

О. В. Кривцов,
аспірант кафедри економічної теорії та економічних методів управління економічного
факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1094-3161>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.496

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ

О. Kryvtsov,
Postgraduate student of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management,
Faculty of Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITAL ECOSYSTEMS: DEVELOPMENT CHALLENGES

Цифрові екосистеми стали поширеною реальністю сучасної глобальної економіки, носіями конкурентних переваг країн при здійсненні ефективних інституційних змін для їх розвитку. Саме це обумовило зосередження дослідження на розгляді екосистем в інституційній парадигмі.

Поряд з експоненціальним зростанням екосистематизації розгортається і зворотній процес деекосистематизації. В умовах збільшення невизначеності зміни господарського середовища доцільно систематизувати ризики цифрових екосистем, виокремити ризикопороджуючі чинники, усвідомлення яких є імперативом ефективної їх інституціоналізації в національній економіці.

Сьогодні, як свідчить огляд публікацій, вже доведена нетотожність цифрових платформ та цифрових підприємницьких екосистем. Концепція інституційної інфраструктури як аналітичного інструменту аналізу механізмів екосистем, обґрунтована дослідниками з японського Sophia University, дозволяє аналізувати взаємодію правил, норм, організацій та практик.

Нагально необхідно, виокрепивши актуальні властивості цифрових підприємницьких екосистем, обґрунтувати виклики їх розвитку, амбівалентний вплив на відновлення української економіки.

Digital ecosystems have become a widespread reality of the contemporary and highly interconnected global economy. They increasingly serve as a source of countries' competitive advantages in implementing effective institutional changes aimed at supporting their sustainable development. For this reason, the issue of their development is directly linked to the quality and effectiveness of institutional change. This circumstance determines the study's focus on ecosystems within an institutional paradigm and explains the need to examine them through an institutional lens.

Alongside the exponential growth of ecosystemization, however, a reverse process of de-ecosystemization is also unfolding. Under current conditions of growing uncertainty and continuing changes in the economic environment, there is a need to systematize the risks inherent in digital ecosystems and to identify the risk-generating factors, awareness of which is imperative for the effective institutionalization of digital ecosystems within the national economy as a whole and within its broader developmental trajectory.

As the review of publications on this topic shows, the academic literature has already demonstrated that digital platforms and digital entrepreneurial ecosystems are not identical concepts and should not be treated as interchangeable in analytical or conceptual terms. The concept of institutional

infrastructure, proposed by researchers at Sophia University in Japan as an analytical tool for studying ecosystem mechanisms, makes it possible to examine the interaction of rules, norms, organizations, and practices that shape ecosystem functioning and development in a consistent and analytically productive way.

Given the urgent need to identify the salient characteristics of digital entrepreneurial ecosystems, it is also necessary to substantiate the challenges to their development and to clarify their ambivalent influence on the recovery of the Ukrainian economy under current conditions and at the present stage of its ongoing recovery, restructuring, and transformation in post-crisis conditions.

Ключові слова: цифрові екосистеми, екосистематизація, деекосистематизація, перешкоди розвитку цифрових екосистем, ризики інституціоналізації цифрових екосистем.

Key words: digital ecosystems, ecosystemization, de-ecosystemization, barriers to the development of digital ecosystems, risks of the institutionalization of digital ecosystems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна економіка характеризується зростанням складності, поширенням мережових форм взаємодії, зниженням ефективності ієрархічних моделей управління. Екосистеми виступають новою формою координації економічної діяльності, об'єднуючи фірми, державу, науку та суспільство у гнучкі, адаптивні структури. Їх дослідження дозволяє пояснити процеси, які не укладаються у рамки класичних ринкових чи ієрархічних моделей. Саме екосистеми, а не окремі фірми сьогодні розглядаються як носії конкурентних переваг.

