії економічної ефективності	Досягнення відношення раціонального симбіозу між компонентами екосистеми

*Джерело: сформовано авторами*

інституційній траєкторії [5]. Для успішного застосування екосистемного підходу потрібна чітка реалізація послідовних етапів його адаптації та впровадження (рис. 1).

У наші дні величезну роль розвитку бізнес-моделей грають комп'ютерні технології. Багато компаній з їх допомогою збільшили дохід і переглянули ланцюги поставок. Йдеться про платформу – бізнес-модель, яка прискорює обмін цінністю між двома та більше групами користувачів, споживачів та виробників, використовуючи мережеві ефекти. Мережевий ефект – це ефект, що виникає, коли цінність мережі її учасника зростає з приєднанням до неї кожного наступного учасника.

Платформи – це один із ключових способів створення цінності у сучасних екосистемах. Для їх розвитку необхідно збирати навколо себе великі мережі користувачів, ресурсів, партнерств та керувати ними.

У сьогоdnішньому світі компанії та користувачі об'єднуються через мережі, а отже, цінність передається безпосередньо між ними. Раніше розвиток бізнесу був результатом інвестування та нарощування внутрішніх ресурсів компанії. Тепер ефекти виникають завдяки розвитку зовнішньої мережі [2] навколо бізнесу. У цьому найважливішим конкурентним ресурсом стає інформація. Методи роботи з великими даними дозволяють створювати нові продукти та послуги, а також удосконалювати існуючі. Дуже важливо, що співробітництво компаній на основі збору та обміну інформацією створює принципово нову основу для формування бізнес-екосистем, що, у свою чергу, створює нові можливості для бізнесу.

Процес формування екосистем бізнесу, безперечно, буде тривати. При цьому доведеться вирішити велику кількість найскладніших проблем технічного, юридичного та організаційного характеру. Зокрема, яким чином при побудові екосистеми уникнути її замикання на себе, як запобігти

монополізації ринку екосистемами, в центрі яких є найпотужніші в економічному сенсі гравці, які управлінські підходи будуть ефективними в екосистемах.

Чим динамічніше і невизначено розвивається ринок, тим більше на благополуччя компаній впливає чинник їхньої спеціалізації. Це означає, що потрібні нові способи розвитку бізнесу, у тому числі через побудову партнерських відносин між спеціалізованими компаніями, і створення спільних підприємств. Так виникають екосистеми, що об'єднують компанії, які не завжди жорстко пов'язані відносинами власності [4].

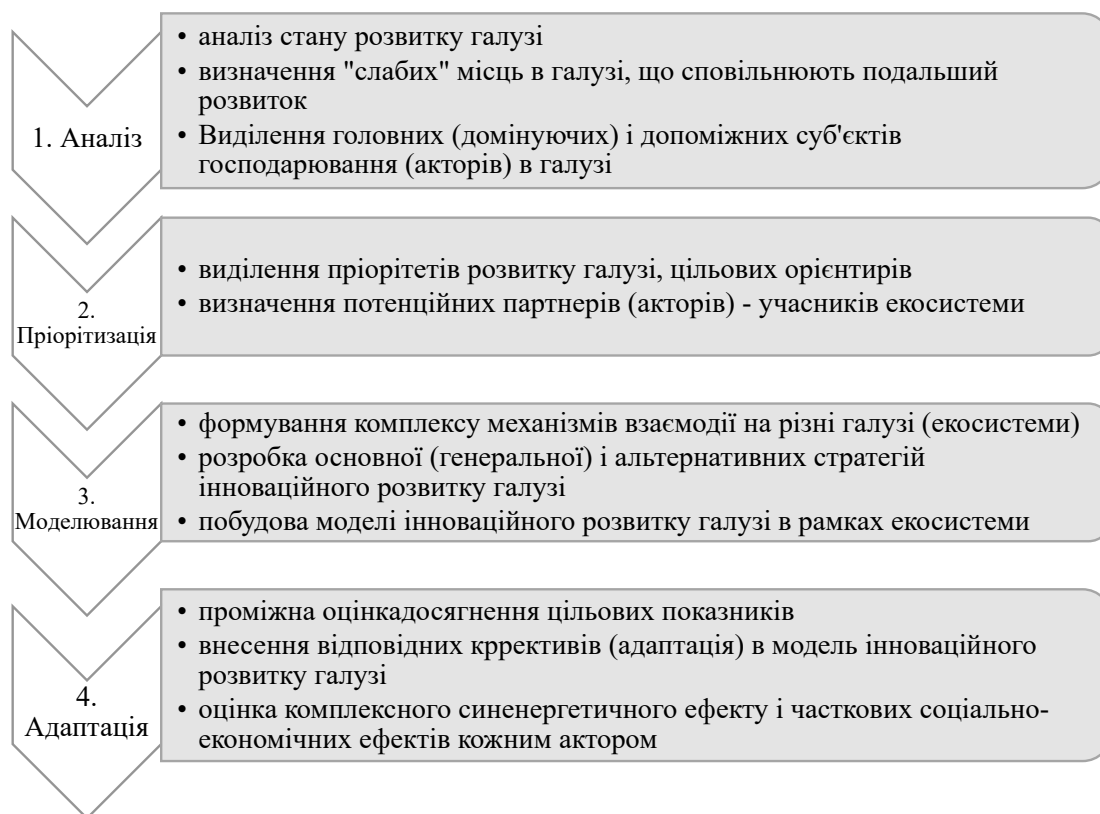
Розвиток партнерств зазвичай базується на принципі комплементарності або взаємного доповнення. Традиційні партнерства найчастіше виникають на основі комплементарності пропозиції (supply complementarity). Партнерам вигідніше об'єднати ресурси та спільно виробляти продукт, ніж робити це самотужки. Це своєрідний тип економії від різноманітності, лише ефекти у такому разі виникають не задля однієї компанії, а для партнерської мережі.

