

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>

УДК 005.21:65.012.65

Левковець Олена Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7256-9958>**Olena Levkovets**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ЕКОСИСТЕМНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ

ECOSYSTEM BUSINESS STRATEGIES: CLASSIFICATION AND JUSTIFICATION OF CHOICE

Анотація. В роботі запропоновано класифікацію екосистемних стратегій бізнесу за різними критеріями. Уточнено сутність і складові бізнес-екосистеми та екосистемної стратегії. Розкрито механізми створення цінності та розвитку цифрових екосистем. Визначено критерії класифікації екосистемних стратегій (цілі компанії, тип екосистеми, вектор її розвитку, роль компанії в екосистемі). Ідентифіковано два типи екосистемних стратегій: оркестратора (стратегія екосистеми) та учасника (участі в екосистемі). Відповідно до них класифіковано та охарактеризовано основні види стратегій, розглянуто особливості вибору стратегічних альтернатив. Особливу увагу приділено стратегіям закритих і відкритих екосистем (стратегії оркестратора), мінімально життєздатного сліду, мультихоумінгу та єдиної екосистеми (стратегії учасника).

Ключові слова: бізнес-екосистема, структурний підхід, класифікація, стратегія екосистеми, стратегія участі в екосистемі.

Summary. The transformation of the sectoral organisation of the economy into an ecosystemic one changes the conditions of competition and makes it necessary to master the tools of ecosystemic strategising. Justifying the company's choice of the optimal ecosystemic strategy requires an understanding of the content and characteristics of strategic alternatives. The purpose of this work is to systematise the approaches to classifying business ecosystem strategies and reveal the content of the main ones. Research methods: analysis and synthesis; scientific abstraction; deduction; and a systematic approach. A structural approach was applied to define business ecosystems. The characteristics of modern digital ecosystems and the roles of participants were generalised. It should be noted that the aim of ecosystem strategy is to create a competitive context that allows for the formation, utilisation and expansion of an attractive competitive position. The drivers of development and the peculiarities of monetisation of digital ecosystems are revealed. It has been established that the classification of ecosystem strategies is contingent upon a number of factors, including the objectives of the company in question, the nature of the ecosystem, the vector of development, and the company's role within the ecosystem. The following assessment is provided: an evaluation of the classification of multi-product and multi-actor ecosystem strategies. The strategies of vertical and horizontal ecosystems are considered. Two distinct categories of ecosystem strategy have been identified: orchestrator and participant. The orchestrator strategy refers to the deliberate facilitation and coordination of ecosystem functions by a third party, while the participant strategy involves active involvement and contribution to the ecosystem by its participants. The content and methodology of these two types of research differ, and each type corresponds to a number of strategies. It is evident that, in accordance with the method of competition, a number of ecosystem strategies have been identified. These include tabula rasa, direct confrontation, unbundling and coverage. The content and prerequisites for choosing open and closed ecosystem strategies are considered. It is important to acknowledge that ecosystem development strategies encompass expansion and growth strategies, each of which is characterised by a range of alternatives. The text reveals the advantages, risks, and algorithm for justifying the choice of a strategy for participation in the ecosystem. The strategy of phased integration into the ecosystem (MVF), the strategy of a single ecosystem, and multi-homing are characterised. The strategies employed in regard to participation in the ecosystem are determined by the method of contribution differentiation.

Keywords: business ecosystem, structural approach, classification, ecosystem strategy, ecosystem participation strategy.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки змінює принципи створення цінності, трансформує умови конкуренції, тож традиційні стратегії потребують переосмислення. Кастомізація пропозиції, швидкість упровадження інновацій, необхідність оперування великими масивами даних для створення релевантних ціннісних пропозицій висувують на перший план співпрацю і партнерство, компанії все більше відмовляються від традиційної конкуренції на користь інтеграції в цифрові екосистеми, прагнучи адаптуватися до змін глобального бізнес-ландшафту. Дослідження Accenture (опитано понад 1250 керівників провідних компаній різних галузей і країн) виявило, що для 84 % організацій побудова екосистем має вирішальне значення для стратегії, оскільки реалізація інноваційних рішень, вихід на нові ринки наразі потребують доступу до ресурсів і координування дій багатьох партнерів у низці галузей [1]. Стрімкий розвиток екосистем як форми організації діяльності компаній цифрової доби є проявом зміни бізнес-парадигми – переходу від галузевої до екосистемної організації економіки. Утім, через відсутність усталених теорій і методологій, обмеженість досвіду з формування та розвитку бізнес-екосистем компанії часто не отримують бажаних результатів. Так, фахівці E&Y, дослідивши 100 організацій, які запровадили екосистемні стратегії, з'ясували, що менш як 10% з них досягли масштабу, достатнього, щоб забезпечити від 5% і більше доходів компанії, а близько половини – лише експериментують з екосистемами [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-екосистем (далі – БЕС) наразі актуальна в науковій літературі, що є логічним проявом зміни бізнес-парадигми. Закордонні дослідники, фахівці провідних консалтингових компаній (McKinsey, E&Y, PwC, BCG) першочергову увагу приділяють питанням стратегування цифрових екосистем, дослідженню механізмів створення та розподілу цінності в БЕС. Відзначимо роботи М. Янсїті та Р. Левієна (ролі і стратегії в БЕС) [3], Р. Капура [4] (механізми взаємодії в різних типах БЕС), Р. Аднера (структурний підхід до стратегування БЕС) [5, 6], М. Якобідеза (види БЕС, стратегії позиціонування в БЕС) 7–9], М. ван Алстайна (у співавторстві) [10]. Елементи, технології проектування БЕС розглянуто в [11–15], концепції та інструментарій стратегії учасника БЕС – у працях [16–18]. Українські науковці здебільшого акцентують на дослідженні сутності і потенціалу цифрових БЕС, екосистемне стратегування розглядається на рівні формулювання проблеми. Так, у [19, с. 116] автор, спираючись на класифікацію базових конкурентних стратегій М. Портера, вирізняє 4 стратегії *створення* цифрової БЕС («статус-кво», «enabling

scale», «диференціація», «фокус»). Але питання лише зазначено в контексті дослідження інших проблем БЕС. Усталені формалізовані підходи до екосистемного стратегування наразі відсутні, теоретичні положення перевіряються і коригуються емпіричним шляхом. У [20] ми визначили алгоритм розробки екосистемної стратегії, важливим етапом якого є вибір виду оптимальної стратегії. Утім, представлені в науковій літературі варіанти класифікації екосистемних стратегій зазвичай фрагментовані, не узагальнені за певними критеріями, через що їх складно застосувати на практиці.