За онлайн опитуванням міжнародною консалтинговою компанією McKinsey понад 1250 керівників з 94 країн різних галузей економіки з'ясувалося, що "Сімдесят дев'ять відсотків респондентів очікують, що їхній організація доведеться помірно або суттєво змінити свою бізнес-модель протягом наступних трьох років, щоб залишатися економічно життєздатною" [1]. Екосистеми не є саморегулюючими структурами. Їх розвиток визначається якістю формальних інститутів та когерентністю до неформальних, режимами регулювання та практиками управління. Це посилює потребу в теоретичному осмисленні механізмів їх формування, функціонування та трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Концепцію підприємницьких екосистем започаткував Джеймс Ф. Мур на початку 1990-х років у статті "Хижак та здобич: нова екологія конкуренції" в журналі Harvard Business Review за травень/червень 1993 року

[2] та розширив у книзі "Смерть конкуренції: лідерство та стратегія в епоху бізнес-екосистем" (1996) [3], визначивши її як економічну спільноту, що підтримується взаємодіючими акторами — постачальниками, виробниками, конкурентами та клієнтами — які спільно розвивають можливості для створення цінності. Він стверджує, що компанії повинні вийти за межі традиційної конкуренції та прийняти співпрацю в межах цих екосистем, щоб вижити. Екосистеми розвиваються через чотири стадії: народження, розширення, лідерство та самооновлення (або припинення функціонування). Лідери в екосистемі допомагають спільноті об'єднатися для інновацій. Модель Дж. Мура передбачає, що довгостроковий успіх залежить від підтримки здоров'я всієї екосистеми, а не лише окремої компанії.

За останні роки увага дослідників зосереджувалась на розгляді екосистем в інституційній парадигмі [4], як адаптивних інститутів, що реалізується шляхом багаторівневого управління і забезпечує стійкість цих утворень з урахуванням їх розвитку та змін [5].

Для концептуалізації екосистем широко використовуються три типи інститутів (регулятивний, нормативний, когнітивний) [6].

Увага до взаємодії формальних і неформальних інститутів визначає динаміку екосистем. Аналіз на макро- та мезо- рівнях дозволяє подолати описовий характер їх дослідження [7].

Фокус аналізу зміщується з технологічних інтерфейсів центральної платформи до правил взаємодії між партнерами. Дослідники обґрунтовують необхідність відрізнити екосистеми від традиційних ланцюгів постачання, від цифрових платформ, зосереджуючись на спільній, невласницькій природі створення цінності [8].

В дослідженнях обґрунтовується як інноваційні екосистеми, зокрема, мережі компаній можуть співпрацювати для створення конкурентної переваги [9].

Партнери компанії McKinsey В. Атлурі та М. Дітц довели, що ключова роль цифрових екосистем в глобальній економіці фундаментально її змінює. Необхідні нові підходи для досягнення успіху в цих умовах [10].

Одне з найсучаснішого поглибленого інституційного аналізу екосистем міститься в дослідженнях Каптуркевіч А. та Хеланумми-Коул Х. Авторки вводять концепцію інституційної інфраструктури (institutional infrastructure), як аналітичного інструменту аналізу механізмів екосистем. На відміну від статичних переліків "елементів екосистеми", підхід дозволяє аналізувати взаємодію правил, норм, організацій та практик [11].

Проблематика цифрових екосистем останнім часом привертає увагу українських дослідників, які спрямували зусилля на поглиблену їх класифікацію, вплив на суспільство [12], але необхідним є аналіз факторів, що можуть перешкоджати їх розвитку та з'ясування інституційних драйверів прискорення формування цифрових підприємницьких екосистем як чинників конкурентоспроможності національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі розгляду новітніх підходів до усвідомлення змісту цифрових екосистем необхідно виокремити чинники, що гальмують їх розвиток, не врахування яких приводить до помилок в прийнятті рішень і обумовлює динаміку екосистематизації/деекосистематизації. З цієї метою доцільно:

- з'ясувати властивості сучасних цифрових підприємницьких екосистем;
- критерії діагностування потенціалу цифрових екосистем, що формуються;
- узагальнити перешкоди розвитку цифрових екосистем, які стають ризик породжуючими чинниками, їх зневага приводить до помилкових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В останні десятиліття експоненціальне зростання екосистем обумовило необхідність теоретичного усвідомлення цього феномену. Цифрові технології, платформні ринки сприяли розвитку екосистем. Цифрова платформа — це технологія або сервіс, що з'єднує двох або більше користувачів (наприклад, продавців та покупців) з метою здійснення транзакції. Прикладом може бути Uber. Платформа просто зво-

дять тих, кому потрібно їхати, із тими, хто пропонує цю послугу. Цифрова екосистема — це сукупність різних сервісів (часто з урахуванням різних платформ), об'єднаних навколо користувача. Головна мета — утримання та закриття потреб клієнта в одному місці. Цифрова платформа може стати початком просування до створення екосистеми. Підключені технології, такі як цифрові платежі, інтерфейси прикладного програмування, периферійні обчислення та блокчейн, створюють нові можливості обміну цінностями та формування екосистеми.

