

УДК 334.75:658.012.3

Карпенко Н.М.

канд. держ. упр, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АРХІТЕКТУРА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Сучасна глобальна економіка переживає фундаментальний зсув від традиційних лінійних ланцюгів створення вартості до багатовимірних, мережових та взаємозалежних структур, відомих як бізнес-екосистеми, що пов'язано з глибокою трансформацією принципів конкуренції, кооперації та інноваційного розвитку. Ретроспективний аналіз економічних моделей демонструє, що виживання та зростання компаній сьогодні залежить не від ізолюваної акумуляції ресурсів, а від здатності інтегруватися в ширші мережі спільного створення цінності.

Концепція бізнес-екосистеми вперше була введена в науковий обіг Дж. Муром у 1993 році, який провів паралель між біологічними екосистемами та бізнес-середовищем [1]. У класичному розумінні, бізнес-екосистема – це динамічна мережа взаємопов'язаних організацій (постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, конкурентів, державних установ, наукових інституцій тощо), які спільно еволюціонують навколо певних інновацій, створюючи цінність, яку жоден з учасників не міг би створити самостійно.

Сутність бізнес-екосистем розкривається через низку фундаментальних характеристик [2]:

– коеволюція – учасники екосистеми розвиваються не ізолювано, а в тісній взаємозалежності, коли технологічний прорив одного учасника миттєво розширює можливості інших;

- мережева координація замість ієрархічного підпорядкування (директивного управління) – екосистеми зазвичай мають «оркестратора» (замість ролі керівника), який не володіє всіма активами, але встановлює правила гри, стандарти взаємодії та архітектуру спільної платформи;

- синергія інтелектуального капіталу – саме здатність людей генерувати, обмінюватися та комерціалізувати знання всередині мережі є головним драйвером екосистемного зростання, а знання стають невичерпним ресурсом, який примножується під час обміну;

- кросс-індустріальність (міжгалузева інтеграція) – екосистеми руйнують традиційні галузеві бар'єри.

Загалом соціально-економічні екосистеми поділяють за типом створеної цінності та функціональним фокусом на:

- інноваційні екосистеми – орієнтовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, де ядром зазвичай виступають R&D-центри, університети, класери, стартапи, венчурні фонди тощо;

- трансакційні (платформні) екосистеми – ядром є цифрова платформа з фокусом на масштабуванні та мережових ефектах, яка з'єднує виробників та споживачів, мінімізуючи трансакційні витрати;

- екосистеми знань та компетенцій – формуються навколо академічних установ та дослідницьких інститутів і є критично важливими для оновлення вищої освіти у відповідності до вимог сучасного ринку праці та спрямовані на генерацію, накопичення та дифузії знань;

- промислові та технологічні екосистеми – це просторово або віртуально сконцентровані об'єднання, де промислові підприємства генерують спільну цінність у тісній синергії з науково-освітніми організаціями. Такими мережами є індустріальні та науково-технологічні парки, а також цифрові інноваційні хаби, які спільно діють як головні драйвери реіндустріалізації та цифровізації регіональних систем.

Бізнес-екосистеми за ступенем відкритості та архітектурою управління поділяють на: закриті (пропріетарні) екосистеми – оркестратор жорстко контролює доступ до системи, встановлює власні стандарти та правила, що забезпечує високу якість і безпеку, але обмежує швидкість зовнішніх інновацій; відкриті екосистеми – характеризуються вільним доступом, відкритими стандартами та децентралізованим управлінням, які стимулюють швидке зростання кількості учасників та масові інновації; гібридні екосистеми – поєднують ядро з жорстким контролем якості та периферію з відкритими API для сторонніх розробників.

Сучасний стан розвитку бізнес-екосистем визначається безпрецедентною швидкістю технологічних змін та геополітичною турбулентністю.

