

УДК: 658.114.25:[502.17:330.15]

JEL Classification: D85, L14, O33, R11, Q01

DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328546

Проценко В. О.

аспірант

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0000-0003-1509-7522

Запорізький національний університет

Protsenko Vladislav

Zaporizhzhia National University

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

FEATURES OF IMPLEMENTATION AND ADAPTATION OF ECOSYSTEM APPROACH MODELS OF COMMERCIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Метою дослідження є аналіз моделей екосистемного підходу та визначення їхньої адаптації до умов комерційних підприємств України з урахуванням локальних економічних, регуляторних, цифрових і соціокультурних факторів. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу та порівняльного підходу для дослідження специфіки екосистемного підходу в умовах українського ринку. Представлені результати демонструють, що впровадження бізнес-екосистем, платформних екосистем, стійких екосистем, індустріальних кластерів і регіональних інноваційних екосистем сприяє міжсекторальній співпраці, інноваційному розвитку та оптимізації ресурсів, створюючи передумови для стійкого соціально-економічного зростання. Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо вибору та адаптації відповідних моделей, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та сприяти економічному розвитку регіонів.

Ключові слова: екосистеми, екосистемний підхід, комерційні підприємства, адаптація, стійкість, кластер, інноваційність, регіональність, корпоративність.

The purpose of the article study is to analyze ecosystem approach models and determine their adaptation to the conditions of commercial enterprises in Ukraine, considering local economic, regulatory, digital, and sociocultural factors. The research examines key challenges hindering the implementation of ecosystem models in Ukrainian businesses, including economic instability, a low level of cross-sectoral cooperation, imperfect regulatory policies, and limited access to innovative technologies. Five key ecosystem approach models are presented: business ecosystems, platform ecosystems, sustainable ecosystems, industrial clusters, and regional innovation ecosystems. Each model encompasses specific mechanisms of participant interaction and has its own advantages and implementation challenges. The study outlines key stages of implementing these models, including identifying participants, forming a shared vision, integrating innovative technologies, developing interaction platforms, and monitoring efficiency. Additionally, it highlights the importance of tailoring each model to the unique characteristics of the Ukrainian business environment for maximizing impact and sustainability. The specific features of each model in the context of adaptation to the Ukrainian market are analyzed, considering resource constraints, the need to support small and medium-sized businesses, and the integration of modern digital tools such as IoT, Big Data, and blockchain. The study compares the implementation features of each model across different regions, focusing on their flexibility, participant integration levels, and innovation potential. The practical significance of the research lies in developing comprehensive recommendations for selecting and adapting suitable ecosystem models, enabling enterprises to effectively respond to market challenges, stimulate innovation, and ensure sustainable socio-economic development. The study emphasizes the need for coordinated collaboration between businesses, the government, academic institutions, and civil society to achieve synergy in ecosystem development.

Keywords: ecosystems, ecosystem approach, commercial enterprises, adaptation, sustainability, cluster, innovation, regionality, corporatism.

Постановка проблеми. Полягає у розкритті актуальних викликів впровадження екосистемних моделей, серед яких економічна нестабільність, недостатній рівень цифровізації бізнесу, низький рівень міжсекторальної кооперації, обмежений доступ до інноваційних технологій, а також недосконалість регуляторної політики та підтримки малого й середнього бізнесу. Відсутність універсальних інструментів і належної методології для адаптації екосистемного підходу ускладнює його ефективне застосування на практиці, що негативно впливає на розвиток підприємницької екосистеми України. Тому, важливо дослідити особливості реалізації та адаптації моделей екосистемного підходу комерційних підприємств України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність, стратегії та підходи до адаптації моделей екосистеми у своїх працях досліджували: Moore J. F. [1; 2], Gawer A., Cusumano M. A. [3], Folke C. [4], Porter M. E. [5], Adner R. [6], Cooke P. [7], Бочко О. Ю., Таранський І. П. [8], Лемешко М. [9], Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. [10].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у всебічному аналізі моделей екосистемного підходу, визначенні їхньої адаптації до умов функціонування комерційних підприємств в Україні з урахуванням локальних економічних, регуляторних, цифрових і соціокультурних факторів, а також розробці практичних рекомендацій для їх ефективного впро-