Таким чином, платформа — це інструмент для вирішення одного конкретного завдання. Екосистема — це стратегія і бізнес модель захоплення всього часу та уваги користувача.

Цифрові екосистеми є складними соціально-економічними утвореннями, що об'єднують цифрові платформи, бізнес-структури та користувачів у межах спільного господарського простору створення цінності [3]. Їх визначальною перевагою є синергетичний ефект, який виникає завдяки інтеграції комплементарних сервісів і спільному використанню даних. Дослідники McKinsey у прогнозі підкреслюють: "У найефективніших компаніях, центр ваги технологій змістився з центру витрат на центр створення цінності", що відбувається завдяки формуванню підприємницьких екосистем [13].

У середньому, як виявили фахівці міжнародної компанії з управлінського консультування PricewaterhouseCoopers (PwC), рушійні сили екосистеми досягають від 50% до 60% рентабельності порівняно з 30—35% рентабельності традиційних компаній, орієнтованих на продукти [14] (Рис. 1).

Разом з тим, перехід від успішної цифрової платформи до повноцінної екосистеми — це "долина смерті" для багатьох компаній. Статистика 2025—2026 років показує, що лише 15—20% спроб збудувати екосистему стають прибутковими [15]. Інші перетворюються на "зомбі-сервіси", які випалюють бюджет основного бізнесу. McKinsey повідомляє, що 70% ініціатив із цифрової трансформації не досягають своїх цілей [16]; опитування Gartner показало, що лише 48 відсотків досягають або перевищують свої цілі [17].

У світовому масштабі неуспішні зусилля з трансформації коштують бізнесу приблизно 2,3 трлн доларів на рік [18]. У багатьох із цих випадків невдача мало пов'язана з баченням, а повністю — з виконанням [19].

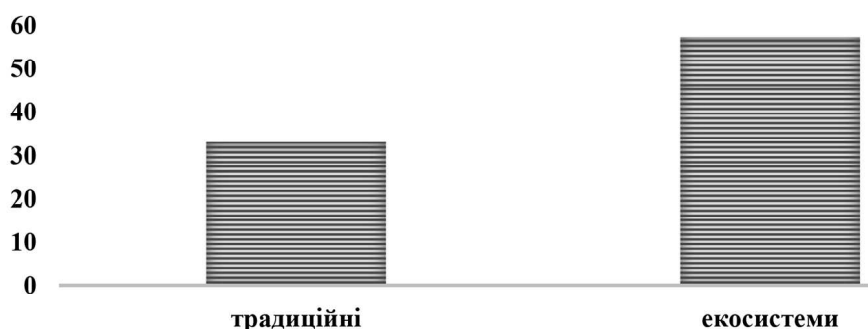


Рис. 1. Порівняння рентабельності традиційних компаній та екосистем

Джерело: складено автором на основі [14].

Загалом утворення підприємницької цифрової екосистеми буде успішним, якщо вдається одночасно забезпечити цінність для клієнтів і цінність для партнерів суб'єктів платформи (Рис. 2).

1. Якщо відносини між партнерами цифрової екосистеми не узгоджені, це створює конфлікти, знижує потенціал її розвитку. Це працююча модель, яка потребує удосконалення.

"Якщо організації обмежують свої цифрові екосистеми створенням цінності лише для клієнтів та кінцевих користувачів, вони можуть втратити можливості отримати додаткову цінність від своїх технологічних інвестицій" — обґрунтовувала Deloitte Global, аналізуючи 1600 відповідей світових лідерів у сфері технологій [20].

