

Наталія В. Касьянова¹, Юрій О. Попов²

МАРКЕТИНГОВА ЕКОСИСТЕМА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено маркетингову екосистему як концептуальну основу формування маркетингової стратегії підприємства в умовах мережевої та платформної економіки. Обґрунтовано трансформацію сучасної маркетингової парадигми від управління окремими маркетинговими інструментами до системної координації взаємодії між взаємозалежними ринковими акторами. Узагальнено наукові підходи до трактування екосистем у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Визначено, що існуючі концепції переважно мають описовий характер і не забезпечують операційного інструментарію для стратегічного маркетингового управління підприємством.

Запропоновано авторське визначення маркетингової екосистеми як динамічної самоорганізованої мережі взаємозалежних акторів, об'єднаних спільною логікою створення, комунікування та доставки цінності. Розроблено тривірневу структурну модель маркетингової екосистеми підприємства, що включає мікро-, мезо- та макрорівні взаємодії. Визначено функціональну роль основних учасників екосистеми, охарактеризовано вертикальні, горизонтальні та міжрівневі потоки взаємодії між акторами. Доведено, що конкурентна позиція підприємства визначається не лише внутрішніми ресурсами та компетенціями, а й якістю міжсистемних зв'язків і здатністю до екосистемного оркестрування.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання як інструменту картографування екосистеми, визначення стратегічної позиції підприємства та формування маркетингової стратегії в умовах цифрової економіки. Перспективами подальших досліджень визначено динамізацію, квантифікацію та галузеву адаптацію моделі маркетингової екосистеми.

Ключові слова: маркетингова екосистема, маркетингова стратегія, екосистемний підхід, стратегічний маркетинг, ціннісна пропозиція, екосистемне оркестрування, цифрова економіка, мережеві взаємодії, платформи, конкурентна перевага.

Рис. 1. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-65-73

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7729-2011>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5038-6026>

Nataliia Kasianova, Yuriy Popov

MARKETING ECOSYSTEM AS THE BASIS FOR FORMING AN ENTERPRISE'S MARKETING STRATEGY

The article examines the marketing ecosystem as a modern conceptual basis for the formation of an enterprise's marketing strategy in the conditions of digitalization, network economy and transformation of the competitive environment. It is substantiated that the modern marketing paradigm is moving from the management of individual marketing tools to the strategic coordination of interaction between interdependent market actors. In this context, the marketing ecosystem is considered not as an auxiliary element of marketing activity, but as a system-forming framework for the strategic development of an enterprise, which determines its competitive position through the ability to integrate, coordinate and support a network of inter-actor interdependencies.

¹ State University "Kyiv Aviation Institute". Ukraine.

² State University "Kyiv Aviation Institute". Ukraine.

The evolution of the concept of the ecosystem approach in the works of foreign and domestic scientists is analyzed. The main stages of the development of the theory of marketing ecosystems are identified. Approaches to the interpretation of business and marketing ecosystems, the structure of interdependencies between actors, value creation mechanisms and ecosystem orchestration are summarized.

The author's definition of the marketing ecosystem is proposed as a dynamic self-organized network of interdependent actors united by a common logic of value creation, communication and delivery, within which the competitive position of the enterprise is determined not only by internal resources and competencies, but also by the quality of intersystem relationships. A three-level structural model of the marketing ecosystem of the enterprise is developed, which includes micro-, meso- and macro-levels of interaction. The micro-level covers direct participants in value creation; the meso-level is represented by institutional and infrastructural support of the ecosystem; the macro-level is formed by exogenous regulatory, technological and socio-economic factors. The vertical, horizontal and inter-level flows of interaction between the actors of the ecosystem are characterized. It is proven that the proposed model allows considering the marketing activities of the enterprise as a process of strategic design and coordination of market interdependencies. The practical significance of the model lies in the possibility of its use as a tool for mapping the ecosystem, determining the strategic position of the enterprise, forming a partner network and developing a marketing strategy in the digital economy. The prospects for further research are identified as dynamization, quantification and industry adaptation of the marketing ecosystem model.