вадження. Особлива увага приділяється ідентифікації механізмів, які сприяють міжсекторальній співпраці, оптимізації ресурсів, інтеграції сучасних технологій, таких як IoT, Big Data, та впровадженню підходів, орієнтованих на довгострокову стійкість і інноваційний розвиток. Цільова орієнтація дослідження полягає не лише у створенні бази для теоретичного узагальнення, але й у практичній адаптації моделей для вирішення специфічних викликів, характерних для українського бізнес-середовища. Не менш важливим є обґрунтування шляхів розвитку екосистем, які підтримують малий і середній бізнес, створюють передумови для регіональної економічної інтеграції та враховують соціокультурні особливості локальних ринків.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах українська економіка перебуває під тиском численних викликів, що обмежують здатність підприємств до інноваційного зростання. Одним із ефективних рішень є впровадження екосистемного підходу, який дозволяє інтегрувати бізнес, державу, науку та громадянське суспільство для створення сталих платформ співпраці. Виходячи з особливостей українського ринку, доцільність дослідження моделей екосистемного підходу

обґрунтовується необхідністю адаптації цих моделей до місцевих умов і забезпечення їхньої результативності.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Бізнес-екосистеми» на рис. 1.

Як видно з даних рис. 1, модель бізнес-екосистеми, представляє собою поетапний підхід до створення, розвитку та управління сучасними екосистемами. Вона охоплює п'ять ключових етапів реалізації, які спираються на багаторівневий аналіз, інтеграцію інноваційних технологій, залучення партнерів і забезпечення прозорості та ефективності співпраці [1; 2]. Дана модель є універсальним інструментом для адаптації до різних економічних, цифрових, регуляторних і соціокультурних умов. На першому етапі виконується ідентифікація учасників екосистеми де відбувається формування її основи. Використання картування дозволяє визначити ролі учасників і ключових партнерів, а також вивчити зацікавлені сторони, такі як державні установи, наукові організації та локальні громади, що створює необхідну базу для ефективної координації екосистеми та її подальшого розвитку].

Другий етап відповідає за формування спільного бачення і забезпечує стратегічну єдність учасників.



Рис. 1. Особливості реалізації та адаптації моделі «Бізнес-екосистеми»

Джерело: [1; 2; 8–10]

Інтеграція принципів сталого розвитку орієнтована на створення довгострокової цінності для клієнтів і суспільства, а розробка місії, що об'єднує учасників, сприяє досягненню спільних цілей, що сприяє розвитку відповідальності та узгодженості дій між партнерами. Формування платформи для взаємодії на третьому етапі базується на використанні сучасних цифрових інструментів. Залучення хмарних сервісів, створення інформаційної інфраструктури та впровадження цифрових платформ підсилюють обмін даними й інтеграцію бізнес-процесів, що є ключовим фактором для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. На етапі підтримки інновацій модель акцентує увагу на залученні стартапів, наукових центрів і університетів, а також на використанні інструментів, таких як хапати, акселератори та програми інкубації. Цей підхід створює сприятливі умови для впровадження інноваційних проєктів і стимулює появу нових ідей. Участь різноманітних партнерів сприяє посиленню конкурентоспроможності екосистеми. Моніторинг і управління екосистемою на заключному етапі забезпечують стабільність і довгострокову ефективність. Регулярний аналіз, коригування стратегії та використання KPI дозволяють підтримувати прозорість і довіру між учасниками, а також оцінювати результати співпраці.

Особливості адаптації цієї моделі враховують економічні, цифрові, регуляторні та соціальні контексти. В економічному аспекті важливим є партнерство між великими компаніями та МСП, підтримка фінансовими інструментами й доступ до великих ринків. Цифровізація включає впровадження штучного інтелекту, блокчейну та сучасних рішень у сфері кібербезпеки, що оптимізує бізнес-процеси. Регуляторне середовище потребує участі бізнес-асоціацій та державного-приватного партнерства, тоді як соціокультурний аспект орієнтується на прозорість, корпоративну соціальну відповідальність та культуру довіри.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Платформних екосистем» на рис. 2.