2. Ідеальна ситуація, яку потрібно перманентно підтримувати, відстежуючи зміни цінностей клієнтів та балансуючи інтереси учасників цифрової екосистеми.

3. Відсутність чи незначна цінність для клієнта не створює перспектив розвитку цифрової екосистеми.

4. Якщо екосистема не має цінності ні для клієнтів, ні для суб'єктів екосистеми, такі трансформації — провальні.

Функціонування цифрових екосистем значною мірою ґрунтується на мережевих ефектах, за яких зростання кількості учасників підвищує корисність системи для кожного окремого користувача [21]. Це забезпечує швидке масштабування, зниження середніх витрат та формування довгострокових конкурентних переваг. Накопичення та аналіз великих масивів даних створюють передумови для розвитку персоналізованих сервісів і підвищення якості управлінських рішень [9].

Крім того, цифрові екосистеми характеризуються високим рівнем інноваційної динаміки, оскільки платформна архітектура стимулює взаємодію між внутрішніми та зовнішніми учасниками, сприяючи коеволюції технологій, продуктів і бізнес-моделей [3].

Розвиток цифрових екосистем супроводжується формуванням складної системи обмежень, зумовлених як внутрішніми характеристиками самих екосистем, так і зовнішнім інституційним середовищем їх функціонування. В рамках інституційно-економічного аналізу доцільно розмежовувати внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) перешкоди, що надають різноспрямований, але взаємопов'язаний вплив на стійкість та еволюцію цифрових підприємницьких екосистем.

Внутрішні перешкоди формуються всередині цифрової екосистеми та пов'язані з особливостями її архітектури, механізмами управління, розподілом економічної влади та поведінковими характеристиками учасників.

По-перше, істотним обмеженням виступають архітектурно-технологічні дисбаланси, що виявляються у фрагментації цифрової інфраструктури, недостатній інтероперабельності (здатність різних інформаційних систем, програмних компонентів, баз даних або пристроїв обмінюватися даними та функціонально взаємодіяти між собою, незалежно від розробника, плат-



Рис. 2. Матриця попереднього оцінювання перспектив розвитку екосистем

Джерело: складено автором.

форми чи місця розташування) платформних рішень та технологічній залежності від застарілих систем. Зазначені фактори знижують масштабованість екосистеми та обмежують залучення нових комплементарних учасників.

По-друге, розвиток екосистем стримується інституційними та управлінськими протиріччями, зумовленими асиметрією влади між платформним ядром та периферійними акторами. Домінування центрального учасника призводить до односторонньої зміни правил доступу, розподілу доходів та контролю над даними, що знижує довіру та стимулює опортуністичну поведінку.

По-третє, значною внутрішньою перешкодою є економічні обмеження, пов'язані з нестійкістю бізнес-моделей цифрових екосистем. Концентрація ренти в ядрі екосистеми, ефекти блокування (lock-in) та нерівномірний розподіл вигод послаблюють інноваційні стимули та перешкоджають довгостроковій коеволюції учасників.

Зрештою, внутрішні перешкоди посилюються поведінковими факторами, включаючи опір інституційним змінам, дефіцитом цифрових компетенцій та схильністю до free-riding. У сукупності ці фактори підвищують транзакційні витрати та підривають координаційні механізми екосистеми.

Зовнішні екзогенні перешкоди формуються за межами цифрових екосистем та відображають особливості макроекономічного, інституційного та соціокультурного середовища.

Ключовим обмеженням є регуляторна невизначеність, пов'язана з відсутністю узгоджених підходів до регулювання даних, штучного інтелекту та трансграничних цифрових потоків. Існуючі антимонопольні інструменти часто не враховують екосистемну природу підприємництва на цифрових ринках, що призводить до надмірного регулювання, або до інституційних провалів.

Суттєвий вплив мають макроекономічні чинники, включаючи недостатній рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру, економічну нестабільність та регіональну асиметрію цифрового розвитку. Ці умови обмежують можливості масштабування екосистем та поглиблюють цифрову нерівність.



Рис. 3. Помилки при формуванні цифрових підприємницьких екосистем

Окрему групу становлять соціально-культурні та етичні обмеження, що виражаються в низькому рівні цифрової довіри, побоюваннях користувачів щодо приватності та алгоритмічної дискримінації, а також недостатньої інституціоналізації етичних норм функціонування цифрових екосистем.

