



Інтеграція екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародними компаніями

Яна М. Гончарук ^{1*} ● Володимир М. Лещук ² ● Андрій В. Урбанович ²

¹ ПВНЗ «Буковинський університет» (Україна). Доцент кафедри обліку і фінансів, канд. екон. наук.

² ПВНЗ «Буковинський університет» (Україна). Здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти.

* Автор-кореспондент, e-mail: yanick141516@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У сучасному глобальному бізнес-середовищі міжнародні компанії зазнають значної нестабільності ринку, стрімких технологічних змін та трансформації споживчих потреб. Традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані на довгострокове планування й фіксовані цілі, уже не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності. У цьому контексті екосистемний підхід ефективно підвищує конкурентоспроможність і стійкість компаній. Дослідження присвячено інтеграції екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями, визначенню основних елементів бізнес-екосистем. З'ясовано, що участь в екосистемах сприяє масштабуванню інновацій, оптимізації витрат, швидкій адаптації до змін ринку та формуванню цифрових платформ із синергетичним ефектом. Важливим аспектом є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів, що підвищує довіру інвесторів і суспільства. Практика відомих міжнародних компаній демонструє, що екосистемна стратегія забезпечує довгострокову конкурентну перевагу й відкриває нові ринки. Дослідження також показало, що ефективна реалізація підходу потребує переосмислення бізнес-моделей, розвитку культури співпраці та активного застосування цифрових технологій. Окрім того, важливою умовою є створення гнучких механізмів управління, здатних збалансувати інтереси всіх учасників екосистеми. Це забезпечить не лише короткострокову стабільність, а й закладе основу для інноваційного розвитку в майбутньому. Важливим чинником є формування нових партнерств і стратегічних альянсів, які посилюють ефект взаємодії в екосистемі. Результати підкреслюють значення екосистемного підходу як важливого інструменту стратегічного управління міжнародними компаніями в динамічному глобальному середовищі. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для компаній щодо впровадження екосистемного підходу в стратегічне управління, зокрема етапів, важливих для його успішної реалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

екосистемний підхід, стратегічне управління, міжнародні компанії, бізнес-екосистема, цифрові платформи, інновації, ESG, стійкість, конкурентні переваги.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Integrating an Ecosystem Approach into the Strategic Management of International Companies

Yana Honcharuk ^{1*} ● Volodymyr Leschuk ² ● Andriy Urbanovich ²

¹ PHEI "Bukovinian University" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, PhD in Economics.

² PHEI "Bukovinian University" (Ukraine). Postgraduate Student.

* **Corresponding Author**, e-mail: yanick141516@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In today's global business environment, international companies face high market turbulence, rapid technological changes, and transformation of consumer needs. Traditional strategic management models focused on long-term planning and fixed goals no longer provide the necessary flexibility and adaptability. In this context, the ecosystem approach is an effective tool for increasing the competitiveness and sustainability of companies. The study focuses on the specifics of integrating the ecosystem approach into the strategic management of international companies, identifying key elements of business ecosystem participants. It has been established that participation in ecosystems contributes to the scaling of innovations, cost optimization, rapid adaptation to market changes, and the formation of digital platforms with a synergistic effect. An important aspect is the integration of sustainable development principles and ESG approaches, which increases the trust of investors and society. The practice of well-known international companies demonstrates that an ecosystem strategy allows creating a long-term competitive advantage and opening new markets. The study also showed that the effective implementation of the approach requires rethinking business models, developing a culture of cooperation and active use of digital technologies. In addition, an important condition is the creation of flexible management mechanisms capable of ensuring a balance between the interests of various ecosystem participants. This makes it possible not only to ensure stability in the short term, but also to lay the foundation for innovative development in the future. The formation of new partnerships and strategic alliances that enhance the effect of interaction within the ecosystem also plays a significant role. The results emphasize the importance of the ecosystem approach as a key tool for strategic management of international companies in a dynamic global environment. The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for companies on the implementation of the ecosystem approach in strategic management, in particular, we considered the main stages that, in our opinion, are key to the successful implementation of this approach.

KEYWORDS

ecosystem approach, strategic management, international companies, business ecosystem, digital platforms, innovation, ESG, sustainability, competitive advantages.

