

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.57>
УДК 303.3 (045)

*С. О. Пермінова,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>*

*Н. І. Ситник,
к. біолог. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>*

*М. О. Чупріна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3276-4473>*

ЕКОСИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

*S. Perminova,
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

*H. Sytnik,
PhD in Biological Sciences,
Associate Professor of the Department of Management,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

*M. Chuprina,
PhD in Economics Sciences,
Associate Professor of the Department of Management,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

ECOSYSTEM THINKING IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF MODERN COMPANIES

Стаття присвячена дослідженню трансформаційних процесів мислення, в якому концепція екосистем асоціюється з економічними, технологічними та суспільними змінами. Проаналізовано екосистемне мислення в контексті взаємозалежності, співпраці, природнього об'єднання бізнесів, органічного зростання компаній задля стабільності та сталого розвитку. Розглянуто екосистеми як динамічні спільноти ринкових акторів, що створюють нові цінності та захоплюють ринок за допомогою нових моделей та інструментів, які дозволяють вирішувати основні технологічні завдання. Запропоновано розглядати компанії не як частину галузі, а як складові бізнес-екосистем, що об'єднують кілька галузей. Зроблено акцент на необхідності побудов екосистем, які приносять значні вигоди в короткостроковій та довгостроковій перспективах, забезпечуючи зростання та стійкість. Доведено важливість гнучкого управління компанією для забезпечення прогнозування можливих змін і пристосування до них за рахунок вибору індивідуальної екосистемної стратегії.

The article is devoted to the study of transformational processes of thinking, in which the concept of ecosystems is associated with economic, technological and social changes. The article analyses ecosystem thinking in the context of interdependence, cooperation, natural business mergers, and organic growth of companies for stability and sustainable development. The author considers ecosystems as dynamic communities of market actors that create new values and capture the market with the help of new models and tools that allow solving major technological problems, as well as individual business structures with different needs and products that cooperate and compete to support innovation, maximise consumer satisfaction, and survive and dominate the market. It is proposed to consider companies not as a part of the industry, but as components of business ecosystems that unite several industries. The emphasis is placed on the need to build ecosystems that bring significant benefits in the short and long term, ensuring growth and sustainability, as well as on the need for companies to adapt

to change, as ecosystems respond quickly to internal and external factors that affect their structures and functioning. The article proves the importance of flexible company management to ensure forecasting of possible changes and adaptation to them by choosing an individual ecosystem strategy that would take into account the structure of the ecosystem, the roles of all, the risks of joint innovative development, and be consistent with the strategies of other ecosystem participants to coordinate joint actions. The article identifies the advantages of using ecosystem strategies that ensure the success of companies not only in the short term, but also in the long term, for which it is necessary to formulate new directions and choose tools for building appropriate strategies and making important decisions regarding the development of innovative products, the purpose of merging with other companies, maintaining leadership positions, increasing customer loyalty and gaining credibility among partners, suppliers and partners.

Ключові слова: *екосистемне мислення, екосистемна стратегія, розвиток компаній.*

Keywords: *ecosystem thinking, ecosystem strategy, company development.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Стрімкий світовий технологічний розвиток, глобалізаційні виклики та численні суперечності, які з цим пов'язані актуалізували використання екосистемного мислення як моделі управління сучасним бізнесом. Оскільки організації є відкритими системами, для розвитку та ефективної діяльності вони вимушені взаємодіяти з іншими гравцями ринку, використовуючи різноманітні кластерні форми співпраці, формування бізнесових мереж та налагодження партнерських відносин з іншими компаніями та місцевою владою. Компанії, які використовують екосистемне мислення основний акцент роблять не на конкуренції, а на співробітництві та взаємодії з обмеженим колом партнерів, чи, навпаки, розширюючи межі екосистеми. Досвід світових компанії-лідерів свідчить про значні економічні результати, яких вдалося досягти змінивши