Мета статті: систематизувати підходи до класифікації екосистемних стратегій бізнесу, розкрити зміст основних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження є продовженням роботи [20] і спирається на отримані результати. Вихідні положення є такими. Методологія дослідження ґрунтується на: 1) структурному підході до визначення БЕС; 2) концепції E2H («ecosystem to human» – формування нових ринків навколо основних людських потреб, а не продуктів; стратегічний аналіз з позицій екосистемних сфер, а не галузей: екосистема мобільності, екосистема розваг і т. д.); 3) концепції життєвого циклу БЕС (відмінності стратегування різних стадій). Неузгодженість розробок у царині БЕС пояснюється відсутністю єдиної концепції щодо ключової дефініції. БЕС розглядають як: 1) сукупність організацій навколо центральної фірми (формується еволюційно, внаслідок розмивання меж галузей); 2) цифрову платформу (БЕС, засновані на певному типі технологій); 3) структури, побудовані навколо фокусної ціннісної пропозиції. Остання концепція саме відбиває суть структурного підходу, визначаючи БЕС як структуру узгодження багатостороннього набору партнерів, що взаємодіють для реалізації інновації для кінцевого споживача [5]. БЕС формується навколо ціннісної пропозиції, а не компанії, і є результатом реалізації навмисної стратегії. Під бізнес-екосистемою надалі розуміємо динамічну мережу взаємозалежних організацій, які переважно не є контрольованими ієрархічно і мають взаємодіяти у процесі створення цінності – інтегрованого рішення для розв'язання групи важливих проблем споживачів [20]. Принциповою ознакою БЕС є орієнтованість на *спільне* досягнення результату, який виходить за межі ефективного обсягу і можливостей окремих учасників. За Р. Аднером, екосистема формується, якщо ціннісна пропозиція потребує *змін* у бізнес-процесах інших компаній і актуалізує *ризик* спільних інновацій (успіх інновації залежить від упровадження певних інновацій партнерами) та погодження змін (прийняття інновації партнерами для отримання споживачем ціннісної пропозиції) [5; 12]. Підхід

дозволяє визначати, які компанії слід включати до БЕС. Попри відмінності концепцій, усі дослідники визнають низку спільних характеристик БЕС [9; 19, с. 114; 20]: модульність пропозиції (компоненти розроблені незалежно, але поєднуються і функціонують як ціле; посилюють взаємну цінність або взагалі не застосовуються окремо); багатосторонність взаємодії; коеволюція, коадаптація; неієрархічний механізм координації. Модульність потребує узгодження дій, учасники коеволюціонують можливості, щоб відповідати напрямам, визначеним компанією-лідером.

Сучасні БЕС переважно є цифровими: учасники надають інтегровані цифрові продукти і послуги, спільно використовуючи цифрові платформи і сервіси для створення цінності і досягнення взаємовигідної мети. Це безшовне цифрове середовище, що включає синергію кількох рівнів: платформи, сервіси, застосунки. Елементи цифрової БЕС: технологічна інфраструктура (API, хмарні сервіси, протоколи передання даних), мережа учасників, механізми обміну цінностями (транзакції, дані, послуги) [21]. За [22] сучасним БЕС притаманні: географічне різноманіття учасників (у 90% БЕС беруть участь компанії з понад 5 країн); міжгалузевість (83% БЕС залучають партнерів з більш як 3 галузей, 53% – з понад 5); гнучкі структури угод (90% БЕС включають 3 і більше типів угод: договірні відносини, партнерства на платформах, міноритарні інвестиції та ін.).

Отже, БЕС характеризують: 1) ціннісна пропозиція; 2) визначена динамічна група суб'єктів з різними ролями; 3) структура взаємозв'язків між ними; 4) механізм координування цих взаємодій [6; 12]. Основними ролями в БЕС є оркестратор і учасники-партнери (табл. 1). Ролі визначаються позиціонуванням залежно від взаємовідносин компанії з *кінцевим споживачем*: оркестратор

і доповнювачі мають прямі точки контакту з ним, постачальники – ні. Ця особливість впливає на вибір механізмів узгодження взаємодії в БЕС [4].

Найпривабливішими в екосистемі є позиції, які називають «*контрольними точками*», де існують найбільші можливості для усунення проблем/впливу на шлях саоживача [4], отримання прибутку (як-от, Amazon Web Services у низці екосистем Amazon). Найвищі вигоду і переговорну силу мають компанії, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами і впливають на функціонал ціннісної пропозиції. В пошуках таких можливостей учасники прагнуть виявити та усунути вузькі місця – компоненти, відсутність або вартість яких обмежує розвиток БЕС [4]. Оркестратори цифрових БЕС стратегічно використовують свої API, алгоритми на основі аналітики великих даних, контрактні обмеження, щоб забезпечити зв'язок і взаємодію учасників. Ці інструменти надають їм прибуткові *точки контролю* і ресурси для створення стратегічної конкурентної переваги. За [9, р. 10] є 3 джерела економічної влади оркестратора: влада *вузького місця* (утримання клієнтів); влада *паноптіку* (доступ до інформації про учасників); влада *посередництва* (доступ до інформації про споживачів).

БЕС дозволяє компаніям нарощувати бізнес-компетентності, ефективно конкурувати в цифровому бізнес-середовищі. Але обов'язковою передумовою успіху є стратегічний підхід. Екосистемна стратегія бізнесу – це комплекс заходів з позиціонування та просування компанії в БЕС на основі взаємодії з ключовими учасниками для створення та отримання цінності від синергії, забезпечення конкурентних переваг; спрямована на *формування* конкурентного контексту, що дозволить *створити*, використати, розширити, а не знайти та зайняти сильну конкурентну позицію. В [20] нами ідентифіковано 2 підходи до

Таблиця 1 – Ролі в бізнес-екосистемі

Роль	Характеристика
Оркестратор	Провідна компанія, що формує БЕС і виконує функції управління нею. Визначає структуру, фокус, учасників, правила взаємодії. Забезпечує умови операційної та інноваційної діяльності, поєднання і координацію учасників, створення і розподіл цінності. Постачає основний продукт БЕС <i>кінцевим споживачам</i> . Забезпечує унікальний внесок: продукт/послугу/актив, які складно відтворити. У разі успіху БЕС отримує найбільшу частку створеною нею цінності, у разі невдачі – несе найбільші втрати
Доповнювач (модульний виробник)	Створює додаткову цінність для пропозиції БЕС, пропонуючи <i>кінцевим споживачам</i> товари/ послуги, які доповнюють інші компоненти екосистеми. Має точку прямого контакту зі споживачами
Постачальник	Надає оркестратору і доповнювачам товари/послуги, необхідні для створення ціннісної пропозиції (інфраструктура, ресурси, сервіси); може обслуговувати різні види БЕС і <i>не взаємодіє з кінцевими споживачами</i> . Вирізняють постачальників ресурсів, інфраструктури, послуг B2B, інженерії, виробників компонентів та ін.
Споживач (кінцевий) БЕС	Особи або організації, що отримують цінність від екосистеми; можуть обирати компоненти пропозиції, які надаються різними доповнювачами, спосіб комбінування тощо