1. Вступ

В умовах глобалізації та швидких технологічних змін міжнародні компанії постають перед новими викликами, які диктують необхідність упровадження гнучких та інноваційних управлінських рішень. Традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішні ресурси та конкурентні переваги, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті особливого значення набуває екосистемний підхід, який передбачає комплексне управління взаємопов'язаними суб'єктами, процесами й ресурсами в межах корпоративної та міжкорпоративної екосистеми.

Інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління дає змогу міжнародним компаніям не лише підвищувати оперативну ефективність, а й створювати стійкі конкурентні переваги через кооперацію з партнерами, клієнтами та іншими учасниками ринку. Такий підхід сприяє оптимізації інноваційних процесів, розвитку цифрових платформ, активному залученню зовнішніх знань та технологій, а також підвищенню гнучкості організаційних структур у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Зважаючи на важливість стратегічного управління для забезпечення глобальної конкурентоспроможності, дослідження інтеграції екосистемного підходу в діяльність міжнародних компаній є актуальним і допомагає визначити основні механізми формування ефективних бізнес-екосистем, здатних підтримувати інноваційний розвиток і довгострокову стабільність на глобальному ринку.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне стратегічне управління є визначальним чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Так, О. Старов досліджує еволюцію стратегічного управління – від класичних концепцій до адаптивних моделей, зокрема позиційний, ресурсний та процесний підходи, а також стратегії, які враховують цифровізацію та поведінкові аспекти ухвалення рішень [1]. На важливості формування системи стратегічного управління в складних умовах наголошують В. Вовк та В. Дорошенко, визначаючи етапи аналізу поточного стану, постановки стратегічних цілей, розробки адаптивних стратегій та моніторингу їхньої реалізації [2]. Такий підхід забезпечує підприємствам можливість інтегрувати класичні й сучасні методи управління, зберігаючи гнучкість та стійкість бізнесу.

Екосистемний підхід у бізнесі розглядається як прогресивний напрям розвитку, який підвищує ефективність функціонування компаній через інтеграцію ресурсів, компетенцій та учасників екосистеми. Так, М. Лемешко аналізує теоретичні підходи щодо розуміння сутності сучасних бізнес-мереж із погляду вихідного концепту біологічної та екологічної екосистеми, виокремлюючи їхні основні та варіативні характеристики, підкреслюючи адаптивність і взаємозалежність елементів [3]. Трансформацію конкурентного середовища в цифрову добу та її вплив на бізнес-стратегії досліджує О. Левковець. Науковиця визначає сутність і види бізнес-екосистем, ролі учасників та потенціал структурного підходу для розробки екосистемної стратегії, описує етапи розробки й реалізації екосистемної стратегії, взаємозв'язок із корпоративною та конкурентною стратегіями, а також специфіку диверсифікації на основі життєвого циклу екосистеми [4]. Екосистеми як нову бізнес-модель, яка забезпечує стійкість компаній, розглядають О. Циганенко, К. Зубко та Г. Самусь. Автори підкреслюють, що екосистема складається з динамічних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Вони акцентують на важливості інтеграції ресурсів і компетенцій учасників для ефективного функціонування [5]. Дослідниця М. Нагара підкреслює, що підприємницькі екосистеми сприяють упровадженню інновацій, синтезу ресурсів і досягненню синергетичного ефекту в економічній, соціальній та екологічній сферах [6]. Основні типи екосистем, їхні галузеві та регіональні форми, а також проблемні аспекти розвитку, зокрема нестабільне регуляторне середовище й низький рівень цифровізації, вивчають С. Горбань та О. Біленко. Автори пропонують стратегії активізації розвитку – від цифрової трансформації та підтримки стартапів до покращення міжсекторальної координації [7]. Науковці В. Дубницький, Т. Мішустіна та О. Овчаренко зазначають, що цифрова трансформація є важливим чинником розвитку бізнес-екосистем, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність [8]. Дослідниця Т. Квятко

наголошує, що під час швидких ринкових змін екосистеми є прогресивним напрямом розвитку бізнесу. Авторка підкреслює, що малий і середній бізнес має слугувати фундаментом екосистеми, а основними ресурсами є людський капітал та інформація [9]. На важливості інтеграції малого та середнього бізнесу в підтримувальні екосистеми для підвищення стійкості, інноваційності й доступу до ресурсів і ринків акцентують В. Колтун та Г. Замазєєва [10].