мислення в бік утворення великих систем, оскільки подібний спосіб мислення сприяє глибокій трансформації в організації міжнародної економіки загалом і національного бізнес-ландшафту зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Грунтовні дослідження даної проблематики представлені в працях зарубіжних вчених, які аналізували процес створення, зростання та стійкості компаній за допомогою цифрових екосистем та через їх розбудову (Дітц М., Хан Х., Раб І., Фройндт Т., Дженкінс П., Кабай Т.) [5,6], досліджували лідерство та стратегії в епоху бізнес-екосистем (Мур Д.) [2], приділили увагу вивченню самодостатніх, висококваліфікованих екосистем (Файнголд Д.) [4], прослідковували еволюцію соціального екосистемного мислення: його значення для освіти, економічного розвитку та місцевості (Ходжсон Е., Споурс К.) [1]. Вітчизняні вчені також роблять вклад у вивчення цього напрямку, зокрема: Борисюк О., Дацюк-Томчук М. [7] аналізували перспективи діяльності екосистем на фінансовому ринку; Підоричева І. [8] досліджувала розвиток інноваційних екосистем в умовах глокалізації та європейської інтеграції; Пермінова С., Чупріна М. [9] розглядали розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії науки і бізнесу; Штик Ю., Скібіцька Л., Назаренко О. [10] вивчали управління проєктами екосистемних послуг підприємницьких структур в умовах сталого розвитку.

Невирішені питання. Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики, залишаються ще недостатньо вивченими аспекти екосистемного мислення в контексті стратегічного планування сучасних компаній, що актуалізувало дане дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті визначено дослідження сучасних мережевих структур, які формують новий тип економічного середовища і безпосередньо впливають на розробку екосистемної стратегії компанії, що окреслило конкретні завдання з аналізу: екосистемного мислення; ключових аспектів у створенні екосистем;

елементів, які впливають на формування динамічних екосистем; факторів впливу на ефективні екосистемні стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання екосистемного мислення в сучасній економіці демонструє новий погляд на фундаментальні трансформаційні процеси, які відбуваються на глобальному рівні у зв'язку із стрімким технологічним розвитком, зміною поведінки споживачів та їхніх уподобань, оновленням бізнес-моделей та організаційних структур для ефективного управління компанією. Сьогодні екосистемне мислення асоціюється з такими поняттями як «співпраця», «синергія», «взаємозалежність», «зростання» та «сталий розвиток», оскільки в турбулентному економічному та змінному політичному, культурному й інтелектуальному ландшафті виникає потреба в нових підходах до інноваційного розвитку та політики організації.

Потенціал нових форм мислення допомагає не тільки адаптуватись до кризових явищ, аналізувати їх причини та ситуації, в які потрапляє компанія, а й створювати оновлені, продуктивні процеси та вибудовувати стратегію розвитку відповідно до зовнішніх чинників. Тобто, екосистемне мислення являється концептуально новим способом розвитку економіки, яка заснована на використанні різноманітних форм співпраці різних учасників ринку та формуванні потужних екосистем. В науковій літературі екосистеми описуються як складні, динамічні об'єднання з взаємозалежними відносинами для досягнення загальної цілі з метою розвитку та адаптації до суспільних викликів. Це природна взаємодія економічних контрагентів, які використовують синергічні ефекти за рахунок інформаційних, інвестиційних, інтелектуальних і технологічних внесків.

Ця концепція пройшла певний еволюційний шлях від динамічної моделі природного світу до метафоричного розуміння багатоплановості і складності людської діяльності, розвитку здібностей та загалом до формування посткапіталістичного суспільства з побудовою глобальних технологічних систем [1].

Вперше термін «екосистеми» було використано Д. Муром [2] в контексті діяльності інноваційних компаній, які для розвитку прагнуть залучити ресурси, партнерів, споживачів, охоплюючи кілька галузей та утворюючи мережі ділових співтовариств, тобто бізнес-екосистеми. Автор аналізує трансформаційні процеси, що відбулись в конкурентному середовищі бізнесу, яке стає більш складним, і де кожен учасник прагне знайти своє місце в існуючій екосистемі чи побудувати власну.