Нарешті, в умовах посилення геополітичної турбулентності зростаючого значення набувають геополітичні бар'єри, включаючи фрагментацію глобального цифрового простору, технологічний суверенітет та процеси цифрового відокремлення (decoupling), що обмежує транскордонну інтеграцію екосистем.

Загалом ці перешкоди стають ризик породжувачими чинниками розвитку і функціонування цифрових підприємницьких екосистем. Головні ризики, через які компанії зазнають краху на цьому шляху та обумовлюють процес деєкосистематизації:

1. "Розмиття" бренду (Brand Dilution) Коли компанія, відома своїм продуктом (наприклад, найкращим банком), починає продавати під тим самим брендом парфуми, їжу та квитки в кіно, лояльність падає. Якщо у екосистемі погано працює доставка їжі, користувач підсвідомо починає менше довіряти їхньому банківському сервісу. Реалізується ризик втрати довіри до основного продукту.

2. Синдром "Лоскутної ковдри". Екосистеми часто будуються через агресивну покупку стартапів. У результаті всередині компанії виявляється десяток різних програм з різним кодом, різним дизайном і різною культурою. Якщо користувачеві доводиться наново логінуватися або зводити до іншого інтерфейсу в "рідному" додатку екосистеми, магія зникає. Це вже не екосистема, а просто каталог посилань. Проявляється ризик безшовності.

3. Спалювання капіталу (Cash Burn). Створення екосистеми потребує витрат. Необхідно залучати клієнтів (CAC: Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта) у кожен новий сервіс. Основний бізнес впроваджувати довгого часу може підтримувати збитковий новий проект, сподіваючись на синергію, яка так і не настає. Це ризик збитковості периферійних сервісів.

4. Цифровій екосистемі конгломератного типу властива операційна складність.

Топ-менеджмент починає витрачати великий обсяг часу на вирішення проблем, що виникає у нових, непрофільних активах, упускаючи атаки конкурентів на основний бізнес. Виникає ризик втрати фокусування.

Занадто значне захоплення трендом екосистематизації (ефект приєднання до більшості) без належного

аналізу, не врахування ризиків може привести, до помилок, які ставлять типовими, (Рис. 3).

Ці помилки, які стали чинниками неуспішних трансформацій за моделлю цифрових екосистем, усвідомлення досвіду провальних практик, обумовлюють тренд деєкосистематизації в останні роки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підприємницьких цифрових екосистем, обумовлена необхідністю пояснення та управління складними, інституційно вибудованими та динамічними формами соціально-економічної організації, які стають домінуючими в умовах цифровізації, глобальних викликів та трансформації моделей розвитку. Для визначення потенціалу цифрових екосистем на етапі формування доцільно оцінювати їх на основі врахування одночасного створення цінності як для клієнтів, так і цінностей для партнерів екосистеми. Що стосується функціонування цифрових екосистем, поряд із перевагами вони мають низку обмежень розвитку. Однією з ключових проблем є висока складність управління, зумовлена багаторівневою структурою взаємодій та необхідністю координації значної кількості учасників. Центральна платформа відіграє домінуючу роль, що підвищує залежність екосистеми від її стабільності та управлінських рішень.

Суттєвим викликом є концентрація контролю процесів і даних, що зумовлює ефект блокування (lock-in), який обмежує мобільність користувачів і партнерів та створює передумови для монополізації ринків і зниження конкурентного середовища, зростання регуляторного тиску з боку державних інституцій не адекватний новим цифровим підприємницьким утворенням.

У довгостроковій перспективі надмірна інтеграція сервісів може зменшувати гнучкість екосистеми та ускладнювати її адаптацію до радикальних технологічних змін.

З позиції інституційної теорії внутрішні перешкоди розвитку цифрових екосистем відображають провали координації та розподілу економічної влади всередині інституційного поля, тоді як зовнішні перешкоди зумовлені невідповідністю екосистемної логіки існуючим формальним та неформальним інститутам. Власне, перешкоди складають зміст ризик породжувачих чинників. Усвідомлення майбутніх варіантів розвитку цифрової екосистеми та визначення ймовірності їх розгортання є важливим підходом діагностики потенціалу стійкості цифрових екосистем. Нехтування аналізом викликів їх розвитку, ризиків ведуть до помилкових рішень і втрат.