Загалом ці джерела надають цінну інформацію про концептуальні основи та практичні аспекти формування бізнес-екосистем, їхню структуру, основні елементи та ролі учасників. Попри значну увагу науковців до тематики бізнес-екосистем, низка проблем залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відкритими є питання узгодження екосистемного підходу з глобальними викликами нестабільного регуляторного середовища, різномірневої цифровізації ринків та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління міжнародними компаніями. У цьому контексті стаття робить внесок у розв'язання окреслених проблем, обґрунтовуючи концептуальні засади та формулюючи практичні рекомендації щодо інтеграції екосистемного підходу в стратегії міжнародних компаній з урахуванням цифрової трансформації та принципів ESG.

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування ролі екосистемного підходу в стратегічному управлінні міжнародними компаніями та формування практичних рекомендацій щодо його інтеграції з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) розглянути теоретичні засади формування бізнес-екосистем та їхні основні характеристики;
- 2) систематизувати переваги та ризики впровадження екосистемного підходу в стратегічне управління;
- 3) обґрунтувати рекомендації щодо інтеграції екосистемного підходу в стратегії міжнародних компаній з урахуванням цифрових технологій та принципів ESG.

4. Методи та матеріали

Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано такі методи: критичний аналіз наукової літератури (для систематизації теоретичних підходів до визначення сутності бізнес-екосистеми та окреслення її основних характеристик), синтез (для об'єднання різних теоретичних підходів і формування комплексного бачення ролі екосистемного підходу в стратегічному управлінні міжнародними компаніями), табличний метод (для структурованого подання елементів бізнес-екосистеми, їхніх функцій, а також переваг і ризиків екосистемного підходу), наукове абстрагування (для формулювання загальних тенденцій і перспектив розвитку екосистемного підходу в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції).

5. Результати та обговорення

Сучасне бізнес-середовище, що характеризується значною нестабільністю ринку, швидким технологічним прогресом і постійною трансформацією споживчих потреб, потребує впровадження гнучкіших і комплексних моделей стратегічного управління [2, с. 2]. Традиційні підходи, засновані на довгостроковому плануванні та фіксованих цілях, вже не здатні забезпечити необхідну динамічність і швидку адаптацію до змін. Натомість пріоритетними стають адаптивні моделі стратегічного управління, що враховують невизначеність зовнішнього середовища, потребу в оперативному реагуванні та здатність компаній не лише пристосовуватися, а й проактивно створювати власні конкурентні переваги. Екосистемний підхід є важливим інструментом для міжнародних компаній, які прагнуть досягати стійкого розвитку та посилювати конкурентоспроможність [1, с. 4].

Термін «екосистема» в бізнес-управлінні означає комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле. Його основоположником вважають Дж. Мура, який визначив бізнес-екосистему «як систему взаємозв'язків між усіма бізнесами та іншими агентами ділового середовища» [11]. Бізнес-екосистема – це динамічна й високоадаптивна система взаємопов'язаних бізнес-елементів, об'єднаних спільними цілями та єдиним середовищем, які формують і реалізують ціннісні пропозиції в умовах одночасної кооперації й конкуренції [4, с. 5].

Єдиної універсальної моделі бізнес-екосистеми досі не існує. У науковій літературі виокремлюють низку її принципових особливостей. Зокрема, це:

- відкритість для великих і малих організацій, а також окремих індивідів, які завдяки спільним зусиллям здатні створювати, масштабувати та підтримувати ринки, що виходять за межі можливостей будь-якого окремого учасника. Така різноманітність забезпечує стійкість і життєздатність усієї системи [9, с. 60];

- спільне створення цінності як форма взаємодії, що складно координується адміністративними методами «згори донизу», проте сучасні цифрові технології та інструменти комунікації забезпечують нову динаміку й відкривають можливості для розвитку екосистем;

- об'єднання учасників спільними інтересами, цілями та цінностями, що мотивує їх колективно підтримувати й розвивати екосистему як спільне надбання. Це забезпечує баланс взаємних внесків і вигод, сприяючи підвищенню стійкості та довговічності системи [5, с. 3].