Відповідно до даних рис. 2, модель платформних екосистем є ефективним інструментом для побудови сучасних економічних та технологічних середовищ, які забезпечують інтеграцію різноманітних учасників ринку і стимулюють розвиток інновацій. Дана модель ґрунтується на структурованому підході до створення та розвитку цифрових платформ, які є центральними елементами у формуванні спільної цінності [3].

Основні етапи реалізації моделі забезпечують як технологічну, так і організаційну основу для успішного функціонування екосистеми. На першому етапі ство-



Рис. 2. Особливості реалізації та адаптації моделі «Платформних екосистем»

Джерело: [3; 8–10]

рення базової платформи визначаються ключові функції, які мають задовольняти потреби користувачів і партнерів. Розробка MVP та пілотне тестування дозволяють виявити слабкі місця і забезпечити ефективну початкову взаємодію між учасниками, що є критично важливим, оскільки якість базової платформи визначає її подальший потенціал для масштабування і залучення учасників. Формування екосистеми на другому етапі зосереджується на встановленні правил взаємодії та залученні ключових партнерів, що сприяє створенню стабільної основи для розвитку. Інформаційні кампанії відіграють важливу роль у популяризації платформи, розширенні аудиторії та формуванні довіри до екосистеми. Розширення взаємодії, передбачене третім етапом, дозволяє масштабувати платформу завдяки інтеграції зовнішніх розробників і використанню API для підключення нових сервісів. Масштабування на нові ринки збільшує кількість учасників, що сприяє мережевому ефекту, який є ключовим для успішних платформ. Розвиток сервісів забезпечує додаткову цінність для учасників, зокрема через персоналізацію функцій і використання великих даних для аналізу взаємодії. Постійне вдосконалення користувацького досвіду підвищує рівень залученості та лояльності учасників, що позитивно впливає на стабільність екосистеми. Моніто-

ринг і підтримка є завершальним, але безперервним процесом, який гарантує ефективність платформи. Розробка KPI, регулярні оновлення та підтримка високого рівня залученості учасників дозволяють своєчасно реагувати на виклики й забезпечувати сталий розвиток екосистеми.

Особливості адаптації моделі враховують економічні, цифрові, регуляторні та соціокультурні аспекти. Економічний контекст акцентує увагу на формуванні спільної цінності, підтримці стартапів і впровадженні економіки спільного використання, що стимулює партнерства та нові джерела доходу. Цифровізація забезпечується через широке використання Big Data, підключення до IoT і розробку зручних інтерфейсів, що підвищує якість взаємодії. Регуляторне середовище передбачає встановлення прозорих стандартів для цифрових платформ, лібералізацію доступу до послуг і гармонізацію з міжнародними ініціативами. Соціокультурні особливості зосереджуються на формуванні спільнот, підтримці цифрової освіти, рівному доступі до послуг і заохоченні локальних ініціатив.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Стійких екосистем» на рис. 3.

Як видно з даних рис. 3, модель стійких екосистем є концепцією, яка поєднує економічну ефективність,



Рис. 3. Особливості реалізації та адаптації моделі «Стійких екосистем»

Джерело: [4; 8–10]

