

## Стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору

*Бочко Олена Юріївна<sup>1</sup>, Таранський Ігор Петрович<sup>2</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2024	Економіка	338

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13798920>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** В статті обґрунтовано види стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору. Метою статті є дослідження стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. При написанні статті використано різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедуктивний, індуктивний - при дослідженні позитивних і негативних аспектів стратегії розвитку бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору; аналізу і синтезу – при дослідженні наявних стратегій розвитку енергетичної галузі; абстрактно-логічний метод - для теоретичних узагальнень і формування висновків. Досліджено та сформовано переваги і недоліки стратегій бізнес-екосистем. Серед основних переваг стратегії партнерства в бізнес-екосистемах виділено обмін знаннями, технологіями та ресурсами, зменшення ризиків через розподіл відповідальності, а також швидкий вихід на нові ринки. Недоліками стратегії партнерства є ризик негативного впливу невдалих рішень партнерів, розбіжності в стратегіях та складність управління партнерськими відносинами. Активно-наступальна стратегія розвитку дозволяє компанії отримати перевагу над конкурентами, встановлювати правила та залучати нових учасників до екосистеми, проте така стратегія потребує значних ресурсів, може призвести до великих збитків у разі невдачі і вимагає швидкої адаптації до ринкових змін. Стратегія диверсифікації дозволяє компанії не залежати від одного ринку, розвивати нові продукти і підвищувати стійкість, однак більша кількість напрямків потребує більше ресурсів для управління, а надмірна диверсифікація може знизити фокус і конкурентоспроможність компанії. Серед переваг стратегії комплементарності в бізнес-екосистемах авторами виділено додаткові товари чи послуги, що підвищують привабливість основного продукту, збільшують дохід і сприяють лояльності клієнтів. Вони також допомагають виходити на нові ринки. Недоліками стратегії комплементарності є залежність попиту на комплементарні товари від основного продукту, складність управління товарним запасом, додаткові витрати на розробку та ризик зниження рентабельності через можливу необхідність знижок на основний продукт.

<sup>1</sup> Доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», ORCID ID: 0000-0003-3422-4654

<sup>2</sup> кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», ORCID ID: 0000-0002-6411-5152

**Ключові слова:** бізнес-екосистеми, підприємства енергетичного сектору, стратегія партнерства, активно-наступальна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегії комплементарності.

### **Business ecosystem development strategies of energy sector enterprises**

**Abstract.** The article presents strategies for the development of business ecosystems in energy sector enterprises. The purpose of the article is to explore development strategies for energy sector enterprises that can enhance their competitiveness under martial law conditions. Various general scientific and specialized research methods are employed in the article, including: deductive and inductive methods to study the positive and negative aspects of development strategies for energy sector enterprises; analysis and synthesis to examine existing strategies for the development of the energy industry; and the abstract logical method for theoretical generalizations and the formation of conclusions. The advantages and disadvantages of business ecosystem strategies were identified and analyzed. Among the key benefits of a partnership strategy in business ecosystems are knowledge exchange, technology sharing, resource pooling for the creation of new products and services, risk reduction through shared responsibilities, and faster entry into new markets. The drawbacks of the partnership strategy include the risk of negative impacts from poor decisions by partners, differences in strategies, and the complexity of managing partnership relationships. A proactive growth strategy allows a company to gain an edge over competitors, set industry rules, and attract new participants to the ecosystem. However, this strategy requires significant resources, can result in substantial losses in case of failure, and demands quick adaptation to market changes. A diversification strategy enables a company to avoid reliance on a single market, develop new products, and increase sustainability, but managing a wider range of activities requires more resources, and over-diversification may reduce the company's focus and competitiveness. Among the advantages of a complementarity strategy in business ecosystems are the additional goods or services that enhance the attractiveness of the main product, increase revenue, and foster customer loyalty. Complementary products or services also facilitate entry into new markets. However, the disadvantages include the dependence of demand for complementary products on the main product, the complexity of inventory management, additional development costs, and the risk of reduced profitability if demand for the main product declines.