Сучасні бізнес-екосистеми є складними багатокомпонентними структурами, що поєднують різних учасників і ресурси для створення спільної цінності та охоплюють:

- ринки (об'єднують велику кількість виробників і потенційних споживачів. Наприклад, Amazon у сфері торгівлі, Airbnb у сфері гостинності);

- ІТ-системи (інтегрують компоненти та програмні рішення від кількох постачальників на єдиній платформі);

- пропозиції-комплекси продуктів, які поєднують елементи від різних виробників (наприклад, системи «розумного дому»);

- пропозиції-комплекси послуг, що поєднують рішення різних постачальників (зокрема, платіжні системи або цифрові рішення для «розумного» землеробства) [12].

У бізнес-контексті екосистема формується навколо центральної компанії (ядра) та об'єднує основних учасників: компанію-організатора, партнерів і постачальників, клієнтів, регуляторні й соціальні інститути, цифрові платформи та технології. Класифікація ролей партнерів у бізнес-екосистемах відрізняється в науковій літературі та практиці міжнародних компаній. Найчастіше виокремлюють такі ролі:

1. Оркестрант (організатор, центральна компанія), що організовує постачання товарів/послуг іншим учасникам, встановлює правила функціонування та управління бізнес-екосистемою. Основні завдання оркестранта:

- розробка ціннісної пропозиції;
- залучення та утримання учасників;
- координація взаємодії;
- масштабування та розвиток екосистеми [13].

2. Постачальники – забезпечують товари чи послуги, необхідні для створення ціннісної пропозиції. Вони можуть обслуговувати всю екосистему (наприклад, хмарні чи платіжні рішення) або окремих учасників, проте зазвичай не мають прямого контакту з кінцевими споживачами.

3. Доповнювачі (комплементори) – підвищують цінність основної пропозиції, надаючи додаткові продукти чи послуги. Вони можуть мати власний контакт із клієнтами та розширювати спектр екосистемних пропозицій, стимулюючи інновації.

Більшість компаній прагнуть стати оркестрантами власних бізнес-екосистем. Проте це вдається не всім, оскільки така роль вимагає:

- контролю над критичними ресурсами;
- центральної позиції в мережі екосистеми;
- довіри партнерів (сприйняття як партнера, а не загрози);
- отримання найбільшої вигоди від екосистеми;
- наявності ресурсів і мотивації для інвестицій у розвиток [4, с. 5].

Водночас роль учасника екосистеми для окремої компанії іноді може бути навіть привабливішою та ефективнішою.

У табл. 1 згруповано учасників основних бізнес-екосистем.

Екосистемний підхід забезпечує інтеграцію всіх елементів у єдину стратегічну мережу, де кожен учасник отримує взаємні вигоди, а компанія – підвищену стійкість і конкурентні переваги. На відміну від традиційних моделей конкуренції, орієнтованих на боротьбу за ресурси й ринкову частку, екосистемний підхід ґрунтується на принципах співпраці та спільного створення цінності. У межах такої стратегії компанії взаємодіють із широким колом учасників ринку – стартапами, постачальниками, клієнтами й навіть конкурентами, – формуючи цифрові платформи, що забезпечують синергетичний ефект і скорочують транзакційні витрати.

Таблиця 1. Учасники основних бізнес-екосистем

Основна характеристика	Основні учасники	Приклади сфер застосування
Платформні екосистеми	Технологічні компанії, розробники, споживачі	Е-комерція, фінтех, маркетплейси
Індустріальні екосистеми	Виробники, постачальники, логістичні компанії	Виробництво, енергетика, будівництво
Територіальні екосистеми	Бізнес, влада, наукові установи, громади	Регіональний розвиток, інноваційні хаби
Інноваційні екосистеми	Стартапи, університети, інвестори	Біотехнології, штучний інтелект, R&D
Корпоративні екосистеми	Корпорації, аутсорсингові фірми, постачальники	Автомобілебудування, фармацевтика
Цифрові екосистеми	ІТ-компанії, мобільні застосунки, користувачі	Хмарні сервіси, онлайн-освіта, кібербезпека

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [7, с. 5].

Ефективна реалізація цього підходу стає можливою завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, що є інструментом координації та інтеграції учасників екосистеми. Зокрема, застосування штучного інтелекту, блокчейн-платформ та хмарних обчислень значно підвищує швидкість і точність обміну даними, сприяє оптимізації процесів та адаптації до змін споживчих потреб. Завдяки цьому компанії можуть пропонувати кастомізовані продукти й послуги, що забезпечує конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки [1, с. 5].

