

УДК 138.333

JEF Classification V 31, C 38

**Федорченко Андрій Васильович**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5133-1908>д-р екон. наук, професор  
завідувач кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка**Гречаний Олександр Володимирович**ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0473-7861>

аспірант

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## МАРКЕТИНГ В КООРДИНАТАХ ЕКОСИСТЕМНОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ

Стаття містить авторський концепт бізнес-екосистеми, складовою якої є підсистема маркетингової екосистемної діяльності. Обґрунтовано, що складниками екосистемності як феномену та явища, процесу, інституту сучасної цифрової доби є триада: теорія бізнес-екосистем, екосистемний підхід до розвитку підприємницької діяльності, формування екосистемного мислення та економічної і соціальної культури досягнення стійкого розвитку. Перспективи подальшої розбудови кращих практик підприємницької діяльності в цілому і в сфері маркетингу, зокрема, як переконують автори, пов'язані з розвитком платформ, мереж, екосистемних компаній, інших екосистемних структур. Наведені визначальні новітні характеристики бізнес-екосистем і серед них особлива увага приділена розширенню суб'єктності екосистемної діяльності.

Ключові слова: бізнес-екосистема, цифрова економіка, екосистемна компанія, маркетинг в екосистемній парадигмі, екосистемний підхід, екосистемна культура, маркетингова діяльність.

DOI: 10.15276/mdt.8.2.2024.8

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Економічна теорія продовж багатьох десятиліть базувалась на постулатах, що ринок – це публічне місце, на якому зустрічаються, взаємодіють продавці і покупці товарів (послуг), при цьому виробники (продавці) створюють пропозицію, а споживачі (покупці) – попит. Ці класичні засновки мають право на пояснення природи ринку й нині, втім їх маємо сприймати як постулати теорії «класної дошки», яка лише віддалено відзеркалює ринок та підприємницьку діяльність сьогодення. Існує необхідність у новій теоретичній конструкції, у прироцненні знань у парадигмах, які пояснюють як насправді функціонує складний економічний організм сьогодення.

Цифрові та інші проривні технології «Індустрії 4.0» разом з іншими чинниками, які мають і глобалізаційне, і демографічне, і інституціональне походження кардинально змінили об'єктивну реальність, у якій перебувають підприємницькі структури. Нагальним став пошук нових форматів ведення підприємницької діяльності. Одним із найбільш конкурентних, перспективних вважаємо розвиток бізнес-екосистем, появу так званих екосистемних компаній, інших екосистемних структур.

© 2024 The Authors. This is an open access article under the CC BY license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Зазначимо, що в суспільстві зростає усвідомлення, що екосистемний вектор розвитку притаманний якщо не усім, то багатьом сучасним сферам економічної діяльності, яка усе більш потребує співробітництва, обміну товарами, інформацією, цінностями. Більш-менш узгодженим серед представників наукової спільноти є бачення, що екосистема незалежно від сфери її функціонування постає як живий соціальний організм, суб'єктами якого є економічні актори (агенти), які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем, справляючи обопільне вплив. Не повсюдним, але поширеним є розуміння, що екосистема в цілому і бізнес-екосистема, зокрема, є складним, адаптивним утворенням, яке базується на таких «китах» як саморозвиток, саморегулювання, самоорганізація, коеволуція.

Звернення усе більшого числа представників різних наукових шкіл до проблематики екосистемного аналізу та розвитку – це вже не данина моді, не екзотика, а прояв усвідомлення та опанування сучасної філософії набуття конкурентних переваг, стійкого, людиноцентричного розвитку; еволюційного засвоєння іншої, нової економічної теорії, розуміння необхідності розбудови економічної практики на засадах екосистемного підходу. Екосистемні компанії, інші екосистемні структури, що діють не в одній, а як правило, у декількох сферах (сегментах) економічної діяльності не вписуються у класичні управлінські структури з вертикальною ієрархією як і в класичну стратегію розвитку монокомпаній з відповідними ланцюгами створення цінностей.

Змушені констатувати, що у наявних публікаціях на тему екосистемності, екосистемного підходу, бізнес-екосистем як явища, феномени сучасної доби все ще переважають абстрактні трактування, загальні гасла та засновки замість науково виваженого, зрозумілого широкому загалу, дійсно значимого для науки та практики. Залишається розмитою, методологічно не вивіреною більшість змістових характеристик бізнес-екосистеми як платформи стійкого, людиновимірного розвитку та її підсистеми і серед них – підсистеми маркетингу.

Наведене вище дає підстави для висновку, що розбудова сучасної теорії, а згодом і практики екосистемного розвитку залишається актуальним завданням і для сучасної економічної науки в цілому і наук, що досліджують проблематику стійкого економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бізнес-екосистеми, складовими яких є підсистеми маркетингової екосистемної діяльності, стали логічним, іманентним новій (цифровій) економіці і мережевому суспільству етапом економічного поступу.

З великої кількості зарубіжних досліджень цієї проблематики виділимо цикл публікацій Дж. Ф. Мура [1] та багатьох інших, серед яких Р. Аднер [2], П. Дж. Вільямсон [3], Д. Дж. Тіс [4], Т. Лапп [5], Дж. Бізас [6], М. Якобідес [7].