Джерело: авторське узагальнення на основі [4, 7, 8, 11, 16, 20]

розуміння екосистемної стратегії: 1) як *стратегії екосистеми*, яку розробляє компанія-оркестратор; 2) як стратегії компанії-партнера, що прагне отримати переваги участі в БЕС – *стратегія участі в екосистемі*. Для оркестраторів цифрових БЕС екосистемна стратегія є основою корпоративної як принципово новий підхід до визначення, де діяти та як вигравати [6, с. 129–130], для учасників БЕС зазвичай це стратегія бізнес-рівня. Екосистемна стратегія містить 3 основні складові: 1) *ціннісна пропозиція* (унікальна цінність, яку компанія пропонує БЕС); 2) *мережа цінностей* (набір взаємовідносин з іншими учасниками); 3) *захоплення цінності* (механізми і моделі, які компанія використовує для отримання доходів у БЕС). Навколо їхнього змісту, на наш погляд, і формуються альтернативи – конкретні види стратегій. Для класифікації останніх важливо брати до уваги механізми створення цінності та розвитку в цифрових екосистемах. Річ у тім, що БЕС спричиняють появу стратегічних проблем, не притаманних іншим формам організації бізнесу [10–12; 20]: 1) необхідність забезпечення подвійної ціннісної пропозиції (для споживачів і для партнерів, щоб мотивувати останніх); 2) проблему «курки та яйця»: необхідність створити критичну масу партнерів і клієнтів на стадії запуску БЕС для отримання мережевих ефектів; 3) нові складові стратегування для забезпечення взаємодії і балансування інтересів учасників.

В основі розвитку БЕС – 3 взаємопосилюючі «маховики» (flywheels): *даних* (ефекти навчання: збільшення кількості партнерів і споживачів генерує більше даних, які використовують для покращення ціннісної пропозиції і залучення ще більшої кількості учасників); *зростання* (непрямі мережеві ефекти: зростання цінності БЕС зі збільшенням кількості споживачів і навпаки); *витрат*

(ефект масштабу: розподіл постійних витрат і зниження собівартості при зростанні БЕС, що генерує подальше зростання) (рис. 1). Мережевий ефект або економія на масштабі з боку попиту – явище, центральне у стратегії цифрових БЕС, оскільки йдеться про особливі механізми створення цінності [10; 12]. Екосистеми, які залучають більше учасників платформи, аніж конкуренти, пропонують вищу середню цінність за транзакцію: що більша мережа, то кращі відповідності між попитом і пропозицією, більше даних для їх забезпечення [10]. Більший масштаб генерує більшу цінність, приваблює додаткових учасників, дозволяє створювати ще більше цінності і т. д. Звідси впливають особливості *монетизації* [10; 12; 15]: при формуванні екосистеми спочатку стратегічним завданням є залучення партнерів для створення цінності, потім – захоплення/розподіл цінності. Спочатку оркестратор використовує монетизацію для стимулювання мережевих ефектів, потім – мережеві ефекти для стимулювання монетизації.

Алгоритм розробки екосистемної стратегії бізнесу на основі структурного підходу нами розкрито в [20]: 1) визначення доцільності екосистемного підходу, формулювання цілей; 2) стратегічне картографування, оцінка потенціалу БЕС (учасники, ролі, взаємодії, контрольні точки); 3) оцінка потенціалу компанії для створення екосистемного рішення; 4) визначення типу БЕС, ролі компанії; 5) вибір виду стратегії; 6) розробка стратегії (БЕС або участі в БЕС); 7) корегування. Аналіз і систематизація значної кількості наукових джерел дозволили виокремити такі критерії класифікації і види екосистемних стратегій (табл. 2). Найчастіше згадуються стратегії за типом БЕС, за ступенем відкритості, за роллю, за форматом участі. За результатами дослідження більшість із

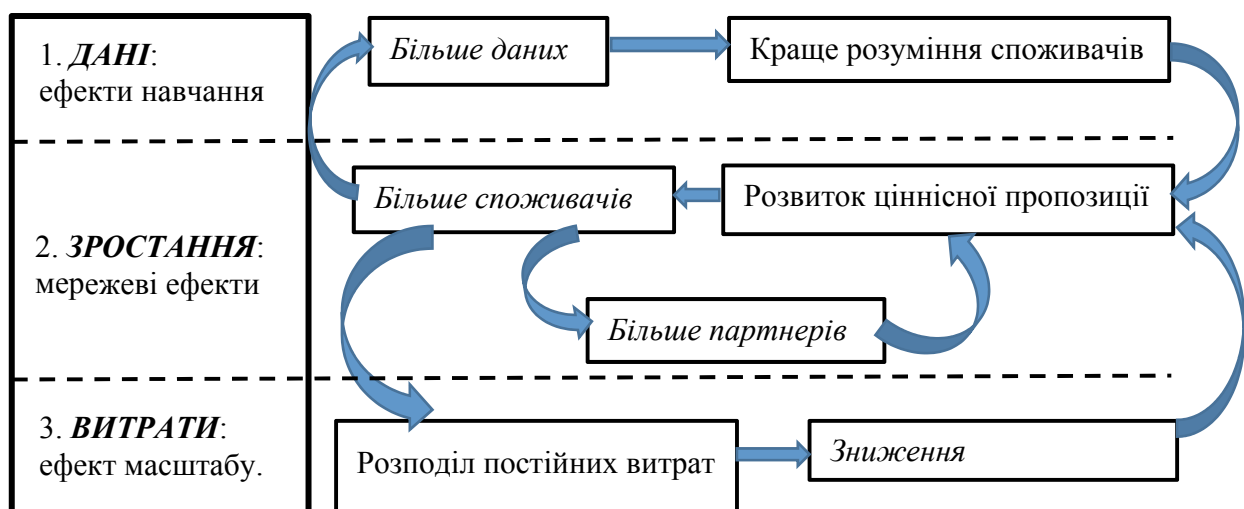


Рисунок 1 – Драйвери успіху бізнес-екосистеми

Джерело: [11]