Екосистемна стратегія забезпечує компаніям низку переваг (табл. 2).

Таблиця 2. Переваги інтеграції екосистемного підходу

Перевага	Зміст та приклади
Доступ до ресурсів і можливостей	Використання капіталу, кадрів, технологій, даних і каналів розподілу інших учасників для доповнення чи вдосконалення власної пропозиції
Підвищення упізнаваності та довіри	Співпраця з авторитетними та впливовими учасниками екосистеми формує позитивний імідж і зміцнює позиції на ринку
Розширення ринків і можливостей	Охоплення нових сегментів, регіонів і галузей завдяки партнерським зв'язкам; цифровізація сприяє подоланню географічних та логістичних викликів та швидкому реагуванню на зміни попиту
Інновації та диференціація	Інтеграція ціннісних пропозицій різних учасників створює нові рішення, що краще задовольняють потреби клієнтів
Навчання та адаптація	Обмін знаннями з учасниками екосистеми дає змогу підвищувати продуктивність і швидко пристосовуватися до динамічних умов ринку
Масштабування та мережеві ефекти	Чим більше користувачів і партнерів приєднується до екосистеми, тим більшою стає цінність продукту або послуги компанії

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [4, с. 7].

Екосистемна стратегія надає компаніям значні переваги, зокрема доступ до ресурсів, можливість розширення ринків та прискорення інноваційних процесів. Завдяки взаємодії з іншими учасниками екосистеми компанії можуть підвищувати довіру споживачів, зміцнювати репутацію та ефективніше адаптуватися до змін середовища. Водночас упровадження екосистемного підходу супроводжується викликами та ризиками (табл. 3).

Таблиця 3. Виклики та ризики екосистемного підходу

Перевага	Характеристика
Координація складних мереж	Необхідність ефективного управління великою кількістю партнерів та зацікавлених сторін
Конфлікти інтересів	Різні учасники можуть мати суперечливі цілі та стратегії
Залежність від технологій	Екосистема ґрунтується переважно на цифрових платформах, що підвищує ризики кіберзагроз та технологічних збоїв

Джерело: розроблено авторами.

Ураховуючи переваги та виклики, інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління є особливо важливою для міжнародних компаній. Глобальні ринки характеризуються високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих уподобань та постійними технологічними інноваціями, що робить традиційні моделі управління менш

ефективними. Інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями – це не просто тренд, а необхідна умова для досягнення стійкого успіху в сучасному динамічному світі [14]. Замість того щоб діяти як ізольований гравець, компанії дедалі частіше усвідомлюють себе частиною ширшої мережі, де взаємодія та співпраця з партнерами, постачальниками, клієнтами й конкурентами створюють спільну цінність.

Інтеграція цього підходу в стратегію міжнародних компаній сприяє кільком важливим аспектам. По-перше, вона забезпечує високу гнучкість бізнес-моделі, що дає змогу швидко реагувати на глобальні економічні та технологічні зміни. По-друге, екосистемний підхід створює умови для масштабування інновацій та обміну знаннями між різними ринками, що особливо важливо для компаній, які оперують у багатьох країнах і культурних контекстах. По-третє, він сприяє інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів безпосередньо в стратегічне управління, підвищуючи довіру інвесторів та зацікавлених сторін і зміцнюючи корпоративну репутацію на міжнародному рівні.

Приклади міжнародних компаній свідчать про значні переваги успішного впровадження екосистемного підходу. Так, наприклад, Apple є зразком міжнародної компанії, яка побудувала потужну екосистему. Вона не лише виробляє апаратне забезпечення (iPhone, iPad, Mac), а й створює програмне забезпечення (iOS, macOS) та сервіси (App Store, Apple Music, iCloud). App Store є основним елементом цієї екосистеми, оскільки він дає змогу стороннім розробникам створювати та поширювати свої застосунки. Apple отримує відсоток від продажів, а розробники – доступ до мільйонів користувачів, що створює взаємовигідну співпрацю. Згідно з даними аналітичних звітів, економіка App Store дає змогу створити мільйони робочих місць по всьому світу [15].