Серед досліджень з екосистемної проблематики слід виділити роботи, авторами яких є Ю. Бажал [8], І. Бистряков [9], Д. Клиновий [10], Д. Бугайко [11], Ж. Довгань [12], І. Каленюк та І. Унінець [13], О. Литвиненко [14], І. Підричева [15].

Водночас маємо констатувати, що комплексне наукове опрацювання проблематики екосистемного розвитку економіки залишається завданням на майбутнє. Реальність є такою, що проблематика формування, функціонування та розвитку екосистем у різних сферах економічної діяльності розглядається здебільш у формі дискурсу стосовно загальних характеристик бізнес-екосистем; термінологічного апарату; типології екосистемних структур. Втім поза «кадром» залишається достеменною природа цього інституту, його визначальні драйвери, які власне і обумовлюють формування економіки екосистем. Поза належної уваги залишаються організаційно-

управлінські аспекти екосистемних структур, як і підсистеми бізнес-екосистем, у т.ч. підсистема маркетингової екосистемної діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За концептом, що його відстоюють автори статті, однією з визначальних характеристик бізнес-екосистем як новітнього феномену, явища, процесу, інституту сумісно розподіленої праці є розширення суб'єктності екосистемної діяльності. Втім змушені констатувати, що ця характеристика якщо й не ігнорується, то недостатньо висвітлена у наявних публікаціях з екосистемної проблематики. Не приділяється належної уваги нетрадиційним формам залучення нових суб'єктів до екосистемного розвитку, який тісно корелює з діяльністю маркетингологів, структур у які вони об'єднані.

Складовою дискусійних дискурсів залишається відмінність у поглядах стосовно платформ у їх нинішньому розумінні і бізнес-екосистем у певній сфері економічної діяльності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Авторами статті поставлено мету – надати наукову, міждисциплінарну аргументацію сутності, характеристикам, перевагам бізнес-екосистем, включно підсистеми маркетингової діяльності, як прикладної платформи стійкого розвитку в епоху цифрової трансформації та розбудови економіки екосистем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маємо засвідчити, що найбільші гіганти світової економіки, провідники глобального бізнесу – це екосистемні компанії або інші екосистемні формування. Засновник компанії «Alibaba» Джек Ма наголошує на тому, що створена ним бізнесова структура і є екосистемою.

Екосистема у тій чи іншій сфері економічної діяльності передбачає наявність у ній економічних агентів (суб'єктів), втім на передньому плані екосистеми не суб'єкти як такі, а середовище, простір, мережа, яку вони створюють, у якій функціонують, **реалізують свою місію за реалізації місії інших.**

Бізнес-екосистема у прикладному її розумінні та в структурному вимірі включає власників, стейкхолдерів, виробників, постачальників, споживачів, які концентруються навколо певної ціннісної пропозиції та взаємодії задля досягнення стійкого розвитку. При цьому йдеться як про відкриту екосистему, периметр якої не обмежується форматом конкретної екосистемної компанії, так і закритої. Остання у ментальній моделі авторів постає як бізнес-екосистема, що функціонує у межах окремої екосистемної компанії на певну дату (до офіційного залучення чи виведення із її складу тих чи інших економічних агентів).

Поділяємо точку зору Колота А.М., який досліджуючи проблематику екосистемного розвитку виокремлює чинники, що обумовлюють підвищення значущості екосистем у забезпеченні стійкого розвитку за сучасної цифрової доби, а саме:

- одновекторний розвиток двох феноменів сьогодення, якими є екосистемність, формування економіки екосистем, з одного боку, і підвищення значущості довіри, співробітництва, консолідації, солідарних дій, які отримують, образно кажучи, постійну прописку в практиці функціонування екосистем;
- загострення конкуренції за ресурси, передусім за людські як найбільш цінні та продуктивні, а також ті, що мають морально-етичний, духовний характер;
- зростання складності, турбулентності, нелінійності розвитку за сучасної цифрової доби;
- поглиблення проблеми конкурентоспроможності, що зумовлює потребу у пошуку нових інструментів, інститутів, способів набуття конкурентних переваг;

- поява нових сфер екосистемної діяльності, в яких традиційні норми, включно з правовими, усе більше демонструють провали і нездатність унормувати відносини притаманні новій економіці (вона ж метаекономіка, економіка екосистем);
- підвищення у складі людських ресурсів частки творчих, креативно налаштованих працівників, які частіше схильні до використання неформальних методів, інструментів регулювання відносин у різних сферах екосистемної діяльності;
- масштабування й інтенсифікація зав'язків між суб'єктами екосистемної діяльності, що потребує співробітництва, довірчих відносин та консолідованих дій;
- підвищення значущості інноваційного, інклюзивного розвитку, а отже, потреба у новому рівні морально-етичного, духовного, що здатне забезпечити критично необхідний запас довірчих, консолідованих відносин.

Якою є діалектика екосистем та інших поширених структурних одиниць, в т.ч. кластерів, платформ, бізнес-інкубаторів, мереж? Якщо провести аналіз структури найбільш відомих екосистемних компаній, тобто якщо відштовхуватися від реалій сучасної цифрової доби, то чи не кожній екосистемній інституції ми виявимо:

- 1) організаційну складову – кластерну систему;
- 2) бізнес-процесну складову – мережу;
- 3) інфраструктурну складову – платформу;
- 4) інноваційну складову – бізнес інкубатор.