**Keywords:** business ecosystems, energy sector enterprises, partnership strategy, proactive growth strategy, diversification strategy, complementarity strategy.

### **Вступ**

Стратегія бізнес-екосистем підприємств енергетичного сектору дозволяє чітко окреслити напрямки розвитку підприємства, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, такі як інновації у виробництві енергії, нові регуляторні вимоги та вплив глобальних тенденцій, як-от декарбонізація та впровадження відновлюваних джерел енергії.

Окрім того, стратегія забезпечує розуміння ризиків і можливостей, з якими підприємства енергетичного сектору можуть зіткнутися у майбутньому. Це включає аналіз ринку, конкурентного середовища та споживачів. Завдяки формуванню стратегії підприємства можуть краще прогнозувати можливі загрози, приміром, коливання цін на ресурси, політичні ризики або зміни у попиті на енергію. Це забезпечує підготовку до потенційних викликів і дозволяє більш гнучко реагувати на зміни.

Нарешті, стратегія розвитку підприємства є критично важливою для залучення інвестицій. Чітко визначені стратегічні цілі демонструють інвесторам прозорість і

передбачуваність у розвитку підприємства. Це сприяє підвищенню довіри до компанії з боку фінансових партнерів, зокрема банків і фондів, що інвестують у проекти.

Отже, формування стратегії розвитку підприємств енергетичного сектору є важливим інструментом для довгострокового планування та забезпечення стійкості підприємств у динамічному і складному середовищі. Таким чином, стратегія стає ключовим фактором успішного розвитку і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування бізнес-екосистем досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких Бородіна О. [2], Дубницький В. [3], Мішустіна Т. [3], Науменко Н. [3], Лемешко М. [4], Проценко В. [5], Ситник Н. [6], Пермінова С. [6], Чупріна М. [6], Станіславик О. [7], Замлинський В. [7], Теплюк М. [8], Коваль А. [8], Зубко Є. [8], Adner R. [10], Brown R. [11], Mason C. [11], Мацарол Т. [122], Пелтоніємі М. [13], Раунді П. [14], Шпігель Б. [15] та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються відкритими питання, що стосуються основних етапів життєвого циклу екосистеми та її складових елементів. Також потребує додаткового вивчення концептуальна модель екосистеми, що підкреслює необхідність подальших теоретичних та практичних досліджень у цій галузі.

*Постановка завдання.* Метою даної статті є дослідження стратегії розвитку підприємств енергетичного сектору, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. При написанні статті застосовано різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Приміром дедуктивний, індуктивний методи використано для дослідження позитивних і негативних аспектів стратегії розвитку підприємств енергетичного сектору. Аналізу і синтезу – при дослідженні наявних стратегій розвитку енергетичної галузі. Для теоретичних узагальнень і формування висновків використано абстрактно-логічний метод.

### Результати

Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. вважають, що «найважливіша задача екосистеми – забезпечити продуктивну взаємодію команд, які працюють над однією клієнтською потребою, навіть (і особливо) якщо це різні компанії-учасники» [3; с. 69]. Екосистема повинна генерувати цінність для всіх стейхолдерів, що можна досягти за умови виконання найвідповіднішої для себе ролі в структурі екосистеми.

Вибір стратегічного фокусу полягає у виявленні комбінацій та конфігурацій, котрі дадуть змогу запропонувати нові, потрібні клієнтам рішення; прийнятті рішень щодо того, які продукти та послуги варто пропонувати у певному регіоні [9].