Чудовим прикладом є також Amazon. Починаючи як інтернет-магазин, компанія перетворилася на значну екосистему, яка охоплює Amazon Web Services (AWS), платформу для сторонніх продавців, логістичні послуги та роздрібну торгівлю. AWS є платформою, що надає хмарні обчислення та інші послуги багатьом компаніям – від стартапів до великих корпорацій. Це створює широку мережу партнерів, які залежать від інфраструктури Amazon, що забезпечує компанії стабільний потік доходів та посилює її позиції на ринку [16].

Приклад цих компаній підтверджує, що інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями є не просто додатковою опцією, а важливим чинником конкурентоспроможності та стійкості в глобальному бізнес-середовищі. Вона дає змогу компаніям ефективно поєднувати внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями, стимулювати інновації, оптимізувати витрати та створювати довгострокову цінність як для самої організації, так і для всієї екосистеми партнерів і споживачів.

Варто також зазначити, що специфіка екосистемної конкуренції визначає підходи до розробки й реалізації екосистемної бізнес-стратегії (табл. 4).

Таблиця 4. Специфіка екосистемної бізнес-стратегії

Особливість	Зміст
Розмитість меж ринку	Складно визначити конкурентів, адже екосистема охоплює як прямих, так і опосередкованих учасників
Подвійна ціннісна пропозиція	Необхідність одночасно забезпечити співпрацю (для розширення ринку) та конкуренцію (для розподілу створеної цінності).
Фокус охоплення	На відміну від класичної стратегії конкуренції, екосистемна стратегія охоплює учасників поза критичним шляхом до кінцевого споживача
Співпраця як конкурентна перевага	Синергія учасників створює додаткову цінність і посилює ефективність екосистеми
Взаємодія E2H (ecosystem-to-human)	Головний акцент робиться на задоволенні реальних потреб людини

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [4, с. 7].

Основними етапами реалізації екосистемного підходу в стратегічному управлінні є:

I. Переосмислення бізнес-моделі. Першим і найважливішим кроком є відмова від традиційної лінійної моделі «постачальник – виробник – споживач». Компаніям необхідно усвідомити себе головною ланкою в мережі, де цінність створюється завдяки взаємодії та синергії з іншими учасниками. Це передбачає не лише співпрацю, а й готовність до спільних інвестицій, обміну ризиками й розподілу прибутків.

II. Визначення та залучення партнерів. Успішна екосистема залежить від її учасників. Компаніям необхідно ретельно проаналізувати ринок, щоб ідентифікувати потенційних

партнерів, які можуть доповнити їхні компетенції, розширити охоплення та запропонувати унікальні можливості. Це можуть бути технологічні стартапи, університети, дослідницькі інститути, логістичні компанії чи навіть недержавні організації, що працюють у сфері сталого розвитку.

III. Розробка спільної ціннісної пропозиції. Цінність в екосистемі створюється колективно. З огляду на це, стратегія має бути зосереджена не лише на власному продукті чи послугі, а й на тому, як компанія допомагає партнерам досягти успіху. Наприклад, Amazon надає продавцям доступ до великої аудиторії та логістичної інфраструктури, що дає їм можливість зосередитися на своїх основних продуктах.

IV. Створення гнучкої та відкритої платформи. Для ефективної взаємодії екосистемам потрібна централізована платформа або набір інструментів, що полегшують співпрацю. Це може бути технологічна платформа, як-от App Store або AWS, або ж м'якша інфраструктура, що забезпечує обмін даними, знаннями й ресурсами між учасниками. Така платформа має бути відкритою та гарантувати високий рівень безпеки й прозорості.

V. Розвиток культури співпраці. Останній, але не менш важливий крок – це формування внутрішньої культури, яка заохочує співпрацю, довіру й взаємодію із зовнішніми партнерами. Традиційна корпоративна культура, заснована на жорсткій ієрархії та внутрішній конкуренції, може перешкоджати ефективній реалізації екосистемного підходу.

Отже, інтеграція екосистемного підходу вимагає трансформації від концепції компанії як ізольованого гравця до розуміння її як динамічного елемента ширшої мережі. Це не просто зміна бізнес-моделі, а й переосмислення ролі компанії в сучасному світі, що дає їй змогу створювати стійку конкурентну перевагу та довгострокову цінність.