соціальну відповідальність і екологічну стійкість для формування середовища, що забезпечує довгостроковий гармонійний розвиток. Основними етапами її реалізації є формування стратегій сталого розвитку, інтеграція стійких практик, розвиток екосистемних зв'язків, моніторинг впливу та підтримка довгострокової стійкості. Визначені етапи формують послідовність кроків для створення ефективної екосистеми, яка адаптується до сучасних викликів і слугує прикладом для інших бізнесів чи спільнот [4]. На першому етапі відбувається визначення екологічних, соціальних і економічних пріоритетів, що закладає фундамент для стратегії. Аналіз впливу бізнесу на довкілля дозволяє виявити критичні точки і врахувати їх у подальших планах, що забезпечує чітке розуміння викликів і можливостей для екосистеми та дозволяє зробити її стратегію реалістичною та спрямованою на результат. Інтеграція стійких практик є другим ключовим етапом, який передбачає впровадження екологічно чистих технологій, механізмів економії ресурсів і партнерств із компаніями, які поділяють принципи сталого розвитку. Ці дії сприяють скороченню негативного впливу на довкілля та формують унікальну цінність для учасників і суспільства. На етапі розвитку екосистемних зв'язків увага зосереджена на залученні малого і середнього бізнесу до стійких ланцюгів постачання, створенні освітніх програм і підтримці локальних ініціатив. Це сприяє інтеграції різних учасників, зміцненню взаємодії в межах екосистеми та формуванню довіри. Локальні ініціативи дозволяють врахувати специфіку регіонів і створити додаткові соціальні вигоди. Моніторинг і контроль впливу є важливим інструментом оцінки ефективності реалізації моделі. Використання цифрових технологій для збору даних і впровадження систем оцінки впливу забезпечує прозорість і підзвітність, що сприяє підвищенню довіри з боку учасників і зовнішніх зацікавлених сторін. Довгострокова стійкість екосистеми підтримується за рахунок інноваційних екотехнологій, адаптації до нових викликів і залучення міжнародних грантів, що дозволяє екосистемі залишатися конкурентоспроможною та ефективною навіть в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Особливості адаптації моделі враховують економічний, цифровий, регуляторний і соціокультурний контексти. Економічний аспект охоплює зменшення витрат через впровадження екологічно чистих технологій, стимулювання попиту на стійкі продукти та залучення грантів. Цифровізація забезпечує ефективність моніторингу, прогнозування ризиків і прозорість ланцюгів постачання завдяки використанню Big Data, блокчейну та інших сучасних IT-рішень. Регуляторне середовище сприяє узгодженню діяльності з законодавчими вимогами, гармонізації регулювань і участі в державних програмах сталого розвитку. Соціокультурні особливості передбачають підвищення обізнаності населення, інтеграцію соціально відповідальних проєктів, підтримку локальних ініціатив і розвиток соціального підприємництва.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Індустріальних кластерів» на рис. 4.

Відповідно до даних рис. 4, модель індустріальних кластерів є стратегічним підходом до стимулювання регіонального економічного розвитку через об'єднання підприємств, науково-дослідних інститу-