Проте сьогодні традиційних схем відносин недостатньо. Вибухове зростання технологій формує у покупців потреби в цілісному клієнтському досвіді та безшовній взаємодії з різними сервісами.

Щоб відповідати на такі комплексні запити, а також передбачати та формувати їх, бізнесу важливо створювати взаємодоповнювані продукти. Виникає комплементарність на стороні попиту (demand complementarity), коли споживач отримує більше, якщо використовує кілька продуктів або послуг одночасно, а не окремо. Це і визначає стратегічний шлях, який обирають більшість екосистем у сучасній економіці.

Залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей екосистеми можуть набувати різних форм. У тих галузях, де історично не виникло одного лідера та/або об'єднуючої





**Рис. 1. Алгоритм використання екосистемного підходу при реалізації бізнес-моделі інноваційного розвитку**

Джерело: [2; 3]

технології, екосистеми розвиваються через консервативні партнерства, націлені головним чином на зниження витрат і оптимізацію виробничих процесів.

У галузях із вираженими лідерами екосистеми можуть приймати централізовану, адаптивну та гібридну форми.

Централізована екосистема виникає, коли головний гравець вибудовує мережу бізнесів та виступає ключовим посередником між ними, не поєднуючи їх один з одним.

Адаптивна екосистема формується, коли центральний гравець (або гравці) шукає нові способи створення цінності, поєднуючи різні бізнеси між собою. У цьому випадку в екосистемі можуть домінувати три або навіть чотиристоронні відносини, а процес створення інновацій та взаємодії між партнерами стає більш гнучким.

Це особливо важливо для галузей, у яких темп змін дуже високий.

Нарешті, за певних умов екосистеми можуть набувати гібридну форму. У цьому випадку частина бізнесів, що оперують на стабільних ринках, замикається на центральній компанії, а ті, що існують у більш турбулентному середовищі, взаємодіють за адаптивною моделлю.

При розвитку екосистем, особливо адаптивних, критичну роль грають партнерства, не характерні

для цієї галузі у минулому. Потенційні партнери можуть спеціалізуватись на підривинних технологіях або пропонувати товари-замінники існуючих продуктів.

Сьогодні, щоб перемагати конкурентів, мало копіювати їх стратегії та вигравати за ціною, потрібно трансформуватися, диференціюватися і створювати по-справжньому унікальний клієнтський досвід.

Незвичайні партнерства дозволяють бізнесу увійти на новий ринок із мінімальними витратами та створити несподівані комбінації ресурсів (включаючи людські) та інноваційні пропозиції. Саме це джерело креативу та база для співпраці гравців, на перший погляд несумісних.

Управління даними – це найважливіший спосіб взаємного збагачення учасників у сучасних екосистемах. Зіставлення та аналіз даних дають можливість передбачати запити клієнтів.