Таблиця 2 – Класифікація екосистемних стратегій бізнесу

Критерій класифікації	Види стратегій
1. За цілями компанії	Проактивна стратегія, захисна стратегія [23]
2. За типом екосистеми	2.1. Стратегія БЕС рішень, стратегія БЕС транзакцій [12–13; 20] 2.2. Стратегії мультипродуктової БЕС, мультиакторної БЕС [7–9]
3. За вектором розвитку	3. Стратегія горизонтальної БЕС, стратегія вертикальної БЕС [2]
4. За типом компанії і бізнес-контекстом	4. Стратегія кейстауна, стратегія домінатора, стратегія нішевого гравця [3]
5. За роллю (стратегії позиціонування в екосистемі)	5.1. <i>Стратегія оркестратора</i> (стратегія екосистеми) [7–8; 11–14; 16–18]: 5.1.1) за стадією життєвого циклу: стратегія <i>створення БЕС</i> ; стратегія <i>розвитку БЕС</i> (а) стратегії зростання (географічне розширення, консолідація ринку, розширення сфери, зміна бізнес-моделі; б) стратегії експансії (перенесення, диверсифікація портфелю, участь у інших БЕС, інфраструктура як послуга) [11] 5.1.2) за ступенем відкритості: стратегія відкритої БЕС, стратегія закритої БЕС, стратегія керованої БЕС 5.1.3) за способом конкуренції: «табула раса», пряме протистояння, охоплення, анбандлінг (розділення) 5.2. <i>Стратегія участі в екосистемі</i> [8; 11; 16–18] 5.2.1) за типом учасника: стратегія доповнювача, стратегія постачальника (також: стратегічного партнера, сателіта) 5.2.2) за форматом участі: стратегія єдиної БЕС, мультихоумінг 5.2.3) за способом диференціації: лідерство в категорії; домінування в ніші; створення категорії; співпраця з доповнювачами; використання функціоналу БЕС 5.3. <i>Змішана стратегія</i> : компанія оркеструє власну екосистему та є учасником у кількох інших

Джерело: авторська систематизація

них можна віднести до стратегій екосистеми або участі в екосистемі, виявити подібності за низкою класифікацій. В силу обмеженості рамками статті розглянемо зміст і особливості *основних* видів екосистемних стратегій бізнесу.

За критерієм цілей фахівці PwC пропонують вирізнити *проактивну* екосистемну стратегію (пошук нових джерел зростання) і *захисну* (від загроз для основного бізнесу: нових бізнес-моделей, БЕС) [23]. Дослідження Accenture [1] показало, що компанії формують БЕС для: реалізації інновацій (63%), збільшення доходів (58%), доступу до нових ринків (55%), залучення споживачів (55%).

Тип екосистеми є значущим чинником вибору оптимальної стратегії як для оркестратора, так і для учасників. Відмінності стратегій БЕС рішень і БЕС транзакцій зумовлені особливостями цих типів екосистем. У БЕС транзакцій оркестратор є власником платформи, що поєднує дві сторони ринку; мета: сприяння транзакції, створення «безшовного досвіду» користувачів (наприклад, БЕС мобільності Uber). Структура узгодження визначається оркестратором за допомогою *універсальних* ринкових механізмів [4]. У БЕС рішень оркестратор надає товари/послуги, керуючи пропозиціями учасників; мета: створення узгодженого рішення для кінцевих споживачів (наприклад, БЕС розумного землеробства John Deere). Основний набір екосистемних функцій (інструменти, сервіси, механізми координації та ін.) у БЕС рішень реалізується по-різному, що зумовлює складність їх

стратегування. Ключова відмінність між стратегіями БЕС транзакцій і рішень полягає в тому, що перші орієнтуються на максимізацію мережових ефектів, другі – на максимізацію синергетичного ефекту від взаємодії бізнесів. В процесі еволюції БЕС її тип може змінюватися, найбільші цифрові екосистеми наразі є *гібридними* (БЕС Apple, Amazon, Alibaba та ін.) [12].

На думку авторів [7–9], за критерієм типу екосистеми слід вирізнити стратегії мультипродуктових БЕС і мультиакторних. Підхід є доволі поширеним у працях з екосистемної тематики, тож розглянемо його. *Мультипродуктові* БЕС поєднують кілька товарів і послуг, пропонуючи їхню комбінацію як пакетне рішення. В основі – ідея, що БЕС можна створювати всередині компанії на основі продуктів різних бізнес-одиниць, що посилюють взаємну цінність. Компанія поєднує широкий спектр власних товарів і послуг у комплексну пропозицію, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід (наприклад, апаратні пристрої та сервіси Apple: iPhone, Mac, iPad, Apple Watch, iCloud, Apple Music, iMessage та ін.). Додавання продукту/сервісу означає продовження шляху споживача, охоплення певної «больової точки». За [8], перш ніж формувати таку БЕС, слід визначити: її межі та обсяг; зв'язок продукту з набором потреб споживача і комбінації, здатні створити нову цінність; продукти, які доцільно розвивати в певній галузі (наприклад, чи варто страховій компанії рушити у діагностику здоров'я і т. п.). *Мультиакторна* ж БЕС «означає іншу органі-

заційну форму» [7; 9] – групу незалежних учасників, які взаємодіють для спільного пропонування цінності, що не може бути створена ними окремо; провідна компанія залучає й оркеструє партнерів, які доповнюють один одного. Викладене дещо суперечить структурному підходу до тлумачення БЕС (якщо в мультипродуктовій БЕС компанія здатна координувати дії учасників через відносини власності, відсутні ризики створення і узгодження інновацій). На наш погляд, мультипродуктова БЕС є радше етапом еволюції підприємства до оркестратора БЕС, а не видом стратегії. Косвено це підтверджується поясненням [7], що ці два типи БЕС мають причинно-наслідковий зв'язок: що більше продуктів і послуг пропонує компанія, то складніше їй охопити всі напрями, тож починає взаємодіяти з доповнювачами; оркестратори великих екосистем застосовують обидва типи одночасно (Apple в AppStore взаємодіє з розробниками застосунків, ритейлерами та ін.).

Описаний підхід корелює з доволі поширеною класифікацією стратегій БЕС за вектором розвитку (масштабування основного продукту) на стратегії горизонтальних і стратегії вертикальних екосистем (табл. 3).

БЕС створюють цінність у 2 вимірах, дозволяючи учасникам: консолідувати клієнтів у різних галузях (горизонтальний вектор); зміцнити позиції у точках дотику на шляху клієнта (вертикальний). За [2], першим етапом обґрунтування вибору стратегій БЕС за вектором розвитку є визначення контрольних точок для основного бізнесу компанії і виявлення близькості до них. Ближчі до контрольної точки компанії прагнуть організувати БЕС навколо неї (стратегія оркестратора), віддалені – наблизитися через участь у БЕС, створених «власниками» такої точки.