тів і державних структур у єдину систему співпраці. Вона базується на створенні синергії між учасниками, підвищенні інноваційного потенціалу та формуванні конкурентних переваг для локальних бізнесів. Етапи реалізації цієї моделі включають аналіз регіональних можливостей, формування кластеру, розвиток співпраці, інноваційну діяльність та оцінку ефективності, що забезпечує всебічний і поетапний розвиток [5]. На початковому етапі проводиться оцінка регіонального потенціалу, яка дозволяє визначити галузі з високою перспективою кластеризації та виявити ресурси, необхідні для розвитку. Аналіз інфраструктури дає змогу визначити ключові інвестиційні напрями, що є основою для розробки чіткої стратегії. Такий підхід допомагає створити міцний фундамент для кластеру та уникнути ризиків, пов'язаних із непередбачуваністю регіону. Формування кластеру передбачає встановлення зв'язків між бізнесами, науковими установами та державними органами, що дозволяє об'єднати ресурси, знання та досвід, що є ключовими для розвитку інновацій. Залучення університетів та дослідницьких центрів до кластеру стимулює генерацію нових ідей, а державна підтримка у формі субсидій чи інвестицій створює сприятливі умови для функціонування. Взаємодія цих елементів забезпечує сталість і ефективність кластеру в довгостроковій перспективі [8]. Розвиток співпраці між учасниками кластеру є важливим фактором для посилення інтеграції та ефективного використання ресурсів. Спільні заходи, механізми обміну знаннями та узгоджені маркетингові стратегії сприяють створенню унікальної пропозиції для ринку. Ця етапність формує культуру взаємодії, де учасники працюють не лише заради власного успіху, а й задля розвитку всього кластеру. Інноваційна діяльність є невід'ємною частиною моделі кластерів. Інкубатори й акселератори для стартапів, технологічні рішення для виробничих процесів і спільне фінансування інноваційних проєктів забезпечують підвищення конкурентоспроможності та залучення нових ідей у діяльність кластеру, що створює основу для довготривалого розвитку і гнучкості у відповіді на виклики сучасного ринку. Оцінка ефективності кластеру через аналіз економічних показників, коригування стратегій та міжнародну співпрацю дозволяє адаптуватися до змін середовища та зберігати високий рівень результативності. Використання інструментів моніторингу та даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення і посилювати конкурентоспроможність кластеру на глобальному рівні. Особливості адаптації моделі враховують чотири ключові аспекти: економічний, цифровий, регуляторний та соціокультурний [9]. Економічний контекст забезпечує розвиток регіональної економіки через створення робочих місць, підтримку малого і середнього бізнесу та покращення конкурентоспроможності. Цифровізація сприяє впровадженню сучасних інструментів управління, оптимізації виробництва та інтеграції IoT і Smart Manufacturing. Регуляторне середовище підтримує кластери через сприятливі умови, пільги та участь у регіональних стратегіях. Соціокультурний аспект допомагає зберігати локальну ідентичність, розвивати освітні програми та інтегрувати традиції в бізнес-практики.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Корпоративних екосистем» на рис. 5.



Рис. 4. Особливості реалізації та адаптації моделі «Індустріальних кластерів»

Джерело: [5; 8–10]

Як видно з даних рис. 5, модель корпоративних екосистем представляє собою інтеграцію різних учасників серед яких великі компанії, малий та середній бізнес (МСП), стартапи, наукові установи для задля досягнення спільних економічних, інноваційних і соціальних цілей. Дана модель передбачає створення динамічного середовища, в якому ресурси, знання та технології об'єднуються для підвищення конкурентоспроможності, розвитку нових ринків і вдосконалення бізнес-процесів [6]. Її впровадження передбачає кілька важливих етапів, що забезпечують всебічну організацію і функціонування екосистеми. Перший етап реалізації передбачає ідентифікацію ключових учасників, що формують основу екосистеми. Визначення партнерів та їхніх сильних сторін дає змогу створити синергію між учасниками, а довгострокові відносини сприяють стабільності й ефективності співпраці. Такий підхід мінімізує ризики роз'єднаності й забезпечує максимальне використання потенціалу кожного учасника. Розробка спільної стратегії є наступним критично важливим етапом. Узгодження цілей і правил взаємодії сприяє формуванню чіткої дорожньої карти розвитку екосистеми, що передбачає фінансування пілотних проєктів

і дозволяє тестувати інноваційні ідеї та визначати їхню практичну цінність.

Спільна стратегія створює фундамент для ефективної комунікації та інтеграції між учасниками. Цифрова інфраструктура є базовим інструментом для успішного функціонування корпоративної екосистеми. Платформи для обміну інформацією та спільної роботи забезпечують прозорість і оперативність взаємодії, а аналітичні інструменти допомагають прогнозувати ризики і приймати обґрунтовані рішення. Інтеграція систем управління партнерськими відносинами дозволяє зменшити організаційні бар'єри та покращити координацію процесів. Інноваційний розвиток є ключовим аспектом цієї моделі. Спільне використання ресурсів для створення нових продуктів і послуг, проведення досліджень та впровадження технологій підвищують конкурентоспроможність учасників екосистеми, що сприяє появі проривних ідей, які дозволяють ефективніше реагувати на зміни ринку та запити споживачів. Моніторинг і масштабування забезпечують довгострокову життєздатність екосистеми. Регулярний аналіз ефективності, масштабування успішних рішень на нові ринки та адаптація до змін навколишнього середовища є запорукою стабільного зростання, що дозволяє не



