



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку

Світлана Ф. Горбань  ^{1*} ● Олена В. Біленко  ²

¹ Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна). Доцент кафедри економіки та митної справи, канд. тех. наук, доцент.

² Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна). Доцент кафедри економіки та митної справи, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: sv_gorban@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.4.15](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах нестабільності та трансформації економічного простору України, особливо внаслідок воєнних дій, розвиток бізнес-екосистем набуває особливої важливості. Вони виступають не лише механізмом консолідації ресурсів і кооперації між різними учасниками ринку, а й інструментом адаптації економіки до нових викликів та стимулювання інноваційного зростання. Проте, незважаючи на зростаючу увагу до цієї тематики, в науковій та практичній площинах зберігаються прогалини щодо комплексної оцінки поточного стану, бар'єрів розвитку та стратегій активізації бізнес-екосистем в Україні. Метою дослідження є виявлення особливостей формування та функціонування бізнес-екосистем в Україні, оцінка їх поточного стану, а також розробка стратегічних напрямів та інструментів їх активізації в контексті сучасних соціально-економічних і геополітичних викликів. У процесі дослідження застосовано системний підхід, контент-аналіз наукових публікацій і аналітичних звітів, структурно-функціональний аналіз, методи узагальнення, порівняння та логічного моделювання. Оцінка рівня зрілості бізнес-екосистем здійснювалася з урахуванням інституційних, інфраструктурних, інноваційних і фінансових компонентів. Встановлено, що бізнес-екосистеми в Україні перебувають на стадії формування або трансформації з ознаками фрагментованості та обмеженої інтеграції. Ідентифіковано основні типи таких екосистем, визначено їх переважаючі галузеві та регіональні форми. Виявлено бар'єри, які стримують розвиток – зокрема, нестабільне регуляторне середовище, недостатній доступ до фінансування, слабка інноваційна інфраструктура та низький рівень цифровізації. Обґрунтовано комплекс стратегічних напрямів активізації розвитку бізнес-екосистем: від цифрової трансформації й підтримки стартап-інфраструктури до вдосконалення міжсекторальної координації та міжнародної інтеграції. Розвиток бізнес-екосистем є ключовим чинником формування стійкої та інноваційної економіки в Україні. Запропоновані у статті стратегічні орієнтири й інструменти можуть стати основою для вдосконалення державної політики підтримки підприємництва, зменшення вразливості економіки до кризових явищ та посилення конкурентоспроможності українського бізнесу в європейському та глобальному контекстах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

підприємницька діяльність, наука, влада, громадськість, синергія розвитку.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Business Ecosystems in Ukraine: Status and Development Prospects

Svitlana Horban ¹ ● Olena Bilenko ^{2*}

¹ National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Customs, PhD in Engineering, Associate Professor.

² National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Customs, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: sv_gorban@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.4.15](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current conditions of instability and transformation of the economic space of Ukraine, especially as a result of military actions, the development of business ecosystems is gaining special importance. They act not only as a mechanism for consolidating resources and cooperation between various market participants, but also as a tool for adapting the economy to new challenges and stimulating innovative growth. However, despite the growing attention to this topic, gaps remain in the scientific and practical spheres regarding a comprehensive assessment of the current state, barriers to development, and strategies for activating business ecosystems in Ukraine. The purpose of the study is to identify the features of the formation and functioning of business ecosystems in Ukraine, assess their current state, and develop strategic directions and tools for their activation in the context of modern socio-economic and geopolitical challenges. The study used a systematic approach, content analysis of scientific publications and analytical reports, structural and functional analysis, methods of generalization, comparison, and logical modeling. The assessment of the level of maturity of business ecosystems was carried out taking into account institutional, infrastructural, innovative, and financial components. It was established that business ecosystems in Ukraine are at the stage of formation or transformation, with signs of fragmentation and limited integration. The main types of such ecosystems were identified, and their predominant industry and regional forms were determined. Barriers that hinder development were identified - in particular, an unstable regulatory environment, insufficient access to financing, weak innovative infrastructure, and a low level of digitalization. A set of strategic directions for activating the development of business ecosystems was substantiated: from digital transformation and support for startup infrastructure to improving inter-sectoral coordination and international integration. The development of business ecosystems is a key factor in the formation of a sustainable and innovative economy in Ukraine. The strategic guidelines and tools proposed in the article can become the basis for improving state policy to support entrepreneurship, reducing the vulnerability of the economy to crisis phenomena, and strengthening the competitiveness of Ukrainian business in the European and global contexts.