В. Левієн та М. Янсігі [3] вибір виду екосистемної стратегії пропонують визначати за критеріями: 1) *тип компанії* (роль у БЕС: поточна або

яку компанія прагне отримати); 2) *бізнес-контекст*: рівень турбулентності бізнес-середовища, складність відносин з іншими учасниками. Різні поєднання цих характеристик визначають доцільність застосування одного з трьох видів стратегій:

1. *Стратегія кейстауна*: формування і координування БЕС, підвищення її ефективності; балансування захоплення та розподілу цінності. Передумови застосування: турбулентне бізнес-середовище; компанія є центром складної мережі відносин спільного використання активів і має платформу, що пропонує рішення учасникам; цінність платформи швидко зростає зі збільшенням кількості учасників. По суті, це стратегія оркестратора;

2. *Стратегія домінатора*. Вирізняють фізичного домінатора та домінатора цінності. Фізичний домінатор прагне вертикальної та горизонтальної інтеграції, щоб заволодіти значною частиною БЕС, отримати контроль над її активами. Витіснення ціннісних пропозицій партнерів, впливає через контрольні точки для захоплення цінності БЕС. Максимізує короткострокову вигоду від активів, далі стратегія неактуальна. Передумови застосування: компанія залежить від складної мережі зовнішніх активів, але працює в стабільному бізнес-середовищі, інновації не є пріоритетними. Домінатор цінності здійснює незначний внесок у БЕС, натомість привласнюючи більшу частину її цінності, БЕС руйнується. На наш погляд, «домінатор» може бути стратегією учасника або ж оркестратора «егосистеми» (термін Р. Аднера [6, с. 166]), що дбає лише про власну вигоду;

3. *Стратегія нішевого гравця*: зосередження зусиль на розвитку вузької сфери експертизи, визначення своїх ключових переваг у контексті ціннісної пропозиції БЕС; використання активів партнерів, можливість уникати витрат і ризиків володіння активами; інновації для диференціації в БЕС. Передумови застосування: турбулентне

Таблиця 3 – Стратегії бізнес-екосистеми за вектором розвитку

Вид стратегії	Характеристика
1. Стратегія вертикальної екосистеми	<i>Суть</i> : розвиток ключових технологій і продуктів компанії на базі основного бізнесу, який генерує більшу частину доходу. Оркестратор залишається в галузевих межах, але прагне посилити вплив чи домінувати в точках дотику на шляху споживачів (Customer Journey), згенерувати новий потік доходів; додає до- та післяпродажні сервіси. <i>Мета</i> : утримати клієнта всередині БЕС, надаючи всі необхідні продукти/сервіси через єдиний інтерфейс. <i>Передумови</i> застосування: ринки з високим потенціалом зростання; важливі стандартизація, сертифікація; прагнення контролю над продуктом, ціноутворенням, лідерства в галузі; наявність ресурсів для масштабних інвестицій
2. Стратегія горизонтальної екосистеми	<i>Суть</i> : розширення ціннісної пропозиції і диверсифікація продуктового портфелю, перетин традиційних галузевих меж, вихід до нових сфер діяльності, розширення пулу учасників. Нові сервіси задовольняють додаткові потреби клієнтів і підтримують основний продукт БЕС, компанія масштабує його на суміжні сфери або створює пропозицію «з нуля». <i>Передумови</i> застосування: турбулентне бізнес-середовище, високий рівень конкуренції; важливі гнучкість, різноманіття пропозицій; високий потенціал синергії; прагнення масштабування, виходу на нові ринки, розподілу витрат/ризиків

Джерело: авторське узагальнення ([2; 7], результати власних досліджень)

середовище, низька складність відносин; інноваційна активність компанії. Це стратегія участі в БЕС.

Класифікацію за роллю компанії в екосистемі для обґрунтування вибору оптимальної стратегії застосовують найчастіше – саме за цим критерієм вирізняють стратегію БЕС (оркестратора) і стратегію участі в БЕС (див. [8]). На наш погляд, це два типи екосистемних стратегій бізнесу, кожна з яких передбачає вибір з певних (численних) видів стратегічних альтернатив (так, у класифікаціях за типом БЕС і вектором розвитку по суті йдеться про стратегію екосистеми).

Стратегія оркестратора – процес визначення, залучення та використання зацікавлених сторін і ресурсів для досягнення цілей і збереження ролі компанії в БЕС. Розробка ґрунтується на концепції життєвого циклу екосистеми (стадії [20]: запуск, масштабування, зрілість, еволюція), тому вирізняють стратегії *створення* і *розвитку* БЕС. Перші 2 стадії життєвого циклу екосистеми релевантні стратегії *створення* БЕС (формування первісної структури, моделі управління, організація функціонування, забезпечення масштабу). Наступні – орієнтовані на подальшу експансію, захист від конкурентів і відповідають стратегії *розвитку* екосистеми.

Більше уваги в науковій літературі приділено стратегіям створення БЕС як таким, що потребують найбільше зусиль і мають найвищі ризики невдач. Така стратегія вирішує два типи завдань: 1) створення цінності БЕС; 2) захоплення цінності (розподіл між учасниками). Оркестратор має: визначити архітектуру цінності (діяльності, обов'язкові для реалізації ціннісної пропозиції, і зв'язки між ними) і партнерів, необхідних для створення інтегрованого рішення; розробити модель управління, що дозволить залучити й утримати учасників, розв'язати проблему «курки та яйця»; визначити КРІ для виміру ефективності. Наявність платформи, компетенцій, ресурсів, лідерської позиції – необхідні, але недостатні умови для вибору стратегії оркестратора: компанію мають визнати у цій ролі всі *потрібні* учасники. У [6, с. 170] наведено кейс невдалої спроби Apple побудувати БЕС мобільних платежів навколо Apple Pay. Успіх залежав від співпраці 4-х типів учасників: виробників смартфонів, банків, роздрібних мереж, мобільних операторів. Утім, мобільні оператори і роздрібні мережі не бачили Apple в ролі оркестратора і бойкотували застосування Apple Pay. Банки стали єдиним партнером, якого змогла залучити Apple, але недостатнім для побудови БЕС.