У нашій ментальній моделі екосистема постає як інтегратор процесів, спрямованих на реалізацію ціннісної пропозиції (ціннісних пропозицій) та виконання місії економічних агентів (акторів).

Звертаємо увагу на те, що існуючі бізнес-екосистеми незалежно від їх «продуктового», ціннісного спрямування мають загальні компоненти, вони ж ключові характеристики, якими на практиці постають:

- *суб'єкти екосистемної взаємодії* (економічні агенти (актори)), які об'єднуються на добровільній основі, а примус якщо і є, то він пов'язаний з економічними інтересами та прагненням виконання місії;
- *додаткові ресурси*, які отримують суб'єкти екосистеми. Останні можуть обмінюватися знаннями, інформацією, цінностями та іншими матеріальними і нематеріальними активами, формують екосистемну культуру, як поєднання конкурентного співробітництва, кооперації, консолідованої відповідальності;
- *спільна мета* суб'єктів екосистемної взаємодії, яка є визначальним елементом для усієї коаліції. Багатьма авторами вона трактується як ціннісна пропозиція екосистеми;
- *спільно створювані цінності*. Об'єднання зусиль дає змогу її учасникам спільно створювати цінності (продукти, послуги), які неможливо створювати самотужки або ж їх створення було б економічно не вигідним;
- *взаємозалежність суб'єктів* екосистеми та їх вбудованість в реалізацію стратегії спільної діяльності. Спільна мета (ціннісна пропозиція) учасників коаліції – це результат колективної взаємодії. Остання у свою чергу уможливорює отримання учасниками власних зисків від цінності, яка створюється за участі інших суб'єктів екосистеми;
- *межі екосистеми* можуть бути відкритими або закритими і визначаються характером діяльності. Сучасним трендом є розширення, урізноманітнення конфігурації екосистем, більшість яких є відкритими. На практиці особливо строкатою є конфігурація відкритих інноваційних екосистем, економічними агентами (акторами) яких постають

фірми, академічні установи, вищі навчальні заклади, інвестиційні компанії, впроваджувальні центри тощо;

– *динамічність, нелінійність розвитку*. Стратегія розвитку екосистеми, яка враховує інтереси усіх її суб'єктів, які орієнтуються на конкурентне співробітництво, зазнає регулярних коректив. Відповідно до нових обставин, актуалізованих потреб клієнтів, змін зовнішнього середовища змінюється структура, конфігурація економічних агентів (акторів), трансформуються цінні пріоритети;

– *зиски від функціонування екосистеми*, які поширюються на усіх учасників спільної взаємодії, а їх виявом постає: розширення можливостей, доступ до нових ресурсів та ринків, підвищення рентабельності, розширення бази клієнтів, прирощення іміджу та корпоративної культури, набуття нових конкурентних переваг;

– *коеволюція* економічних агентів (акторів), які є суб'єктами екосистеми та їх підвищена здатність до адаптивності;

– заміна вертикальної ієрархії на горизонтальну, однорангові відносини між економічними агентами (акторами);

– динамічні зміни у стратегії розвитку, оновлення складу агентів (акторів), зміна їхньої конфігурації, мінімум бар'єрів для входу і виходу;

– об'єднання спільних зусиль над створенням нових цінностей, емерджентна поведінка агентів (акторів) та рівність можливостей для останніх;

– взаємодія, економічних агентів (акторів), яка усе більше забезпечується за використання можливостей цифрових платформ;

– підвищення значущості соціального капіталу як реалізованого потенціалу згуртованості довіри між економічними агентами (акторами).

Особливим форматом екосистеми та таким, що динамічно розвивається, є *екосистема фірм*.

Прибічники екосистемного підходу вважають концепцію розвитку фірм на екосистемних засадах найбільш ефективною та перспективною.

Неупереджений аналіз засвідчує, що нині для володіння незаперечними конкурентними перевагами недостатньо вигравати по ціні, мати стратегію розвитку не гіршу, а то й кращу, ніж у конкурентів. Критично важливим стає наявність унікального досвіду, коли конкуренція поєднується зі співпрацею, створенням зовнішньої оболонки, де нормою стає консолідація; становлення нового формату бізнесу. Формат, про який йдеться, надає своїм учасникам ряд переваг. Останні з'являються як результат збору та обміну інформацією, координації спільних дій. Це у свою чергу надає нові можливості щодо виходу на ринок з мінімальними витратами та у короткий термін, створювати ефективні комбінації ресурсів, розширювати спектр потреб, які здатна продукувати коаліція компаній різного профілю. Важливою перевагою екосистеми фірм платформ є створення унікальних інтегрованих механізмів, які знижують бар'єри долучення до сервісів, надають можливість створювати повноцінне «середовище проживання» і для виробників, і для споживачів. Є вагомі підстави для твердження, що у першій половині XXI століття суперництво на ринку пов'язане не тільки і не стільки з розмаїттям ціннісних пропозицій, а з пошуком нових шляхів співпраці та взаємодії учасників «колективного» бізнесу. Важливо усвідомлювати, що екосистеми у різноманітних їх формах та моделях мають одновекторний розвиток з цифровими інноваціями. Під впливом останніх бізнес, вся суспільно корисна економічна діяльність переживають зміну парадигми. Учасники (суб'єкти) екосистеми прагнуть не максимізації власних прибутків, а розподілу ризиків, отримання нових можливостей щодо забезпечення стійкого розвитку.