Екосистеми використовують підходи, які суттєво відрізняються від традиційних взаємозв'язків, а саме [3]:

- об'єднують різноманітні зацікавлені організації, які спільно створюють продукт, масштабують його і обслуговують ринкові потреби;
- стимулюють до співпраці спільноти з високим рівнем креативності та інтелекту для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем, які не під силу окремим організаціям;
- існують на бізнес-платформах і цифрових технологіях, які залучають велику кількість учасників, прискорюючи поширення інноваційних розробки і знання.

Файнголд Д., в аналізі «екосистем високої кваліфікації» визначив і охарактеризував чотири взаємопов'язані елементи, які впливають на формування динамічних екосистем (рис.1).



Рис. 1. Елементи динамічних і самопідтримуючих бізнес-екосистем
Джерело: розроблено на основі [4, с. 66-71]

Для створення цінності в екосистемі компанії потрібно володіти: розширеною аналітикою незалежно від її ролі в екосистемі та відкритими модульними даними; масштабованими операційними моделями та ефективними послугами, орієнтованими на споживача; гнучкими організаційними механізмами управління, які підтримують інновації і є клієнтоорієнтованими; платформами, на яких учасники екосистеми обмінюються інформацією про клієнтів; креативним колективом з високим інтелектуальним потенціалом [5].

Зазвичай, побудова успішних екосистем непроста справа, яка потребує аналітичних підходів та поетапності у прийнятті рішень [6]:

1. Поглиблена оцінка існуючих екосистем з точки зору привабливості, пулу вартості, можливостей самої компанії та очікувань від входження в мережу.

2. Зосередження на потребах ринку та створенні максимальної цінності в результаті налагодження зворотного зв'язку із споживачем.

3. Пошук зацікавлених партнерів-однодумців, які поділяють політику та принципи компанії. В період криз та спадів можливе злиття та поглинання для забезпечення майбутнього розвитку екосистеми.

4. Відстоювання незалежності та встановлення балансу інтересів в загальній екосистемі для швидкого розвитку і підтримки з боку сильної системи в залежності від можливостей і стратегічних амбіцій компанії.

5. Інтегрування та ефективне використання даних, зібраних через партнерів для покращення ціннісних пропозицій.

6. Вибір правильних показників ефективності та результативності, оскільки традиційні KPI не завжди можуть продемонструвати переваги екосистем. Великі компанії враховують роль кожного портфеля активів в загальній екосистемі та всю послідовність створення цінності – від трафіка клієнтів до отримання прибутку.

Екосистеми є складними об'єднаннями, і для компаній визначити правильний підхід для отримання максимальної користі від входження в ці

структури також є непростим завдання. Тому важливо обирати індивідуальну екосистемну стратегію відповідно до своїх потреб, на основі оцінки ринкових тенденцій, характеристик діяльності та приналежності до певної екосистеми. Для того, щоб скористатися перевагами екосистемних стратегій, компаніям доречно звернутися до ключових важелів створення цінності, які утворюють певні архетипи, а саме [5]:

1. Партнерство та створення екосистем з нуля – доходи отримуються від основних продуктів, послуг та використання платформ для залучення продавців, які оплачують її використання.

2. Розширення мережі нових продуктів та портфолію на платформі – доходи від нових продуктів і послуг, які фінансуються споживачами, використання платформи, що фінансується продавцем, і монетизації даних, що фінансується третіми особами.

3. Підвищення операційної ефективності за рахунок обслуговування бізнес-клієнтів – доходи за рахунок оптимізації інфраструктури та технологій, зниження операційних витрат, розширення клієнтської бази (ефект масштабу).

Сучасні компанії знаходять значні переваги у використанні екосистемних стратегій, які забезпечують не тільки короткостроковий успіх, а й довгострокове зростання та стійкість. В періоди невизначеності, кризових явищ приймаються, зазвичай, антициклічні стратегії, які дозволяють долати спади і витримувати ринкову конкуренцію, оскільки об'єднання зусиль в такі періоди мінімізує ризики та забезпечує стабільний розвиток.