6. Висновки

Дослідження показало, що екосистемний підхід допомагає компаніям ефективно поєднувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості, залучати партнерів та клієнтів до спільного створення цінності. Участь у бізнес-екосистемах сприяє масштабуванню інновацій, оптимізації витрат та прискоренню адаптації до змін ринкових умов. Використання цифрових платформ і технологій, зокрема штучного інтелекту та хмарних рішень, підвищує ефективність взаємодії учасників та забезпечує мережеві ефекти. Важливою перевагою є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у стратегічне управління, що зміцнює довіру інвесторів і суспільства. Досвід компаній Apple та Amazon засвідчує, що екосистемна стратегія сприяє створенню довгострокової конкурентної переваги та формуванню нових ринків.

Водночас ефективне впровадження екосистемного підходу потребує стратегічного бачення, здатності координувати взаємодію численних учасників і постійного оновлення ціннісної пропозиції відповідно до змін ринкового та технологічного середовища. Таким чином, результати підкреслюють важливість екосистемного підходу як важливого інструменту стратегічного управління міжнародними компаніями в сучасному динамічному глобальному середовищі.

Подальші наукові дослідження можуть зосереджуватися на розробці методик оцінювання ефективності екосистемних стратегій та вивченні механізмів їхньої інтеграції в міжнародне бізнес-середовище.

References

1. Starov, O. (2025). *Evolutsiia metodologichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptivnykh modelei* [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (in Ukrainian).
2. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). *Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voyennoho stanu* [Formation of a strategic management system for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (in Ukrainian).
3. Lemeshko, M. (2021). *Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi* [Essence and features of business ecosystem formation in the new economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49> (in Ukrainian).

4. Levkovets, O. (2024). Ekosystemna stratehiia biznesu: realii konkurentsii tsyfrovoyi doby [Business ecosystem strategy: realities of digital-age competition]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111> (in Ukrainian).
5. Tsyhanenko, O., Zubko, K., & Samus, H. (2022). Formuvannia ekosystemy kompanii yak osnovy pidvyshchennia stiikosti biznesu [Formation of company ecosystem as a basis for enhancing business resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (in Ukrainian).
6. Nagara, M. B. (2023). Arkhitektura ta determinanty pidpriemnytskoi ekosystemy [Architecture and determinants of entrepreneurial ecosystem]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (2). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.39> (in Ukrainian).
7. Horban, S., & Bilenko, O. (2025). Biznes-ekosystemy v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku [Business ecosystems in Ukraine: status and development prospects]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Issues*, (4). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15> (in Ukrainian).
8. Dubnytskyi, V. I., Mishustina, T. S., Ovcharenko, O. V., & Naumenko, N. Yu. (2023). Osoblyvosti rozvytku biznes-ekosystemy v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [Features of business ecosystem development under digital transformation of the economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3(73), 61–70. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-61-70](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-61-70) (in Ukrainian).
9. Kviatko, T. M. (2023). Osoblyvosti formuvannia biznes-ekosystem v suchasnykh umovakh [Features of business ecosystem formation in modern conditions]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – University Economic Bulletin*, (57), 57–62. <https://lnk.ua/KVvddbO4E> (in Ukrainian).
10. Koltun, V. S., & Zamazieieva, H. V. (2022). Rozvytok ekosystem pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Development of support ecosystems for small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Management in Ukraine*, (32), 76–81. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.14> (in Ukrainian).
11. Moore, J. F. (1999). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
12. Störk, U. (2022). Die Ära der Business-Ökosysteme hat begonnen [The era of business ecosystems has begun]. *Tagesspiegel Background: website*. <https://background.tagesspiegel.de/verkehr-und-smart-mobility/briefing/die-aera-der-business-oekosysteme-hat-begonnen>
13. Pidun, U., Reeves, M., & Schüssler, M. (2024). Do you need a business ecosystem? *BCG: website*. <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
14. Jacobides, M. G. (2022). How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 99–123. <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
15. Apple. (2025). *App Store in the U.S. facilitated over \$400 billion in developer billings and sales in 2024*. <https://www.apple.com/newsroom/2025/05/app-store-in-the-us-facilitated-406-billion-usd-in-developer-billings-and-sales-in-2024/>
16. Amazon Web Services. (2024). AWS economic impact study. *Amazon Web Services*. <https://assets.aboutamazon.com/d2/d4/28a64c6143cb839c3cb04c89dcec/aws-germany-economic-impact-study-en-final-version-06182024.pdf>