Keywords: marketing ecosystem, marketing strategy, ecosystem approach, strategic marketing, value proposition, ecosystem orchestration, digital economy, network interactions, platforms, competitive advantage.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.05.2026

Постановка проблеми. Сучасна маркетингова парадигма переживає принципову трансформацію від управління окремими інструментами ринкового впливу до стратегічного проектування систем взаємодії між взаємозалежними ринковими акторами. Це переосмислення самої природи конкурентної переваги, джерелом якої стає здатність підприємства формувати, координувати та утримувати стратегічну позицію у складній мережі ринкових взаємозалежностей. У цьому контексті концепція маркетингової екосистеми постає не інструментальним доповненням до традиційного маркетингу, а принципово новою стратегічною рамкою, що визначає логіку конкурентної поведінки підприємства в умовах мережевої та платформної економіки.

Актуальність дослідження маркетингової екосистеми як основи стратегічного розвитку підприємства зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. Так, найуспішніші підприємства сучасності, від технологічних платформ до агрохолдингів, здобувають і утримують ринкові позиції саме через функціонування екосистем, а не через реалізацію окремих маркетингових функцій. В той же час, незважаючи на значний обсяг інформації, у науковій літературі відсутній операційний інструмент, який дозволяв би одночасно аналізувати багаторівневу структуру екосистеми та проектувати маркетингову стратегію підприємства. Існуючі методи або фрагментують екосистему на ізольовані складові (платформи, мережі чи логістичні ланцюги), або обмежуються виключно описом, що звужує можливості їх практичного застосування у стратегічному менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження маркетингових екосистем як самостійного наукового напрямку характеризується стрімким зростанням публікацій та формуванням дисциплінарної ідентичності на перетині стратегічного менеджменту, маркетингової теорії та організаційної економіки.

Дослідження маркетингових екосистем як самостійного наукового напрямку формується на перетині стратегічного менеджменту, маркетингової теорії та організаційної економіки. В еволюції концепції виокремлюються три ключові внески. Дж. Мур [1] пропонував розглядати підприємство як елемент міжгалузевої бізнес-екосистеми, однак його підхід залишився описовим. Р. Аднер [2] операціоналізував поняття через «структуру узгодженості» – критерій ідентифікації конститутивних учасників екосистеми навколо спільної ціннісної пропозиції. М. Джакобідес зі співавторами [3] обґрунтували, що структурною основою екосистеми є «негенеричні комплементарності» – взаємозалежності, яка не відтворилася через вертикальну інтеграцію.

Маркетингову специфікацію концепції забезпечили С. Варго і Р. Луш [4], які визначили сервісну екосистему як самоадаптивну систему акторів, пов'язаних спільними інституційними домовленостями та взаємним створенням цінностей, та К. Хьюетт зі співавторами [5], які формували концепцію маркетингового екосистемного оркестрування (МЕО) – активної координації акторів через архітектурне лідерство. У вітчизняній науці екосистемна проблематика виникає на стадії становлення: досліджуються детермінанти еволюції бізнес-екосистем [6], цифрові екосистеми [7] платформна економіка просторових екосистем [8], екосистемні стратегії в умовах цифрової конкуренції [9].

Узагальнення наявних підходів засвідчує, що попри значні здобутки як у міжнародній, так і у вітчизняній науці, ні один із них не забезпечує операційного інструменту, який одночасно описує багаторівневу структуру екосистеми та розкриває стратегічні наслідки для маркетингового управління підприємством. Актуальною залишається потреба у розробці інтегрованої концептуальної моделі маркетингової екосистеми, яка б поєднувала структурний аналіз акторів і взаємозалежностей із стратегічними імплікаціями для маркетингового управління підприємством. Саме на вирішення цього завдання спрямоване дане дослідження.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сутності маркетингової екосистеми як окремої категорії стратегічного маркетингу та формуванні її структурної моделі, яка відображає систему взаємозв'язків між учасниками та виступає практичним інструментом для розробки стратегії підприємства.

Основні результати дослідження. Становлення концепції маркетингової екосистеми як самодостатньої наукової категорії відбувалося в кілька етапів, кожен з яких позначений принциповим зміщенням аналітичного фокусу – від біологічної метафори до операційного стратегічного інструменту. Розуміння цієї еволюції є необхідною передумовою коректного застосування екосистемної рамки в маркетинговій теорії та практиці. Значна частина термінологічної невизначеності, що досі зберігається в науковій літературі, є

прямим наслідком некритичного змішування підходів, сформованих на різних етапах еволюції поняття.