Можна передбачити, що вже у недалекому майбутньому будуть конкурувати не окремі суб'єкти господарювання, а нові формати підприємницької діяльності і передусім – екосистеми. Майбутнє саме за останніми форматами, оскільки вони створюють унікальне клієнтське середовище, перестають концентруватися лише на продуктах, а зосереджуються на об'єднанні спільних зусиль з учасниками екосистеми, на розбудові нової політики щодо клієнтів, яка підвищує можливості залучення і утримання максимальної кількості споживачів.

З управлінської точки зору певна екосистема у прикладному її вимірі постає як *екосистемна компанія* (холдинг, конгломерат тощо). Екосистемні компанії, для яких характерним є розмаїття організаційно-управлінських форм та комбінаторики економічних агентів (акторів), стрімко увійшли в національні та глобальну економіку, демонструють свої конкурентні переваги та підтверджують форсайт-передбачення, що майбутнє за такими чи подібними їм інституціями (платформами). Найвідоміші екосистемні компанії, вони ж цифрові гіганти, виростили на базі провідних інформаційно-комунікаційних, фінансових, інших інноваційно-орієнтованих інституцій, формуючи навколо себе взаємопов'язані та суміжні сервіси. Екосистемні компанії є провідниками становлення мета економіки – економіки поза традиційних уявлень щодо принципів та механізмів її функціонування. Опис останніх базується на таких термінах та словосполученнях як диверсифікація, конвергенція, децентралізація, однорангове підпорядкування, екосистемна діяльність, коеволуція, інноваційність та креативність, адаптивність, конкурентне співробітництво, довіра, нова ціннісна пропозиція, формування єдиного «профілю клієнта», людиноцентричність.

Екосистемна компанія – це платформа або структурно пов'язана сукупність платформ в межах однієї організаційно-інституціональної форми, які надають споживачам (юридичним і фізичним особам) різноманітні товари і послуги. Великі екосистемні компанії розвивають широке коло онлайн- і офлайн сервісів, які торкаються широкого переліку базових потреб. Йдеться передусім про послуги охорони здоров'я і освіти, фінансові послуги, торгівлю товарами, купівлю і оренду житла, транспортні перевезення, мобільний зв'язок, туристичні послуги.

Наведемо декілька прикладів з організаційно-управлінських форм, принципів створення екосистемних компаній. Компанія *Google inc* є 2015 році трансформувалася у конгломерат *Alphabet inc*. Стратегічний засновок такої трансформації – прагнення власників інтенсивно розвивати усю мережу сервісів, яку започаткувала компанія, а не лише базові продукти. Важливо зауважити, що головна організація цього конгломерату є не стільки центром управління усіх дочірніх компаній, як координуючою ланкою. Дочірні структури самостійно здійснюють оперативне управління, яке узгоджується зі стратегією діяльності *Alphabet inc*.

Прикладом екосистемної компанії може бути холдинг *Veon ltd*, Який об'єднує телекомунікаційні організації, що знаходяться на терені ряду країн Європи й Азії. Головна організація (материнський функціонал) холдингу забезпечує формування стратегії екосистемного холдингу, координацію діяльності компаній, які входять до його складу та здійснює просування інтересів усієї екосистемної структури на міжнародному рівні.

Аналіз діяльності успішно діючих екосистемних компаній засвідчує, що всі вони (або ж більшість) сповідують «м'які» підходи до управління, відсутність централізованого адміністрування щодо виконання оперативних функцій, а примус якщо і є, то він добровільно-сприйнятний.

Водночас для екосистемних компаній характерним є наявність материнської базової структури, за якою закріплюється реалізація таких функцій:

- організація розробки та спільного затвердження стратегії розвитку екосистемної компанії;
- розробка концепції створення та просування комплексного продукту екосистеми;
- формування загального регламенту входження організації в екосистему, перебування та виходу з неї;
- опрацювання цільових показників і загальних завдань розвитку екосистеми;
- вибудова політики взаємодії з іншими екосистемами, компаніями, державою, суспільством, міжнародними організаціями та партнерами;
- прийняття нових організацій до складу екосистеми;
- вибудова механізмів комунікації між учасниками екосистеми;
- пріоритетне право у визначенні інноваційної складової комплексних продуктів екосистеми;
- експансія екосистеми в інші сфери економічної діяльності та суміжні галузі;
- визначення прийняттого рівня ризику функціонування екосистеми.

Підтримуємо точку зору тих науковців, які вважають, що платформа є як основою, так і стартовою позицією для появи та розвитку тієї чи іншої бізнес-екосистеми. За такого конструкту бізнес-екосистема – це платформа (сервісна, інноваційна, продуктова, інституційна тощо), як перебуває у постійному розвитку та «приростає» новими партнерами (суб'єктами), зберігаючи ключові ознаки платформ організаційно-управлінську форму, місію, ключових учасників. Отже, бізнес-екосистема і платформа мають суттєві співпадання як щодо об'єктів попиту – юридичних і фізичних осіб, заінтересованих у реалізації (споживанні) ціннісних пропозицій – контрагентів, посередників, споживачів; так і об'єктів пропозиції – компаній, інших структур виробників та партнерів.