Цифрові екосистеми — ефективний драйвер сучасного економічного розвитку. Успішність їх визначається створенням умов для балансування масштабування, відкритості та якістю управління з урахуванням викликів їх функціонування. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування інституційних моделей їх регулювання, що забезпечать стійкий розвиток цифрових екосистем і мінімізують системні ризики.

Література:

1. Andy West, Laura LaBerge, and Matt Banholzer How top economic performers lean into their competitive advantage to guide their strategy. 30.01.2026 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-economic-performers-lean-into-their-competitive-advantage-to-guide-their-strategy> (Accessed 23.02.2026).
2. Moore, J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 1993. 71(3), 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (Accessed 23.02.2026).
3. Moore, James The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems). 1996.
4. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 2005. 30, 441–473. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy-30.050504.144511> (Accessed 25.02.2026).
5. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage. 2008. URL: https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_organisation/toc#_ (Accessed 20.02.2026).
6. Scott, W. R. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2014. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/institutions-and-organizations/book237665> (Accessed 21.02.2026).
7. Auschra, C., Schmidt, T., & Sydow, J. Entrepreneurial ecosystems as fields: Integrating meso-level institutional theory. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 2019. 63 (2), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfw-2018-0016> (Accessed 22.02.2026).
8. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018. 39 (8), 2255–2276.
9. Adner, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 2017. 43 (1), 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (Accessed 24.02.2026).
10. The Ecosystem Economy URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/the-ecosystem-economy> (Accessed 23.02.2026).
11. Kapturkiewicz, A., & Helanummi-Cole, H. Uncovering entrepreneurial ecosystem mechanisms: How researchers can use the institutional infrastructure concept. *Entrepreneurial Ecosystems in Cities and Regions*. Oxford University Press. 2014. URL: <https://global.oup.com/academic/product/entrepreneurial-ecosystems-in-cities-and-regions-9780192866264?cc=ua&lang=en> (Accessed 23.02.2026).
12. Бойченко К.С., Сєргєєв М.М. Катерина Воїченко Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір* № 191, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61> (Accessed 26.02.2026).
13. Черній І; Панухник О. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник / Galician economic journal*. 2024. № 1 (86). С. 141–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01 ISSN 2409-8892. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua> (Accessed 20.02.2026).
14. McKinsey Global Tech Agenda 2026 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-technology/our-insights/mckinsey-global-tech-agenda-2026> (Accessed 26.02.2026).
15. Business Model Reinvention. Ecosystems Platform. Guide to Business Ecosystems. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-model-reinvention/ecosystems-platform/guide-to-business-ecosystems.html> (Accessed 26.02.2026).
16. McKinsey, Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia> (Accessed 25.02.2026).
17. Priorities CIOs Must Address in 2025 | Insights from the 2025 Gartner CIO Survey (Accessed 25.02.2026).
18. Harkin Brian. Evolving from Digital Transformation to Digital Acceleration Using The Galapagos Framework. 2024. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781003404217/evolving-digital-transformation-digital-acceleration-using-galapagos-framework-brian-harkin> (Accessed 25.02.2026).
19. \$2.3trillion Wasted Globally in Failed Digital Transformation Programs — Costly and Complex Business Strategies are 'Not Necessary' URL: <https://newsroom.taylorandfrancisgroup.com/costly-business-overhauls-are-not-needed-to-embrace-new-digital-technologies-according-to-specialist/> (Accessed 24.02.2026).
20. Leaders Today Must Routinize, Not Inspire, Change URL: <https://www.gartner.com/en/articles/adopting-change-in-the-workplace#:~:text=Equip%20leaders%20with%20emotional%20regulation,-adapting%20quickly%20enough%20to%20change.> (Accessed 26.02.2026).
21. Mapping Digital Transformation Value — Metrics that Matter URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html> (Accessed 26.02.2026).
22. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. Platform Revolution. W.W. Norton & Company. 2016. URL: <https://www.norton.com/books/Platform-Revolution> (Accessed 26.02.2026).