Відправною точкою стала стаття Дж. Мура, де запропоновано розглядати підприємство не як учасника галузі з фіксованими межами, а як елемент бізнес-екосистеми, яка охоплює кілька секторів одночасно [1]. Але цей підхід довгі роки залишався переважно теоретичним, біологічна аналогія описувала явище, однак не давала інструментів для його операційного аналізу. М. Іансіті та Р. Левін, систематизувавши ролі учасників екосистеми (оркестратори, нішеві гравці, домінатори) обґрунтували залежність стійкості конкретного підприємства від «здоров'я» всієї системи [10]. Фактично екосистема описувалася через сукупність учасників, без врахування їхніх взаємозалежностей.

Концептуальний прорив здійснив Р. Аднер, який розглядає екосистему як структуру узгодженості багатосторонньої сукупності партнерів, взаємодія яких є необхідною умовою матеріалізації певної ціннісної пропозиції [2]. Це дозволило чітко окреслити межі екосистеми та відмежувати її від суміжних конструктів. М. Джакобідес, К. Ченнамо та А. Гауер поглибили структурний підхід, обґрунтувавши, що в основі виникнення екосистем лежать «негенеричні комплементарності» – взаємозалежності, які не відтворюються через вертикальну інтеграцію [3]. Спираючись на цей підхід, Р. Капур систематизував відмінності між двома типами бізнес-суб'єктів. Перший тип – постачальники, які виконують взаємозамінні функції на початкових етапах виробництва. Другий тип – партнери-доповнювачі, взаємодія з якими вимагає створення спеціальної «структури узгодженості» задля спільного формування кінцевої цінності продукту [11].

Маркетингова специфікація екосистемного підходу сформувалася у двох паралельних традиціях. Перша пов'язана із сервісно-домінантною логікою (Service-Dominant Logic) С. Варго і Р. Луша, які визначили сервісну екосистему як «самоадаптивну систему ресурсоінтегруючих акторів, пов'язаних спільними інституційними домовленостями та взаємним спільним створенням цінності через обмін сервісами» [12]. С-Д логіка принципово змінила розуміння природи цінності, яка створюється в процесі взаємодії учасників, а не вбудовується в продукт виробником, що перетворює маркетинг на системоутворюючий механізм координації ринкових взаємодій.

Друга традиція представлена чотиривимірною моделлю К. Саркара і Ф. Котлера, які переносять увагу маркетолога від одновимірного конкурентного аналізу до одночасного картографування екосистеми компанії, конкурентів, категорії та споживача [13]. Синтезом зазначених традицій стала концепція МЕО (Marketing Ecosystem Orientation), яка визначає маркетингову екосистему як «взаємопов'язані, взаємозалежні й такі, що спільно еволюціонують, сукупності акторів, діяльностей та інститутів, що уможливають маркетинг пропозиції, яка має цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства» [5]. Концептуальна значущість цього визначення полягає у трьох ключових елементах:

- включенні інститутів поряд з акторами та діяльностями,
- акценті на динамічній коеволюції учасників,
- розширенні адресата ціннісної пропозиції до рівня суспільства.

Систематизація розглянутих підходів виявляє їхню спільну обмеженість. Жоден з них не забезпечує операційного інструменту, що одночасно описує багаторівневу структуру екосистеми та розкриває стратегічні імплікації для маркетингової діяльності підприємства. На подолання цього недоліку пропонується авторське визначення маркетингової екосистеми як динамічної, самоорганізованої мережі взаємозалежних акторів, об'єднаних спільною логікою створення, комунікування та доставки цінності, в якій конкурентна позиція кожного учасника визначається не лише власними ресурсами та компетенціями, а й якістю та структурою міжсистемних взаємозалежностей.

У своєму сучасному стані концепція маркетингової екосистеми предствалє собою теоретично обґрунтовану аналітичну рамку, що дозволяє досліджувати маркетингову діяльність підприємства не як набір ізольованих функцій, а як системний процес формування та утримання стратегічної позиції в мережі ринкових взаємозалежностей. Саме це дозволяє забезпечити сталу конкурентоспроможність підприємства в умовах мережевої та цифрової економіки.