В довгостроковій перспективі побудова екосистеми як стратегії досягнення вищої продуктивності, потребує руху в напрямі диверсифікації, пошуку нових джерел доходу поза межами основної діяльності через аналітику, рекламу, технологічну модернізацію, удосконалені програми обробки даних тощо. Суттєві зрушення в прибутках відбувається, коли ці суміжні послуги стають більш зрілими і переводять компанію в стадію зростання та стійкості.

Потенціал екосистемних стратегій відчутний для бізнесу також і в короткостроковий період, якщо компанії залучають нових клієнтів, задовольняючи пріоритетні потреби; покращують ціннісну пропозицію шляхом розширення стратегічного партнерства, продуктової лінійки та вдосконалення інформаційних каналів. За допомогою екосистемних стратегій можна суттєво підвищити лояльність споживачів завдяки об'єднанню продукції із різних секторів, застосовуючи персоналізацію при взаємодії з клієнтами, використовуючи перехресні та додаткові продажі, покращення продукції, логістики, обслуговування клієнтів.

Тобто, екосистеми генерують реальну цінність, мотивуючи інших гравців слідувати за лідерами чи входити в їх альянси. Щоб скористатись усіма перевагами таких об'єднань та розкрити потенціал екосистемної стратегії, потрібно вибрати підхід, який максимально підходить для компанії і задовольняє її стратегічні цілі.

Висновки із проведеного дослідження. Екосистемне мислення як новий спосіб бізнес-стосунків стає все більш помітним і затребуваним в сучасному економічному світі через виклики, суспільну диверсифікацію, екзистенціальні загрози та трансформацію конкурентного середовища. Екосистеми, орієнтовані на ринок утворюють кластери компаній, що максимально використовують: інтелектуальний потенціал малого та середнього бізнесу для генерування ідей; інноваційні практики, які поєднують цифровий розвиток; фінансову складову; рекламу; розвивають соціальне партнерство. Об'єднуючи всі ці можливості компанії готові до викликів, створюючи міцну синергію між освітою, наукою, бізнесом і виробництвом.

У бізнес-екосистемах компанії об'єднуються навколо інновацій, взаємодіють і конкурують на ґрунті задоволення споживчих потреб та просування нової продукції. Однак, як в будь-якому бізнес-середовищі між екосистемами відбувається постійна боротьба за лідерські позиції на ринку чи виживання, що є головною рушійною силою промислової трансформації.

Сучасні бізнес-екосистеми утворюють структуровані співтовариства, які динамічні, постійно розвиваються, створюючи нову цінність через співробітництво і конкуренцію. Вони представляють собою достатньо складний механізм, тому управління та контроль зверху вниз для них неприйнятний. Ефективним є використання координації через впровадження загальних правил, принципів, стандартів і процесів. Компанії мають враховувати життєвий цикл бізнес-екосистеми та управляти чи підлаштовуватись під особливості того чи іншого етапу для правильного вибору інновацій, в які потрібно інвестувати, розширення бізнесу, успішного залучення партнерів, постачальників, збереження ринкових позицій за рахунок розвитку цінних компонентів продукту та комерціалізації власних інновацій.

У силу складності побудови екосистем та визначення об'єктивного максимального результату від них компаніям потрібно мати свою стратегію, сформульовану на основі аналізу ринкових тенденцій, відповідності конкретним екосистемам та оцінки власної програми створення цінності. Для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку інноваційної діяльності, утворення альянсів з іншими компаніями, збереження ринкових позицій та формування авторитету в очах споживачів і постачальників компаніям необхідно пропонувати нові ідеї, розширювати системний підхід та використовувати сучасні дієві інструменти для побудови ефективних екосистемних стратегій.