За результатами картографування, з огляду на тенденції розвитку галузей та екосистемних сфер, цілі та наявні ресурси, оркестратор визначає сферу діяльності, обираючи зі стратегій за *способом конкуренції* [7]:

1. *Tabula Rasa*: першими створити БЕС у певній сфері (як Apple з App Store);

2. *Head-On* («пряме протистояння»): пряма конкуренція з уже існуючими гравцями в певній екосистемній сфері (як-от Android проти iOS);

3. *Unbundling* («відокремлення»): виділення ніші в просторі *діючого лідера* ринку; фокусування на цій ніші, яка була частиною більшого ринку, розбиваючи вихідні великі пропозиції на дрібніші спеціалізовані (Spotify в просторі Amazon);

4. *Enveloping* («охоплення»): розширення сфери дії, формування лояльності споживачів. Компанія пропонує більше продуктів і послуг у низці доменів (сфер) для залучення та утримання клієнтів, які раніше купували продукцію інших виробників (WeChat Tencent). Прагне створити *суперapp* – поєднання всіх продуктів і сервісів в одному застосунку. Найскладніша для реалізації.

Створення БЕС починають з мінімально життєздатної екосистеми (MVE) – найменшої конфігурації процесів для створення базової ціннісної пропозиції, залучення перших, критично необхідних учасників, демонстрування комерційної спроможності і запуску драйверів зростання [6, с. 96]. Модель управління БЕС має забезпечити розв'язання завдань: створення цінності (залучення, утримання партнерів; узгодження/оптимізація дій); керування ризиками (дотримання учасниками норм/правил, убезпечення репутації БЕС); оптимізації розподілу цінності (усі *необхідні* партнери отримують прибуток відповідно до внеску) [14]. Для залучення потрібних типу, кількості учасників обирають між стратегіями відкритої і закритої БЕС. Рівень відкритості вимірюється доступом до екосистеми та її ресурсів [11–14]. Розглянемо ці види стратегій.

1. *Стратегії відкритої БЕС*: висока доступність, максимальне залучення учасників, інтеграція сервісів і обмін вигодами, *партнерські* угоди як механізм координації. Оркестратор надає доступ до API, платформ, дозволяючи стороннім компаніям пропонувати їхні продукти (Android Google: розробники можуть вільно створювати і поширювати застосунки через Google Play Store). *Переваги*: швидке зростання, більше охоплення; різноманіття учасників і пропозицій, децентралізовані інновації; розподіл ризиків і витрат. Дозволяє створювати нові джерела цінності, спонукає до взаємодії, обміну ідеями та ресурсами [10; 12]. Так, коли Google відкрила API для Google Maps, розробники почали створювати нові сервіси, змішуючи географічні карти з різними джерелами даних і створюючи нові комбінації (*мішати*) в одному застосунку. Результат: зросла видимість Google у мережі, що монетизується компанією через розміщення реклами і стимулює зростання основного бізнесу. *Недоліки* стратегії: складність контролю, коорди-

нації; ризики знищення цінності, втрати репутації БЕС через неправильну поведінку учасників. *Передумови* застосування: низькі витрати переключення, пріоритети стимулювання інновацій та залучення учасників; для доповнюючих продуктів існують стандарти виробництва.

2. *Стратегії закритої БЕС*. Доступ є обмеженим, жорстко регулюється; пропонуються лише продукти, створені оркестратором і пов'язаними з ним учасниками. Переважають *інвестиційні механізми* координації. Взаємодія часто набуває форму угод М&А та інтеграції (придбання бізнесів/ частки в них). Мета: збереження контролю над користувацьким досвідом, якістю, захист комерційних інтересів. *Переваги*: повний контроль над даними і сервісами, висока якість пропозицій, отримання цінності оркестратором (плата за доступ та ін.). *Недоліки*: значні інвестиції для придбання та розвитку різнопрофільних активів, витрати на інтеграцію, ризики гальмування інновацій. *Передумови* застосування: високі витрати переключення, відсутність стандартів, продукт потребує вдосконалення.

Вибір залежить від організаційного контексту. Свого часу Sony потерпіла невдачу з відкритою моделлю управління для електронних книг: видавці були стурбовані захистом прав і *не приєдналися* до БЕС. Amazon стала лідером ринку, запропонувавши Kindle як *закриту* платформу, що завантажує контент лише з Amazon і забороняє переносити книги на будь-який інший пристрій. Але Android подолала домінування Apple iOS завдяки стратегії відкритої БЕС... Тож, рішення приймають на основі балансування переваг/недоліків для конкретної ситуації. Головними *критеріями* вибору є стратегічні пріоритети БЕС [12; 14]: зростання чи якість, децентралізовані чи скоординовані інновації, швидкість чи послідовність коеволюції, інтенсивність конкуренції з іншими БЕС. Якщо важливі масштабування, гнучкість, децентралізовані інновації, пошук нових джерел зростання – БЕС має бути відкритою (модель «тропічного лісу»); якщо пріоритетами є якість, лояльність, *скоординовані* інновації, захоплення цінності, БЕС має бути закритою (модель «облагодородженого саду») [13]. У БЕС рішення якості ціннісної пропозиції залежить від доповнювачів, «збій» у мережі взаємозв'язків може мати руйнівні наслідки, тож перевага надається стратегіям закритої БЕС (як-от БЕС здоров'я Philips). БЕС транзакцій, пріоритетами яких є забезпечення різноманіття і залучення більшої кількості учасників, частіше обирають стратегії *відкритої* екосистеми [12]. Але більшість успішних цифрових БЕС *керують відкритістю* [14]. Так, Apple зберігає контроль над ОС iOS, пристроями, але дозволяє зовнішню розробку програм; Airbnb оцінює і страхує хостів; Apple App Store і Google Play – відфільтровують неякісні програми та ін.

Модель управління БЕС має складну структуру і передбачає обґрунтування вибору за низкою складових: *місія* (скеровує, узгоджує дії учасників), *доступ* (умови, механізми входження до БЕС), *участь* (розподіл прав прийняття рішень, прозорість управління), *поведінка* (правила і стандарти для контролю вхідних даних, процесів, результатів), *спільне використання* (розподіл прав власності, модель монетизації) [12–13]. Питання монетизації – серед найскладніших. На стадії запуску БЕС субсидують певні сторони ринку для розв'язання проблеми *курки та яйця* (споживачі не приєднуються, якщо немає ціннісної пропозиції, а компанії не мотивовані інвестувати, дотримуватися правил БЕС за відсутності споживачів) і забезпечення дії 3-х маховиків. Оркестратор обирає, яку сторону ринку підтримати, щоб створити критичну масу учасників. БЕС рішень зазвичай зосереджуються на забезпеченні пропозиції (через субсидування доповнювачів, власні інвестиції в БЕС, самостійну розробку доповнень, створення ціннісної пропозиції спочатку для партнерів [12;15]). БЕС транзакцій як правило спочатку підтримують попит. *Зигзагоподібними* називають стратегії запуску БЕС, якщо оркестратори прагнуть залучати обидві сторони ринку одночасно (Alibaba) [12].