Синтез трьох зазначених принципів структури узгодженості, диференціації акторів за характером взаємозалежностей та інституційного координаційного виміру дозволяє обґрунтувати трирівневу архітектуру структурної моделі маркетингової екосистеми. Перший (мікро-) рівень охоплює акторів, що безпосередньо й необхідно залучені до спільного створення та доставки ціннісної пропозиції, тих, без кого вона не може бути матеріалізована в принципі. Другий (мезо-) рівень включає акторів, що не беруть прямої участі у виробництві ціннісної пропозиції, однак формують інституційні та інфраструктурні умови, за яких взаємодія акторів першого рівня стає можливою та ефективною. Третій (макро-) рівень представлений екзогенними інституційними системами, що задають загальну логіку функціонування для всіх нижчих рівнів через нормативні, когнітивні та регулятивні механізми. Такий принцип стратифікації відображає не ієрархію влади чи підпорядкування, а градацію безпосередності участі в спільному створенні цінності. Запропонована модель маркетингової екосистеми підприємства, побудована за концентричним принципом і охоплює три рівні: мікро-, мезо- та макрорівень, кожен з яких показує якісно відмінний тип взаємодії між акторами та фокусним підприємством (рис. 1).

Фундаментом концепції є ціннісна пропозиція центрального підприємства, яке інтегрує та координує діяльність усіх учасників. Вибір саме ціннісної пропозиції, а не підприємства як такого, центральним об'єктом є принципово важливим і відповідає підходу Аднера [2]. Саме характер ціннісної пропозиції визначає, які актори є конститутивними для даної екосистеми, а які периферійними. Стратегічна роль підприємства полягає в активному проектуванні та координації взаємодій між усіма її учасниками через формування стандартів, платформних механізмів та архітектури розподілу вигод. Водночас модель не постулює лідерську роль підприємства як єдино можливу. Компанія може займати і нішову позицію постачальника доповнювальних продуктів, що також є ефективним, якщо компанія займає

ключові місця у специфічних, взаємозалежних ланцюжках створення цінності.

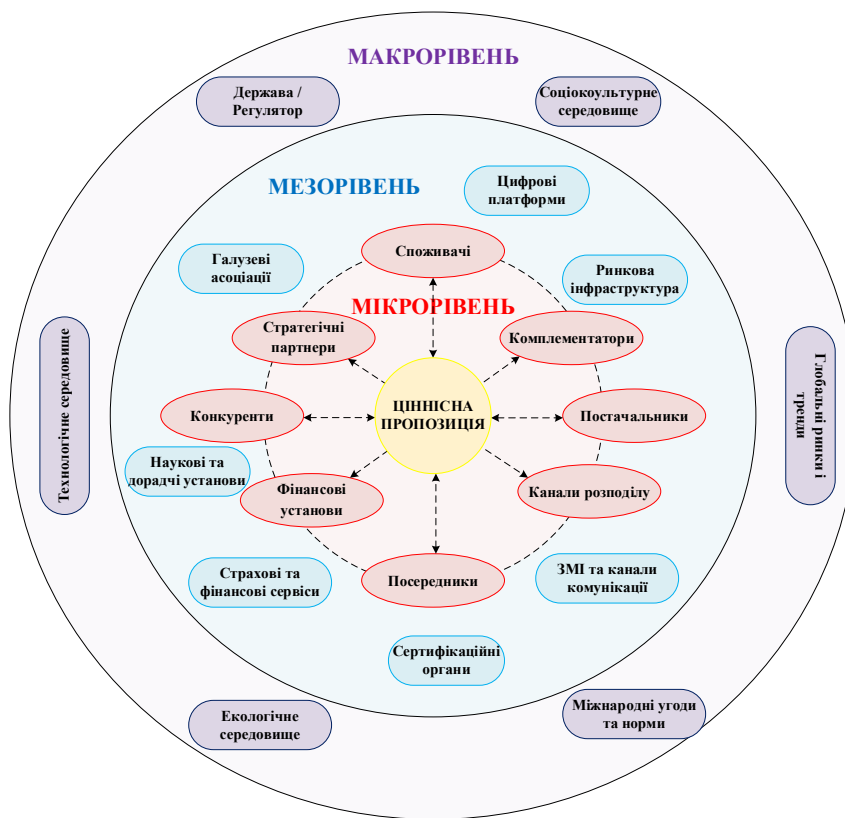


Рис. 1. Концептуальна модель маркетингової екосистеми підприємства, розроблена авторами