За баченням авторів сучасну економіку, її види діяльності на різних рівнях можна розглядати як економіку платформ, яка у реальному вимірі доповнюється, приростає, збагачується поза платформами інституціями, «периферією», яка не має усталених взаємозв'язків з ядром екосистеми, власне з платформою, але потенційно може стати чи вже на етапі входження до платформи. Отже, у ментальній моделі авторів екосистема постає категорією більш широкою, ємкою, аніж платформа. Змушені констатувати, що бізнес-екосистема, екосистемність, екосистемний підхід як теоретико-методологічні і прикладні конструкти не отримали цілісної завершеності висвітлення попри звернення представників багатьох економічних, суспільствознавчих шкіл до пояснення їх природи витоків та практики розбудови.

Висновки з даного дослідження і перспекти для подальших розробок за даним напрямом. Висловимо ряд засновків, які мають принципове значення для теорії і практики екосистемного аналізу економічної, суспільної дійсності, з урахування «занурення» у нею діяльності зі створення маркетингових «продуктів».

Характерним прикладом утвердження нових форм співучасті, співробітництва є розвиток інституту краудсорсингу, що передбачає залучення людських можливостей для спільного вирішення певних проблем чи втілення проєктів. У найбільш загальному розумінні йдеться про форму екосистемної зайнятості, яка здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій та охоплює невизначене, відкрите

коло осіб, не об'єднаних професійною спільністю та не пов'язаних з роботодавцем формальними відносинами.

Досліджуючи феномен краудсорсингу вітчизняні науковці дійшли, зокрема, такого висновку: «Суттєвим доповненням до розуміння природи краудсорсингу є звернення до соціального феномена *working consumer*, який означає участь споживача в процесі створення товару. Йдеться про те, що нова (цифрова) економіка долає характерний для індустріального суспільства поділ на «виробників» і «споживачів» за пасивної участі останніх у процесі створення вартості. За карколомного поширення інтернет-технологій та інших досягнень «цифри» акти купівлі товарів і акти виробництва вже не є ізольованими автономіями, при цьому споживач постає в оновленому статусі».

Зарубіжні автори, які досліджують новітній соціальний феномен *working consumer* акцентують увагу на появі не характерних для минулої практики форм виробничої співучасті споживачів товарів та послуг. Йдеться про те, що споживачі за сучасної цифрової доби стають активними учасниками процесу створення вартості продукту; їхній потенціал – творчі й когнітивні здібності, ініціатива, докладання власних зусиль – являють собою новий тип виробничих активів; вони можуть систематично чи періодично долучатися до виконання певних виробничих функцій, при цьому менеджери фірми можуть координувати, організовувати їхню діяльність, як і працю штатних працівників.

Узагальнивши сучасні типи співучасті представників соціуму у створенні вартості, згадані вище вітчизняні науковці виокремлюють ті з них, які є найбільш поширеними у зарубіжній практиці та цілком ймовірно незабаром з'являться і у вітчизняній практиці.

1. Залучення споживачів до розроблення та поліпшення різноманітних характеристик товарів, яке варіює від участі в опитуваннях суспільної думки до вдосконалення товарів на різних етапах їх «життєвого циклу» (проектування, виготовлення, післяпродажне обслуговування).

2. Участь потенційних споживачів у дизайнерських проєктах (від підготовки концепцій нових продуктів до їх реалізації, зокрема й розробки упаковки, логотипів, реклами тощо).

3. Участь у діяльності віртуальних співтовариств, члени яких об'єднуються навколо певних професійних інтересів та ціннісних орієнтацій. Функціонування «клубів за інтересами», яке здійснюється на спеціалізованих платформах, дає змогу обмінюватися думками, здійснювати пошук нетрадиційних рішень. Винагородою за таку участь є задоволення потреб у професійному спілкуванні та самовираженні, відчуття реальної причетності до реалізації суспільно значущих ініціатив, самоствердження, прояв соціальної відповідальності.

4. Участь у діяльності любительських співтовариств. Вона передбачає об'єднання на соціальних платформах великої кількості учасників віртуального середовища. Останні мають змогу розмістити в інформаційному просторі різноманітний контент — інформаційні повідомлення, власні думки з приводу тих чи інших поточних актуальних проблем, фотографії, відеоролики, статті. Розміщення такого контенту не виключає можливості комерціалізації. Матеріали, які отримали суспільне визнання, супроводжуються рекламними роликками, а їх автори можуть отримувати як матеріальну винагороду, так і моральне задоволення.

5. Участь у впровадженні відкритих гуманітарних проєктів, які стосуються жителів громад, міста, регіону та спрямовані на розвиток інфраструктури, підвищення



ефективності локальних проєктів, забезпечення прозорості й суспільного контролю за їх реалізацією.