У разі успішного масштабування екосистеми знадобиться корегування стратегії для розвитку БЕС. Стратегічними альтернативами є *зростання* та *експансія* [11–12], кожній з яких відповідають низка видів стратегій (табл. 2). Утім, у силу складності та ємності це питання потребує окремого дослідження.

Більшість підприємств не мають передумов, ресурсів і компетенцій для створення й оркестрування БЕС (особливо, якщо в домені вже присутні потужні БЕС), натомість інтеграція з екосистемою дозволяє навіть малим компаніям отримати доступ до глобальних ринків без значних інвестицій у інфраструктуру. Тож компанії розробляють *стратегію участі в БЕС*, обираючи вид і кількість екосистем, методи забезпечення конкурентних переваг в рамках таких структур. Стратегія передбачає вибір екосистеми, що відповідає *поточній пропозиції* потенційного учасника [8], цілям і значущості його внеску для БЕС. Для різних варіантів цілей і потенціалу компанії релевантними будуть різні БЕС і стратегії.

Цікаву концепцію стратегії *поетапної інтеграції* до БЕС малих і середніх підприємств на основі партнерства з доповнювачами представлено в [17]. Автори стверджують, що компанії, яка прагне приєднатися до БЕС, спочатку слід продемонструвати свій вплив (значущість) шляхом інтеграції з доповнювачами, застосувавши стратегію мінімально життєздатного сліду (MVF): визначити мінімальну конфігурацію елементів, необхідних для створення і комерціалізації унікальної

ціннісної пропозиції для *підсистеми* БЕС; поступово розширювати присутність і пропозицію, співпрацюючи з новими доповнювачами. Підсистеми, в яких можна брати участь: R&D/ інновації, платформа транзакцій, підсистеми доповнювачів, технологічна тощо. Компанія має: 1) визначити вузьке місце в БЕС і проблеми, що може вирішити своїм внеском; 2) розробити подвійну ціннісну пропозицію; 3) визначити підсистему, до якої краще долучитися; 4) обрати учасників для взаємодії (власників контрольних точок у межах підсистем); 5) розробити механізми партнерства з ними.

В роботі [16] системно розглянуто обґрунтування вибору екосистемної стратегії учасника. Алгоритм є таким: 1) вибір БЕС (критерії: стратегічна відповідність, модель управління, ефективність; цінність внеску компанії); 2) визначення ступеня залучення (єдина БЕС чи декілька; представити в БЕС усі товари/послуги чи обмежити пропозицію); 3) формування подвійної ціннісної пропозиції, вибір стратегії диференціації; 4) розробка механізмів уникнення комодитизації оркестратором. За ступенем залучення (форматом участі) компанія обирає між стратегіями єдиної БЕС і *мультихоумінгом* [8; 16; 18]. Стратегія *єдиної БЕС* означає участь лише в одній екосистемі. Переваги: простота взаємодії, стратегічне фокусування, швидка реалізація економії на масштабі, привілеї від БЕС для стимулювання відданості. Ризики: залежність від БЕС, впливу оркестратора. Стратегію єдиної БЕС обирають доповнювачі, що спеціалізуються на багатьох продуктах, та у БЕС рішень з високою потребою в узгоджених спільних інноваціях. *Мультихоумінг* є стратегією участі у кількох БЕС одночасно, використання низки цифрових платформ. Переваги стратегії: хеджування ризиків, можливості для зростання з різними партнерами, більше охоплення клієнтської бази, потенціал перехресних продажів, стратегічна гнучкість, зменшення залежності, посилення переговорних позицій. Ризики: складність взаємодії у динамічних БЕС з великою кількістю партнерів, необхідність освоєння різних технологій, задоволення різних типів клієнтів. Цю стратегію обирають: 1) доповнювачі, які спеціалізуються на певній категорії продукту; 2) постачальники БЕС (для більшості – мультихоумінг є стратегічним імперативом) [16]. Компанії обирають мультихоумінг з огляду на дозволи/ вимоги різних БЕС, розподіл цінності, переваги міжекосистемного охоплення клієнтів.

За *способом диференціації* внеску в БЕС фахівці BCG, дослідивши діяльність 152 успішних компаній, класифікували такі стратегії [16]: 1) *лідер категорії* – зосередження на пропозиції

одного продукту/послуги, що перевершує конкурентів за якістю та/або ціною (застосовують 26% успішних учасників БЕС); 2) *домінування в ніші*: обслуговування вузького сегменту клієнтів (18%); 3) *створення категорії*: виявлення незадоволеної потреби клієнта і створення нової підкатегорії (16% учасників БЕС); 4) *співпраця* в межах підмножин *доповнювачів* (35% учасників БЕС); 5) *використання механізму БЕС*: адаптація операційної моделі для використання функціоналу БЕС (5% учасників; приклад: агрегатор продавців на платформі Amazon). А необхідність вибору механізмів захисту від ризиків комодитизації зумовлена тим, що оркестратори успішних БЕС з часом часто прагнуть самостійно пропонувати необхідні доповнення (платіжні послуги, хмарну інфраструктуру, ін.), збільшити захоплення цінності за рахунок партнерів через зміну правил БЕС (комісії, ціни, доступ до даних), інтегрування пропозицій доповнювачів до своїх платформ, копіювання продуктів на основі привілейованого доступу до даних [15]. Зазначимо, що оркестратори глобальних БЕС можуть застосовувати *змішану* стратегію – одночасно з управлінням власними БЕС виконувати ролі учасників інших екосистем [16]. Так, Samsung Electronics оркеструє власну БЕС побутової електроніки, є доповнювачем у БЕС Alphabet (виробник смартфонів) і постачальником для виробників пристроїв інших БЕС (екрани для смартфонів і телевізорів, чипи пам'яті, процесори).