Мікрорівень утворює вісім груп акторів, що перебувають у безпосередній функціональній взаємодії з ядром екосистеми. Споживачі (кінцеві та B2B) є одночасно адресатами та співучасниками ціннісної пропозиції. Комплементатори постачають взаємодоповнювальні продукти і послуги, цінність яких нерозривно пов'язана з ціннісною пропозицією. Саме ця негенерична природа взаємозалежностей є структурною основою стійкості екосистеми. Канали розподілу забезпечують просторово-часову доступність пропозицій, трансформуючись від традиційних посередницьких структур до гібридних фізично-цифрових систем. Постачальники ресурсів замінюють upstream-функції і координуються через стандартні двосторонні механізми управління. Посередники та агенти знижують транзакційні витрати через агрегацію пропозицій і стандартизацію умов угод. Стратегічні партнери

формують стійкі коопераційні зв'язки поза традиційними постачальницькими чи збутовими відносинами. Конкуренти включені до мікрорівня: підприємства-суперники одночасно змагаються за споживача і співпрацюють у галузевій стандартизації та підтримці спільної інфраструктури. Фінансові установи забезпечують системостабілізуючу функцію, капітал і перерозподілюючи ризик.

Зв'язки між ядром та вузлами мікрорівня символізують двонаправлені потоки: ресурси та компетенції рухаються до ядра, ціннісна пропозиція та зворотний зв'язок назвні. Принципово важливою є наявність горизонтальних потоків між акторами мікрорівня. Це взаємодія, що відбувається незалежно від фокусного підприємства та окремі вторинні потоки цінності. Саме ця мережа, а не лише вертикальна координація відрізняє екосистему від традиційного ланцюга постачання.

Мезорівень охоплює підтримувальних акторів, які формують інституційні умови, без яких взаємодія мікрорівневих учасників або є неможливою, або супроводжується високими транзакційними витратами. Особливу позицію займають цифрові платформи, специфіка яких полягає у подвійній ролі. З одного боку, вони забезпечують інфраструктурну взаємодію в системі, з іншого виступають оркестраторами власних екосистем, функціонуючи одночасно як партнери та конкуренти для фокусного підприємства.

Макрорівень містить шість екзогенних чинників, які забезпечують загальну логіку функціонування для всіх нижчих рівнів через нормативні, когнітивні та регулятивні механізми. Їхній вплив є системним довгостроковим: держава через регуляторні механізми може одночасно відкривати нові ринкові можливості і закривати наявні; технологічне середовище забезпечує доступний інструментарій для платформного оркестрування; глобальні тренди формують довгострокову структуру попиту.

Потоки взаємодії в моделі диференційовані за трьома типами:

- вертикальні двонаправлені потоки між ядром та мікрорівнем;
- горизонтальні потоки між акторами мікрорівня (коопетиція, стандартизація, вторинний обмін цінністю);
- дифузні міжрівневі потоки між мезо-, макро- та мікрорівнями, що відображають циркуляційну норму, інституційних сигналів та культурних конвенцій.

Модель виконує три функції в контексті стратегічного маркетингового управління. Картографічна функція забезпечує систематизовану рамку для ідентифікації релевантних акторів і структури взаємозалежностей між ними; результатом є «екосистемна карта», що розкриває вузькі місця, точки контролю над потоками цінності та нереалізовані можливості для спільного створення цінності. Позиційна функція дозволяє підприємству свідомо застосувати свою роль оркестратора чи спеціалізованого нишевого учасника. Перший інвестує в платформні механізми та розподіл архітектурного виду, другий концентрується на глибокому фокусуванні у ціннісній функції. Нормативна функція є практично найбільш значущою: для підприємств-оркестраторів модель формує рамку конкретної маркетингової стратегії – напрямки розвитку партнерської мережі, проектування стандартів взаємодії та управління міжрівневими потоками цінності.