KEYWORDS

entrepreneurship, science, government, public, development synergy.

1. Вступ

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються комплексом системних викликів, серед яких особливо актуальними залишаються соціально-економічні трансформації, політична нестабільність, наслідки повномасштабної війни, глобальна економічна турбулентність, а також екологічні й технологічні загрози. Сукупність цих чинників зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організації підприємницької діяльності та пошуку більш гнучких, інноваційно-орієнтованих моделей економічного розвитку. В умовах посиленої невизначеності та ресурсної обмеженості особливого значення набуває концепція бізнес-екосистем як відкритих, адаптивних і динамічних структур, що об'єднують бізнес, науку, владу та громадськість задля створення синергії розвитку.

У світовій практиці бізнес-екосистеми вже довели свою ефективність як каталізatori інноваційного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Водночас в Україні їх становлення відбувається фрагментарно, без достатнього рівня координації та інституційного забезпечення. Відсутність системного підходу до формування бізнес-екосистем стримує реалізацію підприємницького потенціалу, обмежує інтеграцію українського бізнесу у глобальні економічні процеси та знижує інвестиційну привабливість країни.

Отже, актуальним постає завдання комплексного дослідження сучасного стану бізнес-екосистем в Україні, виявлення факторів, що сприяють або перешкоджають їхньому розвитку, а також визначення перспективних напрямів та інструментів стимулювання їх формування. Саме це зумовлює актуальність і наукову значущість обраної теми дослідження.

2. Огляд літературних джерел

У сучасній науковій дискусії бізнес-екосистеми розглядаються як один із ключових чинників трансформації економічного середовища, зокрема в умовах глобальних викликів та внутрішніх криз. Низка дослідників зосереджується на ролі інфраструктурних елементів, зокрема бізнес-акселераторів, у формуванні сприятливого середовища для інноваційного розвитку. Так, Н. Г. Гребенник та О. В. Лабунська акцентують увагу на позитивному впливі акселераторів на активізацію інноваційної динаміки та на інтеграцію стартапів в економіку України, підкреслюючи потребу в посиленні кооперації між державними інституціями та бізнесом [1].

Водночас у фокусі деяких праць опиняється латентний потенціал бізнес-екосистем як каталізатора розвитку малого й середнього підприємництва. О. В. Аносов звертає увагу на недостатньо реалізований ресурс інноваційних екосистем у сфері публічного врядування, вказуючи на потребу створення передумов для повернення довіри до економічних трансформацій, що базуються на горизонтальних взаємозв'язках між учасниками ринку [2].

Особливої актуальності набуває дослідження функціонування стартап-екосистеми у кризових умовах. О. І. Дума та Г. Я. Качмар аналізують виклики, які постали перед українськими стартапами в умовах війни, звертаючи увагу на бар'єри доступу до фінансування, нестачу інституційної підтримки та високі ризики втрати людського капіталу [3]. Автори підкреслюють потребу в переосмисленні стратегій виживання стартапів в умовах невизначеності.

Узагальненням проблематики розвитку бізнесу в Україні займаються також Н. С. Ляліна та ін. [4]. Їхній аналіз охоплює системні бар'єри, що перешкоджають сталому розвитку підприємництва, зокрема недосконалість нормативно-правового регулювання, брак інноваційної активності та обмеженість доступу до ринків капіталу. Поряд із цим автори окреслюють перспективні напрями підтримки підприємництва шляхом стимулювання регіональних ініціатив.