Серед можливих стратегій бізнес-екосистем, які націлені на їх розвиток важливо відмітити наступні:

Стратегія партнерства в бізнес-екосистемах побудована на формуванні вигідних взаємовідносин між усіма суб'єктами цієї екосистеми: виробник, постачальник, організатор, комплементатор. Партнерстські відносини зазвичай формуються на основі концепції К. Гренрооса та принципу компліментарності, або взаємного доповнення. Традиційні партнерства часто виникають через взаємодоповнюваність пропозицій. При цьому об'єднання ресурсів і спільне виробництво продукту вигідніше для партнерів, ніж робота окремо. Це своєрідна форма економії за рахунок різноманітності, але ефект від цього виникає не для однієї компанії, а для всієї партнерської мережі.

Активно-наступальна стратегія розвитку бізнес-екосистеми передбачає максимально можливий рівень застосування стратегічних змін у межах бізнес-екосистеми. Проте така система є не новоутвореною, а давно вже функціонує. Всі технологічні процеси в межах якої вже попередньо погоджені. Тобто застосування такої

стратегії передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів [4].

Стратегія диверсифікації характеризується розширенням спеціалізації та видів діяльності, залучення нових суб'єктів в структуру екосистеми, сприяє новим раціональним ініціативам та рішенням.

Стратегія комплементарності характеризується володінням одним товаром, що спричиняє сталу потребу в іншому товарі.

Переваги і недоліки застосування даних стратегій представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги і недоліки стратегій бізнес-екосистем (сформовано авторами)**

Вид стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія партнерства в бізнес-екосистемах	Спільний розвиток інновацій, розподіл ризиків, швидке розширення ринку	Залежність від партнерів, можливість конфліктів, складність управління
Активно-наступальна стратегія розвитку бізнес-екосистеми.	Лідерство на ринку, Контроль над екосистемою, швидке зростання	Високі витрати, ризик швидкої втрати позицій, необхідність високої гнучкості
Стратегія диверсифікації	Зниження ризиків, можливість зростання в різних напрямках, залучення нових учасників	Складність управління, розсіювання ресурсів, високий рівень невизначеності:
Стратегія комплементарності	Підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутків, лояльність клієнтів, розширення ринкових можливостей	Наявний досвід не може повністю вказувати на переваги його застосування

Основні переваги стратегії партнерства в бізнес-екосистемах полягають в тому, що партнери можуть обмінюватися знаннями, технологіями та ресурсами для створення нових продуктів і послуг; партнерство дозволяє компаніям зменшити ризики через розподіл відповідальності та витрат; через співпрацю з партнерами підприємства можуть виходити на нові ринки або сегменти швидше. Серед недоліків застосування стратегії: невдалі рішення партнерів можуть негативно вплинути на весь ланцюг; різні пріоритети та стратегії компаній можуть призвести до непорозумінь; координація та управління партнерськими відносинами можуть бути складними і вимагати значних ресурсів.

Основні переваги активно-наступальної стратегії розвитку бізнес-екосистеми полягають в тому, що компанія, яка активно впроваджує нові рішення, має перевагу над конкурентами; активний учасник може встановлювати правила гри та впливати на розвиток галузі; наступальні дії дозволяють залучати нових учасників та ресурси до екосистеми. Серед недоліків застосування стратегії: активна експансія потребує значних фінансових та людських ресурсів; у разі невдачі стратегія може призвести до великих збитків і втрати конкурентних переваг; постійні зміни на ринку вимагають адаптації та швидкого прийняття рішень.

Основні переваги стратегії диверсифікації бізнес-екосистеми полягають у диверсифікації, яка дозволяє компанії не залежати від одного джерела доходу або одного ринку; компанії можуть розвивати нові продукти, послуги або виходити на нові ринки, що підвищує стійкість; диверсифікація сприяє залученню нових партнерів і клієнтів в екосистему. Серед недоліків застосування стратегії: більша кількість напрямків вимагає більше ресурсів для управління, що може знизити ефективність; якщо компанія намагається розвивати надто багато напрямків, вона може втратити фокус та конкурентоспроможність; інвестування в нові галузі або ринки завжди несе ризики через невідомі чинники.