Рис. 5. Особливості реалізації та адаптації моделі «Корпоративних екосистем»

Джерело: [6; 8–10]

лише зберігати актуальність екосистеми, але й підтримувати її інноваційний потенціал. Особливості адаптації корпоративних екосистем враховують економічний контекст, цифровізацію, регуляторне середовище та соціокультурні фактори. Спільне використання ресурсів оптимізує витрати і створює нові можливості для кооперації. Використання цифрових технологій, Big Data, штучний інтелект і автоматизація, значно підвищує ефективність і прогнозованість процесів. Регуляторне середовище підтримує діяльність екосистеми через дотримання стандартів і лібералізацію ринкових відносин, тоді як соціокультурні аспекти сприяють формуванню культури співпраці, розвитку лідерства та соціальної відповідальності.

Розглянемо особливості реалізації та адаптації моделі «Регіональних інноваційних екосистем» на рис. 6.

Відповідно до даних рис. 6, модель регіональних інноваційних екосистем представляє собою стратегічний підхід до стимулювання інноваційного розвитку на локальному рівні шляхом залучення всіх ключових учасників, а саме: підприємства, університети, інвес-

тори, стартапи та органи влади. Дана модель спрямована на створення динамічного середовища, яке сприяє генерації ідей, їхній реалізації та комерціалізації [7].

Реалізація такої моделі базується на кількох етапах, кожен з яких є невіддільною частиною загального успіху. На початковому етапі особливу увагу приділяють оцінці регіональних потреб та потенціалу. Аналіз інноваційної інфраструктури, визначення ключових галузей і встановлення партнерства із місцевими підприємствами та університетами дозволяють ефективно використати наявні ресурси, що сприяє формуванню чіткої картини можливостей і викликів, які потрібно врахувати для побудови стійкої екосистеми. Формування інноваційного середовища є наступним кроком. Створення технологічних парків, інкубаторів і залучення венчурного капіталу створює платформу для розвитку нових ідей і підтримки стартапів. Розробка навчальних програм для підготовки кваліфікованих кадрів гарантує наявність людського капіталу, здатного реалізувати амбітні проекти. Розвиток спільноти інкубаторів є важливим для створення культурного й професійного середовища, яке сприяє співпраці. Організа-



Рис. 6. Особливості реалізації та адаптації моделі «Регіональних інноваційних екосистем»

Джерело: [7–10]

ція конкурсів, хакатонів і мереж для обміну досвідом активізує інноваційну діяльність і забезпечує взаємодію між учасниками [10]. Підтримка відкритих інновацій створює можливості для залучення широкого кола талантів і ресурсів. Комерціалізація інновацій є основним показником ефективності моделі. Пошук ринків збуту, створення спільних підприємств і ліцензування розробок місцевих центрів сприяють перетворенню ідей у реальні продукти та послуги, що забезпечує фінансову стійкість і стимулює подальший розвиток. Для забезпечення довгострокового успіху екосистеми впроваджуються системи моніторингу, розширюються учасники та відбувається інтеграція до міжнародних мереж. Це дозволяє адаптуватися до змін у глобальному інноваційному середовищі та підтримувати конкурентоспроможність регіону. Особливості адаптації моделі враховують економічний контекст, цифровізацію, регуляторне середовище та соціокультурні аспекти. Економічна підтримка малого та середнього бізнесу через гранти й залучення інвесторів підсилює фінансову основу екосистеми. Цифрові технології, такі як хмарні платформи, кібербезпека та віртуальні лабо-

раторії, забезпечують сучасний підхід до управління інноваціями. Регуляторне середовище сприяє спрощенню процедур і підтримці стартапів, а культурні ініціативи популяризують інновації серед місцевого населення. Підсумовуючи, вибір моделі залежить від конкретного контексту, пріоритетів та ресурсів. Бізнес-екосистеми та платформні екосистеми є більш універсальними, стійкі екосистеми – довгостроковими та екологічно орієнтованими, а регіональні інноваційні екосистеми та індустріальні кластери – локалізованими, з потенціалом для підтримки розвитку окремих територій. Успіх адаптації кожної моделі залежить від балансу між соціальними, економічними, технологічними та регуляторними чинниками.