Висновки. Обґрунтування вибору оптимальної стратегії є важливим етапом екосистемного стратегування. Найпоширенішими критеріями класифікації екосистемних стратегій є цілі компанії, тип екосистеми, вектор її розвитку, роль компанії в БЕС. Стратегія БЕС (стратегія оркестратора) і стратегія участі в БЕС є двома типами екосистемних стратегій, кожному відповідає низка стратегічних альтернатив. Стратегія оркестратора вирішує завдання створення і розподілу цінності в БЕС, конкуренції з іншими БЕС. За способом конкуренції вирізняють стратегії БЕС «табула раса», пряме протистояння, анбандлінг, охоплення. Для залучення потрібних типу, кількості, якості учасників обирають зі стратегій відкритої і закритої БЕС. Стратегія учасника передбачає вибір БЕС і стратегії конкуренції в ній. MVF є стратегією поетапної інтеграції в БЕС через взаємодію з її підсистемою. За форматом участі вирізняють стратегію єдиної БЕС і мультихоумінг. Оркестратори глобальних БЕС можуть застосовувати змішану стратегію. Перспективними є дослідження видів, методів, інструментів розробки та реалізації стратегій розвитку цифрових БЕС, стратегій учасників екосистеми, оцінювання ефективності екосистемних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Lyman M., Ref R., Wright O. Cornerstone of Future Growth: Ecosystems. Accenture. 2018. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/cornerstone-of-future-growth-ecosystems/127222126>
2. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>
3. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. 2004. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>
4. Kapoor R. Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018. Volume 7 (1). DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4
5. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. Issue 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
6. Аднер Рон. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі. Київ: Лабораторія, 2022. 256 с.
7. Jacobides M. How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework. *California Management Review*. 2019. Vol. 64. Issue 3. P. 99–123. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
8. Jacobides M. G. Ecosystems for the rest of us. 2023. March, 29. URL: <https://www.strategy-business.com/article/Ecosystems-for-the-rest-of-us>
9. Jacobides M., Lianos I. Ecosystems and Competition Law in Theory and Practice. *Centre for Law, Economics and Society*. 2021. 41 p. URL: <https://www.ucl.ac.uk/laws/sites/laws/files/cles-1-2021.pdf>
10. Van Alstyne M., Parker G., Choudary S. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. 2016. No 94 (4). P. 56–60. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
11. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? 11.03.22. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>
12. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. How Do You “Design” a Business Ecosystem? 20.02.20. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>
13. Pidun U., Reeves M., Knust N. How Do You Manage a Business Ecosystem? 16.12.21. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/how-do-you-manage-a-business-ecosystem/>
14. Cennamo C., Zhu F. Should Your Company Build an Open or Closed Ecosystem? *Harvard Business Review*. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/07/should-your-company-build-an-open-or-closed-ecosystem?ab=HP-hero-latest-text-1>
15. Williamson P., De Meyer A. How to Monetize a Business Ecosystem. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/09/how-to-monetize-a-business-ecosystem>
16. Reeves M., Pidun U., Zoletnik B. How Do You Succeed as a Business Ecosystem Contributor? 07.10.21. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor>
17. Bashuri E., Bailetti T. Strategies for a Small to Medium-sized Enterprise to Engage in an Existing Ecosystem. *Technology Innovation Management Review*. 2021. Vol. 11. Issue 7/8. P. 5–19. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/>
18. Tukiainen T., Burström T., Lindell M. The Strategies of Technology Startups Within and Between Business Ecosystems. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9. Issue 6. P. 25–41. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/1247>
19. Седіков Д. В. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1 (48). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>
20. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
21. Digital Ecosystem: 2026 Guide to Business Networks. 2025. URL: <https://www.shopify.com/blog/digital-ecosystem>
22. Lang N., Von Szczepanski K., Wurzer Ch. The Emerging Art of Ecosystem Management. 16.01.19. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>
23. Rösch A. Business decisions must be considered in an Ecosystem context. URL: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/successful-in-the-business-ecosystem.html>

References:

1. Lyman M., Ref R. & Wright O. (2018). Cornerstone of Future Growth: Ecosystems. Available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/cornerstone-of-future-growth-ecosystems/127222126>
2. Violet Chung, Miklós Dietz, Istvan Rab & Zac Townsend (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>
3. Iansiti M., Levien R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>
4. Kapoor R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, vol. 7 (1). DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4
5. Adner R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, vol. 43, no 1, pp. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
6. Adner R. (2021). *Peremohy u pravylinii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti. [Winning the Right Game: How to Attack, Defend, and Achieve Results in a Changing World]*. Kyiv: Laboratoriia. 256 p. (in Ukrainian)

7. Jacobides, M. G. (2019). How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework. *California Management Review*, vol. 64, issue 3, pp. 99–123. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
8. Jacobides M. G. (2023). Ecosystems for the rest of us. March, 29. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/Ecosystems-for-the-rest-of-us>
9. Jacobides M., Lianos I. (2021). Ecosystems and Competition Law in Theory and Practice. *Centre for Law, Economics and Society*. 41 p. Available at: <https://www.ucl.ac.uk/laws/sites/laws/files/cles-1-2021.pdf>
10. Van Alstyne M., Parker G. & Choudary S. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
11. Pidun U., Reeves M. & Zoletnik B. (2022). What Is Your Business Ecosystem Strategy? March, 11. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>
12. Pidun U., Reeves M. & Schüssler M. (2020). How Do You “Design” a Business Ecosystem? February, 20. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>
13. Pidun U., Reeves M. & Knust N. (2021). How Do You Manage a Business Ecosystem? Desember, 16. Available at: <https://bcghendersoninstitute.com/how-do-you-manage-a-business-ecosystem/>
14. Cennamo C., Zhu F. (2024) Should Your Company Build an Open or Closed Ecosystem? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2024/07/should-your-company-build-an-open-or-closed-ecosystem?ab=HP-hero-latest-text-1>
15. Williamson P., De Meyer A. (2019). How to Monetize a Business Ecosystem. Available at: <https://hbr.org/2019/09/how-to-monetize-a-business-ecosystem>
16. Reeves M., Pidun U. & Zoletnik B. (2021). How Do You Succeed as a Business Ecosystem Contributor? October, 07. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor>
17. Bashuri E., Bailetti T (2021). Strategies for a Small to Medium-sized Enterprise to Engage in an Existing Ecosystem. *Technology Innovation Management Review*. Vol. 11. Issue 7/8. P. 5–19. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/>
18. Tukiainen T., Burström T. & Lindell M. (2019). The Strategies of Technology Startups Within and Between Business Ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, vol. 9, issue 6, pp. 25–41. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/1247>
19. Sedikov D. V. (2024). Funktsionuvannia i rozvytok tsyfrovyykh ekosystem: faktory uspikhu. [Functioning and development of digital ecosystems: Success factors]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no 1 (48), pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15> (in Ukrainian)
20. Levkovets O. (2024). Ekosystemna stratehiia biznesu: realii konkurentsii tsyfrovoy doby [Ecosystem strategy of business: Competition realities of the digital age]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111> (in Ukrainian)
21. Digital Ecosystem: 2026 Guide to Business Networks (2025). Available at: <https://www.shopify.com/blog/digital-ecosystem>
22. Lang N., Von Szczepanski K. & Wurzer Ch. (2019). The Emerging Art of Ecosystem Management. January, 16. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>
23. Rösch A. Business decisions must be considered in an Ecosystem context. *PwC*. Available at: <https://www.pwc.de/en/corporate-innovation/successful-in-the-business-ecosystem.html>

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025