Окрему увагу дослідники приділяють аграрному сектору як стратегічному напрямку розвитку економіки. У. В. Росола та А. П. Росола аналізують механізми формування аграрних бізнес-екосистем у контексті продовольчої безпеки, підкреслюючи необхідність балансу між економічною ефективністю та екологічною сталістю [5]. Їхні висновки засвідчують важливість

адаптивного управління й орієнтації на цифрові рішення у сфері агропромислового виробництва.

У контексті теоретичного осмислення підприємницьких екосистем актуальними є напрацювання Л. Пащук та Е. Таволетті [6]. Автори досліджують структурні особливості формування таких екосистем, акцентуючи на взаємозалежності між учасниками та ролі соціального капіталу в активізації підприємницьких процесів. Їхній аналіз дозволяє краще зрозуміти внутрішню логіку взаємодій у межах бізнес-екосистем і виявити напрями їх стратегічного розвитку.

Таким чином, незважаючи на наявність значного наукового доробку, спостерігається фрагментарність підходів до вивчення бізнес-екосистем у поєднанні з факторами цифровізації, економічної безпеки та інституційної спроможності, особливо в умовах воєнного стану. Це й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

3. Постановка завдання

Метою статті є всебічний аналіз сучасного стану бізнес-екосистем в Україні, виявлення ключових чинників, що впливають на їхнє формування та ефективність функціонування, а також визначення перспективних напрямів їх розвитку з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей соціально-економічного середовища.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади поняття бізнес-екосистем та підходи до їх класифікації;
- оцінити поточний стан розвитку бізнес-екосистем в Україні, визначити їхні структурні особливості та рівень зрілості;
- ідентифікувати основні бар'єри й ризики, що стримують розвиток бізнес-екосистем у вітчизняному середовищі;
- запропонувати стратегічні напрями та інструменти активізації розвитку бізнес-екосистем в Україні з урахуванням сучасних викликів.

4. Методи та матеріали

Дослідження базується на комплексному міждисциплінарному підході, що поєднує елементи системного, структурно-функціонального, порівняльного та прогнозного аналізу. Метою обраної методології є виявлення ключових характеристик функціонування бізнес-екосистем в Україні, оцінка їх поточного стану, а також окреслення перспектив трансформації в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності. Обраний методологічний інструментарій дозволив забезпечити цілісність дослідження, виявити вузькі місця в розвитку бізнес-екосистем, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення їх ефективності та стійкості.

5. Результати та обговорення

Бізнес-екосистеми в сучасному світі постають як складні, динамічні утворення, що формуються навколо ключових підприємств або платформ і об'єднують широкий спектр учасників – від виробників і постачальників до споживачів, стартапів, регуляторів і дослідницьких установ. Їхнє існування базується не лише на конкуренції, а й на співпраці, що дає змогу створювати додану вартість шляхом синергії, адаптації до змін середовища та спільної інноваційної діяльності.

Особливістю сучасних бізнес-екосистем є їхня відкритість і мережевий характер. Вони не мають жорстких меж, постійно розширюються, трансформуються, реагуючи на зовнішні виклики – цифровізацію, глобалізацію, зміни в поведінці споживачів. Успішна бізнес-екосистема функціонує як організм, здатний до саморегуляції: кожен її елемент взаємопов'язаний з іншими і водночас зберігає автономність у прийнятті рішень. Це забезпечує гнучкість та стійкість у довгостроковій перспективі [7, с. 373].

Формування такої екосистеми не обмежується лише залученням учасників. Йдеться про створення середовища з чіткими правилами, механізмами стимулювання, цифровою інфраструктурою, що полегшує обмін інформацією, прискорює інноваційні процеси та забезпечує ефективне управління ризиками. У цьому середовищі особливе значення має довіра – як до інституцій, так і між самими учасниками. Вона є передумовою стабільного партнерства, обміну знаннями, спільних інвестицій і розробки стратегій довготривалого розвитку.