Висновки. Результати дослідження демонструють, що адаптація бізнес-екосистем, платформних екосистем, стійких екосистем, індустріальних кластерів та регіональних інноваційних екосистем сприяє інтеграції різних учасників, таких як бізнес, уряд, наукові установи та громадянське суспільство, створюючи синергію для досягнення спільних цілей. Це дозволяє підвищувати рівень інноваційності через

залучення сучасних технологій, стартапів та науково-дослідницьких центрів, сприяє ефективному використанню ресурсів за рахунок впровадження екологічно чистих та цифрових рішень, а також забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток шляхом створення нових робочих місць, підтримки локальних ініціатив і розширення ринкових можливостей. Вибір моделі має враховувати специфіку регіонального середовища, включаючи економічний потенціал, культурні особливості, рівень цифровізації та наяв-

ність інфраструктури, а також стратегічні пріоритети, такі як підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток експортного потенціалу чи стимулювання інновацій. Успіх реалізації залежить від узгодженості дій між секторами, включаючи партнерство між великими компаніями та МСП, створення сприятливого регуляторного середовища, доступ до інноваційних технологій Big Data чи IoT, і впровадження ефективного управління взаємодією учасників через сучасні цифрові платформи та аналітичні інструменти.

Література:

1. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Т. 71. № 3. pp. 75–86. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-26616-9_8 (дата звернення: 17.12.2024).
2. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N.Y. : Wiley, 1996.
3. Gawer A., Cusumano M. A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston : Harvard Business Review Press, 2002.
4. Folke C. Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*. 2002. Т. 31. № 5. pp. 437–440. DOI: <https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437>
5. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Boston : Harvard Business Review, 1998.
6. Adner R. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. London : Portfolio Penguin, 2012.
7. Cooke P. Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe. *Geoforum*. 1992. Т. 23, № 3, pp. 365–382. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9) (дата звернення: 17.12.2024).
8. Бочко О. Ю., Таранський І. П. Стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору. *Академічні візії*. 2024. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13798920> (дата звернення: 17.12.2024).
9. Лемешко М. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49> (дата звернення: 17.12.2024).
10. Чорнодід І. С., Федотов, О. О., Пекин, А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10> (дата звернення: 17.12.2024).

References:

1. Moore J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Т. 71. № 3. pp. 75–86. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-26616-9_8 (accessed December 17, 2024)..
2. Moore J. F. (1996). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N.Y. : Wiley.
3. Gawer A., Cusumano M. A. (2002). Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston : Harvard Business Review Press.
4. Folke C. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*. Т. 31, № 5, pp. 437–440. DOI: <https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437> (accessed December 17, 2024).
5. Porter M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Boston : Harvard Business Review.
6. Adner R. (2012). The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. London : Portfolio Penguin.
7. Cooke P. (1992). Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe. *Geoforum*. Т. 23. № 3. pp. 365–382. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9) (accessed December 17, 2024).
8. Bochko O. Yu., Taranskyi I. P. (2024). Stratehii rozvytku biznes-ekosystem pidpriemstv enerhetychnoho sektoru [Strategies for developing business ecosystems of energy sector enterprises]. *Academic visions*. Vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13798920> (accessed December 17, 2024).
9. Lemeshko M. (2021). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi [The essence and features of the formation of business ecosystems in the new economy]. *Economy and Society*. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49> (accessed December 17, 2024).
10. Chornodid I. C., Fedotov, O. O., Pekin, A. Yu. (2024). Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho seredovyshcha [Modern approaches to adapting business models in conditions of permanent changes in the external environment]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10> (accessed December 17, 2024).

Стаття надійшла до редакції 03.03.2025

Стаття опублікована 15.04.2025