6. Інформаційний супровід функціонування сайтів, співтовариств. Так, «віртуальні асистенти» (virtual / digital assistant) можуть виконувати роботу з наповнення сайту організації, соціальної сторінки останньої, здійснювати організацію конференцій в онлайн-режимі, вебінарів, взаємодіяти з партнерами з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

7. Залучення до виконання різноманітних завдань за заявками в режимі запитів. Цей тип краудсорсингу охоплює строкатий перелік завдань, що підпадають під термін «human intelligence tasks» — виконання мікрозавдань, які потребують докладання людського розуму.

У контексті дискурсу «Уроки екосистемності для України» зазначимо, що «поле» екосистемних перетворень в українській економіці та суспільстві залишається і обширним, і практично «не зораним».

Нинішній формат української економіки, її структур – це чи не уособлення несистемності. Остання має прояв у **територіальній, політико-адміністративній, предметній, соціальній фрагментованості**.

Змушені констатувати, що в українських реаліях такі властивості (вони ж цінності) існуючих організаційно-управлінських структур як коеволюція, адаптивність, коспеціалізація, відкритість, багатосторонність, просторове і ціннісне розмаїття, внутрішня самоорганізація, косолідація дій, платформова і мережева взаємодія і багато-багато інших залишаються не задіяними, або задіяними вкрай недостатно.

**Висновки з даного дослідження і перспектив для подальших розробок за даним напрямком.** У сучасному інформаційно-комунікаційному, цифровому, напівреальному, напіввіртуальному світі, де надшвидко, калейдоскопічно змінюються ресурси, пріоритети, оцінки, виклики, мотивації, для кожної мислячої людини, окремих спільнот, соціуму в цілому важливо усталити фундаментальні поняття життєдіяльності, природу трансформацій, котрі допомагають розуміти реальність, вона ж нова нормальність.

У сфері економічної дійсності однією із найнасущніших пізнавальних потреб є витлумачення як насправді функціонує надскладний соціально-економічний організм, як посилити його емерджентність, як віднайти та задіяти нові опори стійкого, людиновимірного розвитку.

Наукова думка, яка упродовж останніх десятиліть була зосереджена на пошуку прогресивного, суспільно значимого часто густо терпіла невдачі, перебуваючи в «оковах» неолібералізму, напівмертвих парадигм і засновків, «заматематизованих» економічних постулатів, механічного сприйняття світу економіки та світу самих людей, врешті-решт має розпочати продукувати дійсно нове, нетрадиційне, креативне, суспільно значиме.

Оновлення економічної науки в цілому і науки про працю та соціально-трудова відносини, зокрема, правомірно, на наше переконання, пов'язувати з екосистемним підходом до розуміння явищ, процесів, трансформацій, які відбуваються на «полі» соціально-економічного, соціально-трудового розвитку. Це у свою чергу потребує широкого використання у науковому дискурсі провідної категорії сьогодення, якою є бізнес-екосистема.

У авторській ментальній моделі «екосистема» не лише відносно нова категорія, а без перебільшення новітня парадигма, що пояснює як насправді взаємодіють, взаємовпливають економічні агенти і інститути ринка та як ця взаємодія обумовлює появу нових можливостей для стійкого розвитку. Заявлене вище потребує з наукових

позицій розглянути конструкт екосистеми та теоретико-методологічні і прикладні засади екосистемного підходу до розв'язання завдань соціально-економічного, соціально-трудоного розвитку.

Слід наголосити на тому, що екосистемний підхід до розуміння того, як насправді взаємодіють економічні агенти і інститути та як створюється формат, способи взаємодії, стійкість розвитку значною мірою є протилежністю постулатів, на яких базується неолібералізм. Останній сповідує «спонтанний ринковий порядок», індивідуалізм у самому широкому його розумінні, атомізацію особистості, присутність «малої держави» та пріоритет саморегульованого ринку.

Екосистема у науковому її розумінні постає перш за все як теоретична абстракція, як конструкт, середовище, у якому взаємодіють економічні агенти (актори), що об'єднані навколо реалізації ціннісних пропозицій та організують свою діяльність на принципах коеволюції, консолідації дій, конкурентного співробітництва. З огляду на кращі світові практики, наявні експертні оцінки та авторські передбачення повоєнне відновлення економіки України має здійснюватися за самого широкого використання потенціалу екосистем у всіх чи більшості сфер економічної, соціальної, суспільної діяльності.

Структура та змістове наповнення підготовленого матеріалу побудовані у такий спосіб, щоб виразити природу та сутність новітнього феномену бізнес-екосистем, екосистемного підходу до аналізу явищ і процесів, що відбуваються на «полі» нової економіки і мережевого суспільства у контексті функціонування інституту маркетингу.