Висновки. Запропонована тривірнева модель маркетингової екосистеми підприємства інтегрує мікро-, мезо- та макрорівні в єдину аналітичну архітектуру, що дозволяє системно відображати як безпосередні функціональні взаємодії між акторами, так і інституційні умови їх реалізації. На відміну від наявних підходів, модель явно фіксує горизонтальні потоки між акторами мікрорівня, що відрізняє екосистемну координацію від лінійної логіки ланцюга постачання, та поєднує описову й нормативну функції перетворюючи інструмент діагностики на основу формування маркетингової стратегії підприємства. Диференціація стратегічних позицій оркестратора та нішевого учасника з відповідними імплікаціями для розподілу ресурсів і проектування партнерської мережі становить практично значущий внесок моделі у стратегічне маркетингове управління.

Подальший розвиток концепції передбачає пріоритетні напрямки:

- динамізацію моделі – розробку інструментарію для відстеження еволюції екосистемної архітектури в часі з метою переходу від статичного картографування до моделювання траєкторій розвитку;
- квантифікацію – формування системи вимірюваних показників інтенсивності та якості міжакторних потоків, що забезпечить операційну придатність моделі для кількісного стратегічного аналізу;
- галузеву диференціацію – адаптацію архітектури моделі до специфіки конкретних секторів економіки, де склад і характер взаємозалежностей між акторами суттєво відхиляються від загальної схеми.

1. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86.
2. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
3. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
4. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
5. Hewett K., Nim N., Pedada K. Digital marketing ecosystems and global market expansion: current state and future research agenda. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 5. P. 872–885. URL: <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2024-0108>
6. Пахольчук А. М. Детермінанти становлення та еволюції екосистем бізнесу. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 161–166. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-22>
7. Касьянова Н.В., Кравчук Н.М. Розвиток екосистем в контексті цифровізації економіки України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С114–121. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-17>
8. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3. С 3–25. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2019.03.003>
9. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
10. Iansiti M., Levien R. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 260 p.
11. Kapoor R. Ecosystems: Broadening the Locus of Value Creation. *Journal of Organization Design*. 2018. Vol. 7, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
12. Vargo S. L., Lusch R. F. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 44. P. 5–23. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.

13. Sarkar C., Kotler P. Ecosystem Marketing: The Future of Competition. *The Marketing Journal*. 2019. URL: <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competition-christian-sarkar-and-philip-kotler>.

1. Moore, J. F. (1993). "Predators and Prey: A New Ecology of Competition". *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 3, pp. 75–86.
2. Adner, R. (2017). "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy". *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39–58, available at: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
3. Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). "Towards a Theory of Ecosystems". *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276, available at: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
4. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1–17, available at: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
5. Hewett, K., Nim, N. & Pedada, K. (2024). "Digital marketing ecosystems and global market expansion: current state and future research agenda". *International Marketing Review*, vol. 41, no. 5, pp. 872–8856 available at: <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2024-0108>.
6. Pakhol'chuk, A. M. (2024). "Determinants of the formation and evolution of business ecosystems". *Scientific works of the IAPM. Economic Sciences*, vol. 76, available at: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-22>.
7. Kas'ianova, N. & Kravchuk, N. (2024). "Ecosystem development in the context of digitalization of the Ukrainian economy". *Digital economy and economic security*, vol. 4, no. 13, pp. 114-121, available at: <https://doi.org/10.32782/dees.13-17>.
8. Bystriakov, I.K. & Klynovyj, D.V. (2019). "Platform economy of spatial business ecosystems as an innovative trend of sustainable development". *Science and Science of Science*, vol. 3, pp. 3-25, available at: <https://doi.org/10.15407/sofs2019.03.003>.
9. Levkovets', O. (2024). "Ecosystem business strategy: the realities of competition in the digital age". *Economy and society*, vol. 63, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>.
10. Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston : Harvard Business School Press.
11. Kapoor, R. (2018). "Ecosystems: Broadening the Locus of Value Creation". *Journal of Organization Design*, vol. 7, no. 1, available at: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>.
12. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, no. 1, pp. 5–23, available at: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
13. Sarkar, C. & Kotler, P. (2019). "Ecosystem Marketing: The Future of Competition". *The Marketing Journal*, available at: <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competition-christian-sarkar-and-philip-kotler>.