У сучасних умовах все більше уваги приділяється здатності бізнес-екосистем до адаптації та масштабування. Глобальні виклики – від пандемій до кліматичних змін – підштовхують до перегляду моделей управління. Зростає потреба в екосистемах, які здатні не лише реагувати на кризи, а й бути джерелом проактивних рішень. Ті структури, що можуть швидко інтегрувати нові технології, залучати інтелектуальний капітал і трансформувати ціннісні пропозиції для клієнтів, здобувають перевагу в умовах конкуренції.

Отже, бізнес-екосистема – це не просто мережа підприємств, а жива, еволюційна структура, яка визначає нову логіку економічної діяльності. Успіх у ній залежить не стільки від розміру чи фінансових ресурсів, скільки від здатності налагоджувати ефективні зв'язки, спільно вирішувати проблеми і вчасно трансформуватись відповідно до вимог часу. Різноманіття бізнес-екосистем зумовлює потребу в їхній систематизації. Успішне функціонування залежить від розуміння їхньої природи, масштабів, ключових цілей та механізмів взаємодії між учасниками. З огляду на це доцільно виділити кілька основних типів бізнес-екосистем, які відрізняються за характером координації, рівнем цифровізації, ступенем відкритості, галузевою належністю та стратегічною орієнтацією. У наведеній нижче таблиці 1 подано узагальнену класифікацію бізнес-екосистем.

Таблиця 1. Класифікація бізнес-екосистем

Основна характеристика	Ключові учасники	Приклади сфер застосування
Платформні екосистеми		
Формуються навколо цифрової або сервісної платформи, що забезпечує інтеграцію та обмін даними	Технологічні компанії, розробники, споживачі	Е-комерція, фінтех, маркетплейси
Індустріальні екосистеми		
Охоплюють суб'єктів однієї галузі, які спільно створюють ланцюги цінності	Виробники, постачальники, логістичні компанії	Виробництво, енергетика, будівництво
Територіальні екосистеми		
Засновані на географічній близькості учасників, часто формуються у вигляді кластерів	Бізнес, влада, наукові установи, громади	Регіональний розвиток, інноваційні хаби
Інноваційні екосистеми		
Орієнтовані на створення нових продуктів і технологій через співпрацю	Стартапи, університети, інвестори	Біотехнології, штучний інтелект, R&D
Корпоративні екосистеми		
Ініціюються великими компаніями для забезпечення власної стратегічної стійкості	Корпорації, аутсорсингові фірми, постачальники	Автомобілебудування, фармацевтика
Цифрові екосистеми		
Повністю функціонують у цифровому середовищі та базуються на даних	ІТ-компанії, мобільні додатки, користувачі	Хмарні сервіси, онлайн-освіта, кібербезпека

Джерело: власна розробка авторів.

Ця класифікація не є вичерпною, оскільки сучасні бізнес-екосистеми часто мають гібридний характер, поєднуючи елементи кількох типів. Водночас її застосування дозволяє краще зрозуміти механізми функціонування та потенціал розвитку таких утворень. Один із важливих індикаторів оцінки цього потенціалу на національному рівні є рівень інноваційного розвитку.

Для оцінки інноваційного потенціалу країни у світі широко використовується Глобальний інноваційний індекс, який враховує понад 80 показників – від людського капіталу та інфраструктури до результатів у сфері знань і технологій. У 2023 році Україна зайняла 55-те місце серед 132 країн, поступившись за такими критичними компонентами, як інституційне середовище, інвестиційна привабливість та фінансова підтримка. При цьому вона має сильні