1. Moore, J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 71. №3. P. 75-86.
2. Moore, J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. URL: <http://herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf> (дата звернення 26.12.2023).
3. Moore, J.F. Business ecosystems and the view of the firm. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265217727\\_Business\\_ecosystems\\_and\\_the\\_view\\_of\\_the\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/265217727_Business_ecosystems_and_the_view_of_the_firm) (дата звернення 26.12.2023).
4. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. No. 4. Pp. 98–107.
5. Williamson, P. J., De Meyer, A. Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners. *California Management Review*. 2012. Vol. 55. №1. P. 24–46.
6. Teece David J. Business Ecosystem. URL: [https://www.researchgate.net/publication/312324064\\_Business\\_Ecosystem](https://www.researchgate.net/publication/312324064_Business_Ecosystem) (дата звернення 26.12.2023).
7. Lappi T. [et al.] Business Ecosystem Definition in Built Environment Using a Stakeholder Assessment Process / T. Lappi, H. Naapasalo, K. Aaltonen. *Management*. 2015. Vol. 10. №2. P. 111-129.
8. Bithas G. [et al.] Managing Transformation within Service Systems Networks: A System Viability Approach. *Systems Research and Behavioral Science*. 2018. Vol. 35. №4. P. 469-484.
9. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. Pp. 2255–2276. DOI 10.1002/smj.2904.
10. Бажал Ю.М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Т. 7, вип. 1. С. 3-9. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9.
11. Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3. С. 3-25.

12. Бугайко Д.О. Екосистемний підхід до відродження авіабудівної галузі України з орієнтацією на майбутнє. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 24-34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34)
  13. Довгань Ж.М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 158-164.
  14. Каленюк І.С., Унінець І. М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 5-20. DOI 10.33111/sedu.2021.49.005.020.
  15. Литвиненко О.Л. Аналіз інноваційної екосистеми України: регіональний розріз. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 8. С. 27-37. DOI: 10.25313/2520 2294 2022 8 8217.
  16. Підоричева І.Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5-44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry 2021.02.005>.
  17. Колот А.М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. С. 252.
  18. Kleemann F., Voß G., & Rieder K. M. Un(der)Paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*. 2008. №1. P. 5-26.
  19. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. С. 252.
  20. Kleemann F., Voß G., & Rieder K. M. Un(der)Paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*. 2008. №1. P. 5-26.
  21. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. С. 253.
- 
1. Moore, J.F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 71. №3. P. 75-86.
  2. Moore, J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Available at: <http://herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf> (accessed 26.12.2023).
  3. Moore, J.F. Business ecosystems and the view of the firm. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265217727\\_Business\\_ecosystems\\_and\\_the\\_view\\_of\\_the\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/265217727_Business_ecosystems_and_the_view_of_the_firm) (accessed 26.12.2023).
  4. Adner R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. Vol. 84. No. 4. Pp. 98–107.
  5. Williamson, P.J., De Meyer, A. (2012). Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners. *California Management Review*. Vol. 55. №1. P. 24–46.
  6. Teece David J. Business Ecosystem. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/312324064\\_Business\\_Ecosystem](https://www.researchgate.net/publication/312324064_Business_Ecosystem) (accessed 26.12.2023).
  7. Lappi T. [et al.] (2015). Business Ecosystem Definition in Built Environment Using a Stakeholder Assessment Process / T. Lappi, H. Naapasalo, K. Aaltonen. *Management*. Vol. 10. №2. P. 111-129.
  8. Bithas G. [et al.] (2018). Managing Transformation within Service Systems Networks: A System Viability Approach. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 35. №4. P. 469-484.
  9. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39. No. 8. Pp. 2255–2276. DOI 10.1002/smj.2904.
  10. Bazhal, Y.M. (2022). Innovatsiina ekosystema yak chynnyk zabezpechennia prohresyvnykh strukturnykh zmin v ekonomitsi [Innovative Ecosystem as a Factor for Ensuring Progressive Structural Changes in the Economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky [Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences]*, Vol. 7(1), pp. 3-9. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9. (in Ukrainian).

11. Bystryakov, I.K., Klynovyi, D.V. (2019). Platform Economy of Spatial Business Ecosystems as an Innovative Trend of Sustainable Development. *Nauka ta naukoznavstvo [Science and Science Studies]*. No. 3. Pp. 3-25. (in Ukrainian).
12. Buhayko, D.O. (2023). Ekosystemnyi pidkhid do vidrodzhennia aviabudivnoi haluzi Ukrainy z oriantatsiieiu na maibutnie [Ecosystem Approach to the Revival of the Aircraft Industry in Ukraine with a Focus on the Future]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science of Ukraine]*. No. 1, pp. 24-34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34). (in Ukrainian).
13. Dovhan, Zh.M. (2019). Rozvytok bankivskykh ekosystem: ryzyky i perspektyvy [Development of banking ecosystems: risks and prospects]. *Innovatsiina ekonomika [Innovative Economy]*. No. 5-6, pp. 158-164. (in Ukrainian).
14. Kaleniuk, I.S., Uninets, I.M. (2021). Ekosystema smart-ekonomiky v hlobalnomu seredovyschi [Smart economy ecosystem in the global environment]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Strategy of Economic Development of Ukraine]*. Issue 49, pp. 5-20. DOI: 10.33111/sedu.2021.49.005.020. (in Ukrainian).
15. Lytvynenko, O.L. (2022). Analiz innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy: rehionalnyi rozriz [Analysis of the innovation ecosystem of Ukraine: regional perspective]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky [International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences]*. No. 8, pp. 27-37. DOI: 10.25313/2520 2294 2022 8 8217. (in Ukrainian).
16. Pidorycheva, I.Yu. (2021). Innovatsiini ekosystemy Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku v umovakh hlokalizatsii ta yevrointehratsii [Innovation ecosystems of Ukraine: conceptual foundations of development in the conditions of glocalization and Eurointegration]. *Ekonomika promyslovosti [Economics of Industry]*. No. 2, pp. 5-44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2021.02.005>. (in Ukrainian).
17. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2021). Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Work in the 21st century: philosophy of changes, challenges, vectors of development]. Kyiv: KNEU [Kyiv National Economic University], p. 252. (in Ukrainian).
18. Kleemann F., Voß G., & Rieder K. M. (2008). Un(der)Paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*. №1. P. 5-26.
19. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2021). Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Labor in the 21st Century: Philosophy of Changes, Challenges, Development Vectors]. Kyiv: KNEU, p. 252. (in Ukrainian).
20. Kleemann F., Voß G., & Rieder K. M. (2008). Un(der)Paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*. №1. P. 5-26.
21. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2021). Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Labor in the 21st Century: Philosophy of Changes, Challenges, Development Vectors]. Kyiv: KNEU, p. 253. (in Ukrainian).