Література

1. Ann Hodgson and Ken Spours. (2016). The evolution of social ecosystem thinking: its relevance for education, economic development and localities. URL: https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1537510/3/Spours_Ecosystem%20thinking%20Stimulus%20Paper.pdf (дата звернення: 10.04.2025)

2. Moore J.F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* / J.F. Moore. New York, USA: HarperCollins Publishers. 303 PP.

3. Ecosystem Thinking - a new mindset to economic development in Africa. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ecosystem-thinking-new-mindset-economic-development-> (дата звернення: 12.04.2025)

4. Finegold D. (1999). Creating self-sustaining, high-skill ecosystems. *Oxford Review of Economic Policy*, 15, (1). pp. 60-81. (дата звернення: 9.04.2025)

5. Miklos Dietz, Hamza Khan, & Istvan Rab. (2020). How do companies create value from digital ecosystems? URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems> (дата звернення: 11.04.2025)

6. Tjark Freundt, Paul Jenkins, Tamás Kabay, Hamza Khan, & Istvan Rab. (2023). Growth and resilience through ecosystem building. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building> (дата звернення: 21.04.2025)

7. Борисюк О., Дацюк-Томчук, М. Перспективи діяльності екосистем біг-тех компаній у платіжній сфері на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*. Вип. 51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2474/2393> (дата звернення: 24.04.2025)

8. Підоричева І.Ю. Розвиток інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції. (Дис. д-ра економ. наук: 08.00.03). Київ. 2021. 431 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_pidorycheva-i.iu._compressed.pdf (дата звернення: 18.04.2025)

9. Пермінова С.О., Чупріна М.О. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії науки і бізнесу. *Економіка та суспільство*. №38. 2022. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1287/1241> (дата звернення: 11.04.2025)

10. Штик Ю.В., Скібіцька Л.І., Назаренко О.П. Управління проектами екосистемних послуг підприємницьких структур в умовах сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. Вип. 73. 2023. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/23.pdf (дата звернення: 19.04.2025)

References

1. Hodgson, A. and Spours, K. (2016), “The evolution of social ecosystem thinking: its relevance for education, economic development and localities”, Available at: https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1537510/3/Spours_Ecosystem%20thinking%20Stimulus%20Paper.pdf (Accessed: 10 April 2025)

2. Moore, J.F. (1997), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperCollins Publishers, New York, USA.

3. Red Scope Consulting (2021), “Ecosystem Thinking - a new mindset to economic development in Africa”, Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/ecosystem-thinking-new-mindset-economic-development-> (Accessed: 12 April 2025)

4. Finegold, D. (1999), “Creating self-sustaining, high-skill ecosystems”, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 15, (1), pp. 60-81, (Accessed: 9 April 2025)

5. Dietz, M. Khan, H. and Rab, I. (2020), “How do companies create value from digital ecosystems?”, Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems> (Accessed: 11 April 2025)

6. Freundt, T. Jenkins, P. Kabay, T. Khan, H. and Rab, I. (2023), “Growth and resilience through ecosystem building”, Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our->

insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building (Accessed: 21 April 2025)

7. Borysiuk, O. and Datsiuk-Tomchuk, M. (2023), “Prospects for the activity of ecosystems of big tech companies in the payment sector in the financial market”, *Economy and Society*, vol. 51, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2474/2393> (Accessed: 24 April 2025)

8. Pidorycheva, I.Yu. (2021), “Development of innovative ecosystems of Ukraine in the context of globalisation and European integration”, Doctor’s thesis, *Economy*, Kyiv, Ukraine, Available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_pidorycheva-i.iu._compressed.pdf (Accessed: 18 April 2025)

9. Perminova, S.O. and Chuprina, M.O. (2022), “Development of the national innovation ecosystem in the context of interaction between science and business”, *Economy and society*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1287/1241> (Accessed: 11 April 2025)

10. Shtyk, Y.V. Skibitska, L.I. and Nazarenko, O.P. (2023), “Project management of ecosystem services of business structures in the context of sustainable development”, *Market infrastructure*, vol. 73, Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/23.pdf (Accessed: 19 April 2025)

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.