сторони в освіті, створенні знань та нематеріальних активах. Однією з ключових умов розвитку інновацій є формування життєздатної стартап-екосистеми. Вона об'єднує людей, молоді компанії, університети, інвесторів, акселератори, інкубатори та інші організації, які сприяють масштабуванню нових ідей. Найбільше стартапів сьогодні створюється у сфері ІТ, охорони здоров'я та фінтеху – галузях, які задають глобальні тренди. Україна, незважаючи на повномасштабну війну, демонструє стійкість: у 2023 році вона посіла 49-те місце у глобальному рейтингу стартап-екосистем. До переліку 1000 найкращих міст потрапили п'ять українських: Київ, Львів, Одеса, Харків і Тернопіль. Київ стабільно утримує позицію лідера серед українських міст, входячи в топ-100 світового рейтингу. Стартапи в Україні, як правило, базуються на цифрових бізнес-моделях. Найуспішніші проєкти – Grammarly, Ajax Systems, PrepLy та MacPaw – підтверджують високий рівень технологічної експертизи [8]. Проте бар'єрами залишаються: нестабільне бізнес-середовище, складнощі з фінансуванням, брак доступу до кредитування та інституційна слабкість. Попри виклики, українська бізнес-екосистема має потенціал до зростання. Послідовна підтримка стартапів, розвиток інфраструктури, підвищення доступності інвестицій та покращення регуляторного середовища здатні стати ключовими чинниками для сталого економічного розвитку.

Світова практика переконливо демонструє: один із найефективніших способів підтримки підприємництва – це бізнес-інкубація. Йдеться про всебічну допомогу тим, хто лише починає власну справу, щоб спростити вихід на ринок, зменшити ризики та пришвидшити шлях до успіху. Бізнес-інкубатори надають новачкам не лише ресурси, а й знання, менторство та середовище для розвитку, допомагаючи долати перешкоди та впевнено будувати власну бізнес-структуру. Якщо вільний старт без підтримки «виживає» лише кожна третя компанія, то серед учасників інкубаторів до стабільного успіху приходять понад 85% молодих підприємств [9, с. 581]. У Європейському Союзі малий бізнес може розраховувати на реальну фінансову підтримку – через кредитні гарантії, компенсацію відсоткових ставок за позиками та інвестиції в акціонерний капітал. В Україні ж подібні ініціативи поки що переважно залишаються на рівні планів і обіцянок. Підприємці змушені покладатися здебільшого на власні сили. З одного боку, державний бюджет і банківська система переживають непрості часи. З іншого – обмежений доступ до фінансування залишається одним із найгостріших викликів для бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності, та війни.

У межах формування сучасних бізнес-екосистем в Україні створення ефективного підприємницького середовища є одним із головних викликів сьогодення. Незважаючи на активність бізнес-спільноти, процеси розвитку підприємництва відбуваються під впливом численних негативних факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Це гальмує розвиток малого та середнього бізнесу, знижує інвестиційну привабливість і стримує економічне зростання загалом. Саме тому пошук ефективних рішень для формування сприятливого макроекономічного клімату є вкрай актуальним. Сприятливе підприємницьке середовище передбачає стабільність бізнесу в економічній та соціальній площинах, активну підтримку з боку держави, а також на регіональному й місцевому рівнях. Важливо, щоб підприємці мали реальний доступ до фінансових, ресурсних і адміністративних можливостей, могли вільно обирати напрям діяльності, планувати та реалізовувати свої ідеї, володіти результатами своєї праці й бути впевненими у правовому захисті. Не менш важливою є суспільна підтримка – коли підприємництво сприймається як нормальна і поважна форма самореалізації, що сприяє загальному добробуту [10, с. 16]. Усе це в комплексі є підґрунтям для формування повноцінної, стійкої бізнес-екосистеми в Україні, яка не тільки адаптується до викликів часу, а й створює передумови для сталого розвитку.

У контексті формування й розвитку бізнес-екосистем в Україні, не можна оминати той факт, що через війну країна опинилася серед аутсайдерів у багатьох міжнародних рейтингах. Проте, попри складні обставини – від геополітичного розташування й обмежених природних ресурсів до економічної нестабільності та демографічних викликів – Україна не полишає зусиль у зміцненні своїх позицій на інноваційній мапі світу. Наша держава володіє всіма передумовами для формування сучасної бізнес-екосистеми: стратегічно вигідне розташування на перетині важливих торговельних шляхів, місткий внутрішній ринок, зона вільної торгівлі з Європейським Союзом, а також надзвичайно потужний людський капітал [11]. Саме ці чинники стають основою для активізації інноваційної діяльності, створення стартапів, технопарків і платформ для

взаємодії малого, середнього та великого бізнесу навіть в умовах кризи. Приклади залучення інновацій серед українського бізнесу детальніше представлені у табл. 2.