**Fedorchenko A.** Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing named after A.F. Pavlenko, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine).

**Hrechanyi O.**, Post graduate student, Department of Marketing named after A.F. Pavlenko, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine).

**Marketing in Ecosystem Coordinates Paradigms of Development.**

**The aim of the article.** To provide a scientific, interdisciplinary argumentation of the essence, characteristics, advantages of business ecosystems, including subsystems of marketing activities, as an applied platform of sustainable development in the era of digital transformation and development of the ecosystem economy.

**Analysis results.** One of the defining characteristics of business ecosystems as a new phenomenon, phenomenon, process, institution of jointly distributed labor is the expansion of the subjectivity of ecosystem activity. However, we are forced to state that this characteristic, if not ignored, is not sufficiently covered in the available publications on ecosystem issues. Adequate attention is not

---

*paid to non-traditional forms of involvement of new subjects in ecosystem development, which is closely correlated with the activities of marketers, the structures in which they are united. An ecosystem in one or another sphere of economic activity presupposes the presence of economic agents (subjects) in it, however, the foreground of the ecosystem is not the subjects as such, but the environment, space, network that they create, in which they function, realize their mission for the realization of the mission of others. The business ecosystem in its applied sense and in the structural dimension includes owners, stakeholders, manufacturers, suppliers, consumers, who are concentrated around a certain value proposition and interaction in order to achieve the goals of its sustainable development. At the same time, we are talking about both an open ecosystem, the perimeter of which is not limited by the format of a specific ecosystem company, and a closed one. The latter in the mental model of the authors appears as a business ecosystem functioning within the boundaries of a separate ecosystem company on a certain date.*

*The ecosystem appears as an integrator of processes aimed at realizing a value proposition (value propositions) and fulfilling the mission of economic agents (actors). And it is modern marketing that plays the role of such an integrator in chains of consumer value creation, and the use of its tools is cross-functional in nature. A special and dynamically developing ecosystem format is the ecosystem of firms. Foreign authors who study the newest social phenomenon of working consumer emphasize the emergence of forms of production participation of consumers of goods and services that are not characteristic of past practice. It is about the fact that consumers in the modern digital age are becoming active participants in the process of creating product value; their potential - creative and cognitive abilities, initiative, self-effort - represent a new type of production assets; they can systematically or periodically participate in the performance of certain production functions, while the managers of the firm can coordinate and organize their activities, as well as the work of full-time employees. In Ukrainian realities, such properties (they are valuable) of other organizational and management structures as co-evolution, adaptability, co-specialization, openness, multilateralism, spatial and value diversity, internal self-organization, co-solidation of actions, platform and network interaction and many, many others remain inactive, or extremely insufficiently involved.*

**Conclusions and directions for further research.** *In the modern information and communication, digital, semi-real, semi-virtual world, where resources, priorities, assessments, challenges, motivations change very quickly, kaleidoscopically, it is important for every thinking person, individual communities, society as a whole to establish the fundamental concepts of life, the nature of transformations that help to understand reality, which is the new (non) normality. In the field of economic reality, one of the most urgent cognitive needs is the interpretation of how an extremely complex socio-economic organism actually functions, how to strengthen its emergency, how to find and use new pillars of sustainable, human-dimensional development. Scientific thought, which in recent decades has been focused on the search for progressive, socially significant, has often suffered failures, being in the "shackles" of neoliberalism, half-dead paradigms and foundations, "mathematized" economic postulates, mechanical perception of the world of the economy and the world of people themselves, in the end should start producing something really new, unconventional, creative, socially significant. The renewal of economic science as a whole is justified, in our opinion, to be associated with the ecosystem approach to understanding the phenomena, processes, and transformations that take place in the "field" of socio-economic, socio-labor development. This, in turn, requires widespread use in the scientific discourse of today's leading category, which is the business ecosystem.*

*The structure and content of the prepared material are constructed in such a way as to emphasize the nature and essence of the latest phenomenon of business ecosystems, the ecosystem approach to the analysis of phenomena and processes occurring in the "field" of the new economy and network society in the context of the functioning of the marketing institute.*

**Keywords:** business ecosystem, digital economy, ecosystem company, marketing in the ecosystem paradigm, ecosystem approach, ecosystem culture, marketing activity.

*Надійшло до редакції 30 березня 2024*