References:

1. West, A. LaBerge, L. and Banholzer, M (2026), "How top economic performers lean into their competitive advantage to guide their strategy", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-economic-performers-lean-into-their-competitive-advantage-to-guide-their-strategy> (Accessed 23.02.2026).
2. Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition", *Harvard Business Review*, vol. 71 (3), pp. 75–86. available at: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (Accessed 23.02.2026).

3. Moore, J. (1996), *The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*.

4. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005), "Adaptive governance of social-ecological systems", *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 30, pp. 441–473. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-energy.30.050504.144511>

5. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008), "The Sage Handbook of Organizational Institutionalism", Sage, available at: https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_orginstitution/toc#_ (Accessed 20.02.2026).

6. Scott, W. R. (2014), *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, USA, available at: <https://uk.sagepub.com/engb/eur/institutions-and-organizations/book237665> (Accessed 21.02.2026).

7. Auschra, C., Schmidt, T., & Sydow, J. (2019), "Entrepreneurial ecosystems as fields: Integrating meso-level institutional theory", *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 63 (2), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfw-2018-0016>

8. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255–2276.

9. Adner, R. (2017), "Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy", *Journal of Management*, 43 (1), 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206-316678451>

10. McKinsey (2026), "The Ecosystem Economy", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/the-ecosystem-economy> (Accessed 23.02.2026).

11. Kapturkiewicz, A., & Helanummi-Cole, H. (2014), *Uncovering entrepreneurial ecosystem mechanisms: How researchers can use the institutional infrastructure concept*. Entrepreneurial Ecosystems in Cities and Regions, Oxford University Press, available at: <https://global.oup.com/academic/product/entrepreneurial-ecosystems-in-cities-and-regions-9780192866264?cc=ua&lang=en> (Accessed 23.02.2026).

12. Bojchenko, K. S., Sierhieiev, M. M. and Boichenko K. (2024), "Entrepreneurial ecosystems in the context of digitalization", *Ekonomichnyj prostir* № 191, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61>

13. Chernij, I. and Panukhnyk, O. (2024), "Digital entrepreneurial ecosystem: societal significance and key determinants", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk / Galician economic journal*. № 1 (86). S available at: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua> (Accessed 20.02.2026). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01

14. McKinsey (2026), "Global Tech Agenda", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-technology/our-insights/mckinsey-global-tech-agenda-2026> (Accessed 26.02.2026).

15. PWC (2026), "Business Model Reinvention. Ecosystems Platform. Guide to Business Ecosystems", available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-model-reinvention/ecosystems-platform/guide-to-business-ecosystems.html> (Accessed 26.02.2026).

16. McKinsey (2026), "Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia> (Accessed 25.02.2026).

17. Gartner (2026), "Priorities CIOs Must Address in 2025 Insights from the 2025 Gartner CIO Survey".

18. Harkin, B. (2024), "Evolving from Digital Transformation to Digital Acceleration Using The Galapagos Framework.", available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781003404217/evolving-digital-transformation-digital-acceleration-using-galapagos-framework-brian-harkin> (Accessed 25.02.2026).

19. Taylor & Francis (2024), "\$2.3trillion Wasted Globally in Failed Digital Transformation Programs — Costly and Complex Business Strategies are "Not Necessary", available at: <https://newsroom.taylorandfrancisgroup.com/costly-business-overhauls-are-not-needed-to-embrace-new-digital-technologies-according-to-specialist/> (Accessed 24.02.2026).

20. Gartner (2026), "Leaders Today Must Routinize, Not Inspire, Change", available at: <https://www.gartner.com/en/articles/adopting-change-in-the-workplace#:~:text=Equip%20leaders%20with%20emotional%20regulation,adapting%20quickly%20enough%20to%20change>. (Accessed 26.02.2026).

21. Deloitte (2026), "Mapping Digital Transformation Value — Metrics that Matter", available at: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html> (Accessed 26.02.2026).

22. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. (2016), "Platform Revolution", W.W. Norton & Company, available at: <https://www.norton.com/books/Platform-Revolution> (Accessed 26.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663