Говорячи про використання екосистемного підходу у бізнес-моделі компанії, важливим для розгляду є оцінка ризиків. В екосистемі зазвичай співіснують десятки різноманітних компаній – це можуть бути гравці як з усталеними бізнес-моделями, так і з новаторськими. Крім того, екосистема постійно розширюється: до неї включаються нові компанії, що знаходяться на різних стадіях розвитку.

Багато хто з них представляє так звану нову економіку. Неминуче виникає питання: як керувати ризиками в такому неоднорідному середовищі, що постійно змінюється.

Ризиками слід керувати інтегровано у масштабах групи. Це означає, що всі учасники мають будувати систему управління ризиками за єдиними принципами. Однак значна частина компаній екосистеми знаходиться на початковому етапі розвитку, а отже, складні системи ризик-менеджменту не відповідають масштабам їхньої діяльності та економічно не виправдані. Крім того, самі ризики в умовах екосистем набувають деяких особливостей.

З найбільш актуальних слід виділити такі ризики:

1. Податковий ризик. В економіці податки на доходи та майно виконують крім фіскальної ще й функцію, що регулює. Вони стимулюють чи дестимулюють певні види діяльності. Більш сприятливий режим оподаткування отримують, зазвичай, прогресивні, високотехнологічні види діяльності, менш сприятливий – традиційні, спекулятивні, ресурсомісткі тощо.

2. Стратегічний ризик та бізнес-ризик. Успішна екосистема постійно зростає. Це може бути органічне та неорганічне (через злиття та поглинання) зростання. Останнє часто породжує стратегічні та бізнес-ризик.

3. Комплаєнс-ризик. Розширення діяльності екосистем неминуче посилює інтерес до них із боку регулюючих органів.

4. Технологічний ризик. Сучасна конкуренція екосистем – це конкуренція технологічних рішень у боротьбі за ідеальний користувачський досвід. Якщо технологічне рішення немає стійкого попиту чи програє рішення конкурента, реалізується ризик технологій.

5. Кіберризик та репутаційний ризик. Кіберризик та супутній йому репутаційний ризик мають чи не першорядне значення для екосистем, оскільки вони здатні запустити ланцюгову реакцію. Найменша можливість отримання зловмисниками доступу до персональних даних може серйозно вдарити по репутації будь-якої екосистеми, довіри до її надійності та звернути клієнтські потоки до конкурентів. За реалізованим репутаційним ризиком неминуче слідує ризик падіння продажів та оборотів.

Правовий ризик та комплаєнс-ризик набувають форми позовів та претензій з боку постраждалих клієнтів та регулюючих органів.

Екосистеми масштабно задіюють технології та по-новому вибудовують бізнес-процеси, тому поява нових шляхів реалізації дуже серйозних ризиків є неминучою. Таким чином, важливо переосмислити підходи до управління ризиками, щоби можливі втрати не вплинули на майбутнє екосистеми.

Що відбувається з організаційною культурою у розвитку бізнес-екосистеми? Це залежить від точки відліку. Якщо компанія – це ключовий гравець та оркестратор екосистеми, вона встановлює правила гри, приймає рішення про учасників та вибудовує архітектуру клієнтського досвіду. Тут виникають серйозні виклики для організаційної культури, адже екосистема швидко і безперервно обростає новими компаніями-учасниками з різних галузей, і кожна з них має свою культуру, свої системи і навіть свою мову. Таким чином, екосистемі доводиться вчитися говорити десятками мов і якось їх інтегрувати.

Це вимагає великої гнучкості ключової організації.

Інша справа, якщо компанія – це один із партнерів, нарівні з іншими включений у процес створення цінності для споживача. Тоді в першу чергу виникають завдання швидкої інтеграції процесів та технологій (на рівні продуктів, інтерфейсів тощо), а культурні аспекти відходять на другий план.

Обидві ситуації можуть бути застосовні до однієї й тієї організації, але потрібно враховувати нюанси.

Екосистема – це формат, за яким майбутнє. За допомогою партнерств та мереж можливе покриття максимальної кількості потреб клієнта. Як очікується, цей формат лише розвиватиметься. Зараз ще багато організацій працюють власними силами, замикаючись на своїх клієнтах і ресурсах. Компанії, які вже сьогодні створюють таке інноваційне середовище, підвищують шанси залучити та утримати талановитих співробітників.