Серед переваг застосування стратегії комплементарності бізнес-екосистем варто вказати те, що комплементарні товари чи послуги доповнюють основний продукт, що може підвищити його привабливість для споживачів. Наприклад, мобільний телефон і аксесуари до нього — зарядні пристрої, чохли; створення або продаж додаткових продуктів чи послуг може збільшити дохід компанії, оскільки покупці охоче купують товари, що доповнюють основний продукт; наявність комплементарних товарів може сприяти лояльності клієнтів, оскільки покупці можуть отримати повний набір необхідних їм рішень в одному місці; комплементарні продукти можуть дати компанії можливість зайти на нові ринки чи залучити інші сегменти споживачів. Серед недоліків застосування стратегії, якщо попит на основний продукт знижується, попит на комплементарні товари також може знизитися, що створює ризики для стабільності доходів; зростання кількості комплементарних продуктів може ускладнити управління товарним запасом та виробничими процесами; розробка та запуск комплементарних продуктів вимагають додаткових ресурсів, що може збільшити витрати компанії; в деяких випадках комплементарні продукти можуть знижувати попит на основний продукт або змушувати компанію пропонувати знижки на основний товар, що може знизити загальну рентабельність.

### Висновки

Стратегії розвитку бізнес екосистем характеризується врахуванням змін навколишнього середовища, визначаються внутрішньою та зовнішньою взаємоузгодженістю та адаптовані до вимог ринку. Стратегії є зрозумілими для всіх суб'єктів екосистеми та напрямів її застосування. Вони забезпечують розуміння підприємствам-виробникам, які інструменти використовувати для досягнення цілей, клієнтам — що очікувати від компанії, діловим партнерам — напрями майбутньої співпраці. Стратегії розвитку бізнес екосистем характеризуються простотою та чіткістю виконання обов'язків.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є дослідження фінансових, інформаційних джерел для реалізації стратегій розвитку підприємств енергетичної сфери.

### Список використаних джерел

1. Бочко .Ю. Базис стратегії розвитку бізнес-екосистем енергетичної сфери Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2024. №1.С110-117.
2. Бородіна О.С. Принцип комплементарності в міждисциплінарних дослідженнях економіки. Економіка і прогнозування. 2015. № 2. С. 47-58.
3. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки. Економічний вісник Донбасу № 3(73), 2023. С. 61-70.
4. Лемешко М. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці Економіка та суспільство, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>

5. Проценко В. Сутність моделей екосистемного підходу до стійкого розвитку комерційних підприємств України. *Економічний простір*, 2024. (191), 486-492. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-6>
6. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Чупріна М.О. Розвиток вітчизняної екосистеми стартапів в умовах глобальних викликів сьогодення. *Економічний простір*, 2023. № 186. С. 81-87.
7. Станіславик О., Замлинський В. Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №(1). pp.37-44. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-5>.
8. Теплюк М. А. Коваль А. Ю., Зубко Є. В. Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-. *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; Київ : КНЕУ, 2021. Вип. 25. С. 42–50.
9. Як стати успішним гравцем екосистеми. URL: <https://teletype.in/@strategicinsights/yak-staty-hravtsem-ekosystemy> (дата звернення: 25.04.2024)
10. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 2017. vol. 43, no. 1, pp. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
11. Brown R., Mason C. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2017no. 49, pp. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
12. Mazzarol T. Growing and Sustaining Entrepreneurial Ecosystems: What They are and the Role of Government Policy. URL: [https://smallbusiness.report/Resources/Whitepapers/28ea2090-9f50-4220-a098-a9435a2dbe20\\_iicie.pdf](https://smallbusiness.report/Resources/Whitepapers/28ea2090-9f50-4220-a098-a9435a2dbe20_iicie.pdf) (дата звернення 12.01.2024).
13. Peltoniemi, M., Vuori, E. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness research forum*. 2004. 2(22). 267–281.
14. Roundy P. T., Bradshaw M., Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 2017. №. 85, pp. 532–539. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.032>
15. Spigel B. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017. vol. 41, no. 1, pp. 49–72. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12167>