Таблиця 2. Приклади успішних інновацій серед українського бізнесу

Фокус дослідження	Інноваційна стратегія	Практична реалізація в Україні
Основне ядро бізнесу	Цифрова трансформація та створення «бізнес-ядра»	Rozetka, Нова Пошта – інтегрували онлайн-сервіси для повного циклу обслуговування: від замовлення до доставки. Monobank – цифровий банк без фізичних відділень, з повністю мобільною екосистемою.
Методи аналізу	Використання ШІ та машинного навчання	Liki24 – платформа, що автоматично аналізує ціни на ліки та пропонує найвигідніші варіанти. Reface AI – застосовує штучний інтелект у розважальному сегменті (обробка фото/відео), ставши прикладом українського deep tech-продукту світового рівня.
Канали збуту	Блокчейн-технології	DMarket – український блокчейн-маркетплейс цифрових активів для геймерів. Attic Lab – розробник блокчейн-рішень, який працює з банками та іншими фінансовими установами для децентралізації транзакцій.
Якість продукції	Екологічне виробництво	Organic Milk, Ekko – українські виробники органічної молочної продукції та побутової хімії, які акцентують на екологічності та чистоті складі. UGO – бренд еко-пакування та zero waste-продуктів.
Інтеграція бізнесу	Відкриті платформи й бізнес-екосистеми	Prom.ua, Crafta.ua – українські маркетплейси, що об'єднують тисячі малих підприємців у спільному онлайн-просторі. Diia.Business – державна ініціатива з платформою для підтримки та навчання підприємців.
AR/VR-технології	Розширена та віртуальна реальність	3DLOOK – український стартап, який пропонує віртуальну «примірку» одягу онлайн за допомогою смартфона. Sensorama Lab – компанія, що створює VR/AR-рішення для навчання та симуляцій у промисловості й освіті.
Smart-рішення та IoT	Інтернет речей (IoT)	Ajax Systems – провідний український виробник систем безпеки зі «смарт»-управлінням. Також багато аграрних стартапів (наприклад, AgriEye) використовують IoT для моніторингу стану ґрунтів та оптимізації поливу.
Збереження довкілля	Стратегія «зеленої реконструкції»	SolarGaps – український стартап, який створює жалюзі з сонячними панелями. Atmosfera – компанія, що постачає сонячні та вітрові установки для підприємств і домогосподарств.
Інновації в агроєкології	Генетична інженерія та біотехнології	Інститут клітинної терапії, Фармак, Enzym Group – розробляють біотехнології для медицини та харчової промисловості. БТУ-Центр – лідер у виробництві мікробіологічних добрив, стимуляторів росту, біозасобів для агроєкології.
Соціальний розвиток	«Соціальний прорив» – онлайн-спільноти та краудфандингові платформи	Big Idea – найбільша українська платформа краудфандингу (проект «Спільнокошт»). Volunteer Country – онлайн-платформа для пошуку і координації волонтерських ініціатив. Тепле Місто – урбаністична ініціатива Івано-Франківська, що об'єднує бізнес, громаду та владу.

Джерело: складено авторами на основі [11].

У 2022–2024 роках українська економіка та соціальна сфера зазнали серйозних потрясінь через повномасштабну агресію Росії, що безпосередньо вплинуло на умови ведення бізнесу. Спад економіки у 2022 році був рекордним за всю історію незалежності: реальний ВВП знизився на 29,1 %, до 3,86 трлн грн у цінах попереднього року (проти 5,45 трлн грн у 2021 р.). Найглибше падіння зафіксовано у II кварталі – 36,9 % (I кв. – 14,9 %, III – 30,6 %, IV – 31,4 %). ВВП повернувся до рівня початку 2000-х, проте масштаб втрат виявився меншим за очікування завдяки адаптивності бізнесу, домогосподарств і стійкості енергетичної системи. Разом з тим, підприємці стикаються з системними викликами. За результатами досліджень Європейської Бізнес Асоціації