Крім того, це означає перенесення фокусу уваги з продуктів на потреби клієнтів. Компанія перестає зациклюватися на продуктивній лінійці та фокусується на вибудовуванні єдиного клієнтського шляху. Це підвищує її потенціал до креативу та інновацій [1].

Розвиток екосистеми об'єктивно спричинить збільшення чисельності співробітників. При цьому може утворитися поділ на команди, які працюють у традиційних площинах, і команди, зайняті розробкою новаторських сервісів. Таким чином, компанії слід шукати способи підтримувати мотивацію і тих та інших груп персоналу.

Серйозні ризики можуть виникнути, якщо фірми, що приєднуються до екосистеми, мають більш гнучку і відкриту культуру, ніж ключовий гравець екосистеми. Зіткнення зі складними бюрократизованими процесами прийняття рішень призведе до появи вузьких місць, і компанія, яка концептуально має забезпечувати якісну координацію, насправді лише ускладнюватиме взаємодію. Те саме можливо на ціннісному рівні: скажімо, стартапи нерідко рухаються якоюсь великою ідеєю, яка може вступити в супер-

ечність із жорсткими комерційними реаліями корпорації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Екосистеми мають істотні переваги в побудові якісного клієнтського досвіду.

По-перше, об'єднуючи безліч компаній різного профілю, екосистеми відповідають цілий спектр потреб. Вони створюють справжнє «середовище проживання», за межі якої клієнту незручно (і незатишно) виходити. По-друге, у розвинених екосистемах спеціальні інтегруючі механізми

забезпечують безшовний перехід від сервісу до сервісу, а також знижують бар'єри приєднання до нових елементів екосистеми: скористатися незнайомою платформою набагато простіше, якщо не потрібно заводити обліковий запис, а достатньо натиснути на одну кнопку. Нарешті, збирання, аналіз і, головне, міграція даних про споживачів між компаніями екосистеми дозволяють значно збагатити мережі і краще вибудувати клієнтський досвід на їх основі: зробити привабливіші продукти, ефективніше таргетувати рекламу тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Саврук Г. Бізнес-екосистеми: як локальним українським компаніям співпрацювати з гігантами. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура. 2019. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/business-ecosystems> (дата звернення: 07.01.2024).
2. Лановська Г.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 257–262.
3. Циганенко О.В., Зубко К.Ю., Самусь Г.І. 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> (дата звернення: 05.01.2024).
4. Квятко Т.М. Методологічне значення сучасних теорій конкуренції для економічних досліджень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 56–64.
5. 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.

#### References:

1. Savruk H. (2019) Biznes-ekosystemy: yak lokal'nym ukrayins'kym kompaniyam spivpratsyuvaty z hihantamy [Business ecosystems: how local Ukrainian companies can cooperate with giants]. *Lyudy. Liderstvo i menedzhment. Kul'tura*. Available at: <https://kmbs.ua/ua/article/business-ecosystems> (accessed January 7, 2024).
2. Lanov'ska H. I. (2017) Innovatsiyana ekosystema: sutnist' ta pryntsypy [Innovative ecosystem: essence and principles]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 11, pp. 257–262.
3. Tsyhanenko O. V., Zubko K. Yu., Samus' H. I. (2022) Formuvannya ekosystemy kompaniyi yak osnovy pidvyshchennya stiykosti biznesu [Formation of the company's ecosystem as a basis for increasing business sustainability]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 37. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1236> (accessed January 5, 2024).
4. Kvyatko T. M. (2019) Metodolohichne znachennya suchasnykh teoriy konkurentsiyi dlya ekonomichnykh doslidzhen' [Methodological importance of modern theories of competition for economic research]. *Aktual'ni problemy innovatsiyanoi ekonomiky*, no. 1, pp. 56–64.
5. Lemeshko M. O., Laktionova O. A. (2020) Ekosystema pidtrymky biznesu v umovakh pandemiyi COVID-19 v Ukrayini ta v okremykh krayinakh YeS [Business support ecosystem in the conditions of the COVID-19 pandemic in Ukraine and in some EU countries]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, no. 2 (38), pp. 109–123.

E-mail: [natalia.andrushkevich@e-u.edu.ua](mailto:natalia.andrushkevich@e-u.edu.ua)