На глобальному рівні домінує тенденція до платформізації економіки. Найдорозжчі компанії світу сьогодні – це не виробники матеріальних благ у класичному розумінні, а оркестратори гігантських цифрових екосистем. Водночас спостерігається зсув у бік ESG-трансформації. Інвестори та споживачі вимагають від екосистем не лише фінансової ефективності, а й сталого розвитку: декарбонізації ланцюгів постачання, впровадження принципів циркулярної економіки та соціальної відповідальності.

Ще одним важливим трендом є посилення конкуренції між самими екосистемами, а не окремими компаніями. Боротьба йде за увагу споживача та монополізацію його часу. Екосистеми прагнуть замкнути користувача всередині свого контуру, надаючи йому повний спектр послуг – від банкінгу та розваг до охорони здоров'я та освіти.

В Україні розвиток бізнес-екосистем набув особливого значення в умовах повномасштабної війни. Поточний стан характеризується переходом від конкуренції до гіперкооперації (особливо при загостренні умов) заради виживання та відбудови. Ключову роль у цьому процесі відіграють регіональні бізнес-спільноти та галузеві об'єднання. Вони виконують функцію «амортизаторів» економічних шоків. Практика показує, що екосистемний підхід дозволяє малому та середньому бізнесу ефективніше долати логістичні колапси, енергетичні блекаути та дефіцит кадрів через взаємодопомогу, шерінг ресурсів та спільний захист інтересів [3].

Вектор міжнародної інтеграції також трансформувався. Українські екосистеми більше не є ізольованими – вони активно інтегруються в європейський економічний та науковий простір, що дозволяє не лише залучати фінансування, але й здійснювати трансфер передових технологій, інжинірингових рішень та освітніх практик.

Проте серйозним викликом для вітчизняних екосистем залишаються деформації на ринку праці, спричинені масштабною міграцією та мобілізаційними процесами. Для підтримки життєздатності екосистеми змушені інвестувати в програми перекваліфікації, утримання талантів, автоматизацію рутинних процесів та активну співпрацю з навчальними закладами для адаптації стандартів підготовки фахівців.

Успіх та конфігурація бізнес-екосистеми не є випадковими. Вони детермінуються складною взаємодією низки ендегенних та екзогенних факторів: технологічні та інфраструктурні фактори; людський капітал та інтелектуальні активи; економічні та фінансові фактори; інституційні та регуляторні фактори тощо.

Аналізуючи поточні тренди, можна виділити кілька векторів еволюції бізнес-екосистем у горизонті наступного десятиліття: перехід до децентралізованих автономних екосистем; розвиток когнітивних екосистем та ШІ-менторів; еволюція людського капіталу; глибока конвергенція та мета-

екосистеми; регенеративні бізнес-моделі тощо. Водночас інтеграція штучного інтелекту та масивів промислових даних критично загострює питання кібербезпеки та захисту інтелектуальних активів. Створення надійних архітектур довіри та безпечного обміну даними стає не просто технічною опцією, а фундаментальною умовою виживання екосистем у цифровому середовищі.

Отже, бізнес-екосистеми сьогодні – це найвищий ступінь еволюції організаційних форм в економіці. Вони акумулюють у собі технологічний прогрес, нові моделі соціальної взаємодії та глибокі економічні трансформації. Перехід від лінійного мислення до екосистемного вимагає радикальної зміни управлінського світогляду: від прагнення до тотального контролю до вміння діяти в умовах невизначеності, від максимізації виключно власного прибутку до розбудови платформ для спільного створення цінності.

Для регіональних бізнес-спільнот здатність усвідомити ці фактори, інтегруватися в міжнародні мережі як рівноправні партнери та розвивати інтелектуальні активи своїх учасників є єдиним надійним шляхом до стійкості, конкурентоспроможності та успішної післявоєнної розбудови економіки. Саме цей синергетичний підхід формує архітектуру успіху в складних умовах ХХІ століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, no. 3. P. 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата звернення: 25.03.26)
2. Горбань С. Ф., Біленко О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/173/167> (дата звернення: 25.03.26)
3. Карпенко А., Карпенко Н. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. *Управління змінами та інновації*. 2025. (14). 25-33. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-4> (дата звернення: 25.03.26).