та опитування Advanter Group (31.05–11.06.2023 р., 753 респонденти), серед ключових бар'єрів – непередбачуваність розвитку ситуації (46,9 %), низька купівельна спроможність (46,9 %), непослідовність державної політики (42,8 %) та нестача капіталу (37,5 %). Також суттєвими перешкодами залишаються обмежений доступ до фінансування (31 %), дефіцит кадрів та проблеми з бронюванням персоналу (28 %) [12]. Попри державну підтримку (програма 5-7-9 %, проєкт «єРобота», галузеві ініціативи), нестача ліквідності залишається гострою проблемою для багатьох бізнесів.

Попри бойові дії, руйнування інфраструктури, логістичні збої, енергетичні кризи, інфляцію, корупцію та зниження платоспроможності населення, бізнес демонструє високий рівень витривалості. У 2023 році, згідно з прогнозами, очікувалося або незначне зростання (НБУ – 0,3 %, держбюджет – 3,2 %), або помірне скорочення (Moody's – мінус 2 %). У 2024–2025 роках прогнозується поживлення економіки: +4,1 % у 2024 р., +6,4 % у 2025 р. Бізнес-середовище поступово активізується. Так, у червні 2023 року було зареєстровано 31 477 нових ФОПів – рекорд за останні три роки. Загалом за перше півріччя 2023 р. українці відкрили майже 134 тис. нових бізнесів, що становить близько 70 % від загальної кількості реєстрацій у 2022 р. Найпопулярнішими сферами залишаються роздрібна торгівля (28,7 %), ІТ-послуги (8,9 %) та надання індивідуальних послуг (6,5 %). Індекс активності бізнесу UBI у червні 2023 року досяг 35,34 (зі 100 можливих), що перевищує показник квітня 2023 р. (34,03) і вдвічі більший за значення червня 2022 р. (22,73). Попри те, що індекс все ще залишається нижче нейтральної позначки 50, його зростання свідчить не стільки про поліпшення ситуації, скільки про адаптацію бізнесу до нових реалій та втому від невизначеності [12]. Еволюція бізнес-екосистеми в умовах війни свідчить про високу здатність підприємців до трансформації, однак подальший розвиток вимагатиме комплексного перегляду підходів до підтримки підприємництва, стабілізації економічного середовища та формування довіри до державних інституцій.

Війна з Росією виснажує фінансові ресурси України, і тому міжнародна допомога стає однією з основних можливостей покриття соціальних витрат населення, підтримки бізнесу та забезпечення обороноздатності. Згідно з даними Міністерства фінансів, у 2023 році Україна отримала зовнішнє фінансування на загальну суму 42,5 млрд доларів. При цьому 27 % цієї суми, або 11,6 млрд доларів, складають безвідсоткові гранти. Крім того, Україна залучила 30,9 млрд доларів у вигляді довгострокових пільгових кредитів, які будуть повернуті протягом тривалого періоду. Найбільше коштів Україна отримала від Європейського Союзу – 19,5 млрд доларів, від Міжнародного валютного фонду – 4,5 млрд доларів, від Японії – 3,4 млрд доларів, від Канади – 1,8 млрд доларів, від Великої Британії – 1 млрд доларів, від Світового банку – 660 млн доларів та від Іспанії – 50 млн доларів [13, с. 49]. Повномасштабна війна Росії проти України стала серйозним викликом для соціальної сфери країни. Невизначеність у всіх сферах життя значно зросла, а проблеми в соціально-економічній галузі стали ще більш гострими. Тому адаптація бізнесу та соціальної політики до нових реалій війни потребує врахування змін, що відбуваються серед найбільш вразливих верств населення України, аби ефективно реагувати на їхні потреби та забезпечити підтримку тим, хто найбільше цього потребує.

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні сьогодні зіштовхується з безпрецедентними труднощами, які вимагають детального аналізу і розробки ефективних рішень для їх подолання. Малі та середні підприємства, які є основою економічної системи країни та забезпечують значну частину її ВВП, опинилися в ситуації, коли необхідно адаптуватися до нових умов, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Одним із найбільших викликів для українського бізнесу стало забезпечення безперервності роботи в умовах воєнного стану. Це включає вирішення проблем із логістикою, переміщенням виробничих потужностей, збереженням кадрового складу та пошуком нових ринків збуту. Багато підприємств були змушені повністю змінити свої бізнес-моделі, а деякі – навіть переорієнтуватися на нові напрямки діяльності, щоб вижити в цих складних умовах [14, с. 51]. Без потужної державної підтримки на малий та середній бізнес в Україні, при таких умовах, чекає скорочення, рецесія та занепад, що створить надзвичайно негативні наслідки для майбутнього держави.

Вирішенням низки проблем українського бізнесу можуть стати процеси, які в експертному середовищі називають цифровою глобалізацією, відкривають для стартапів, незалежно від їх регіонального походження, нові можливості для участі в програмах провідних світових

акселераторів, взаємодії з великими корпораціями та входу в галузі, які раніше були недоступні для малих компаній. Ці процеси також дозволяють залучати інвестиції, не зважаючи на обмеження національних економік. Гнучкість та адаптивність є важливими перевагами стартапів (експериментування, швидка перевірка гіпотез, коригування), особливо у таких сферах, як штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT). За даними дослідження, у період з 2017 по 2022 рік найвищі темпи зростання стартапів спостерігалися в таких секторах: штучний інтелект та великі дані (53 %), передові виробничі технології та робототехніка (70 %), а також Edtech (44 %) [15, с. 65].

Розвиток бізнес-екосистем в Україні потребує стратегічного переосмислення в умовах глибоких соціально-економічних, безпекових та технологічних трансформацій. Сучасні виклики, зумовлені війною, глобальними логістичними зрушеннями, цифровізацією та зміною моделей споживання, створюють як загрози, так і нові можливості для українського підприємництва. У зв'язку з цим необхідним є формування багатовекторної стратегії активізації розвитку бізнес-екосистем, яка має передбачати системні дії на національному, регіональному та галузевому рівнях.

Першочерговим стратегічним напрямом виступає інституційне зміцнення середовища підприємництва, що включає реформування регуляторної бази, дерегуляцію в умовах воєнного та післявоєнного періоду, а також забезпечення правової захищеності учасників бізнес-екосистем. У цьому контексті важливими є інструменти електронного врядування, цифрової ідентифікації, онлайн-реєстрації бізнесу, впровадження єдиної платформи адміністративних послуг, що знижують транзакційні витрати і підвищують прозорість.

Другим критичним напрямом є розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, включаючи бізнес-акселератори, інноваційні хаби, стартап-інкубатори, кластерні об'єднання та мережі ділових партнерств. Формування таких структур дозволяє малим і середнім підприємствам отримувати доступ до фінансування, менторської підтримки, знань та технологій, що є особливо актуальним в умовах обмеженості ресурсів. Крім того, підтримка локальних мереж сприяє збереженню економічної активності в громадах, які зазнали деградації внаслідок війни.

Третім напрямом виступає посилення фінансової стійкості бізнес-екосистем, що можливо через інструменти державної та змішаної підтримки: грантові програми, державне гарантування кредитів, податкові пільги для бізнесів, які впроваджують інновації, здійснюють експортну діяльність або залучають внутрішньо переміщених осіб до працевлаштування. Також важливо розширювати можливості для краудфандингу, венчурного інвестування, стимулювати розвиток зелених і соціальних фінансів.

Наступним стратегічним вектором має стати цифрова трансформація бізнес-екосистем, яка не лише забезпечує підвищення ефективності, але й відкриває шлях до глобальних ринків. Впровадження цифрових платформ, CRM-систем, хмарних технологій, блокчейну для контрактів, big data для управління попитом – усе це поступово змінює архітектуру взаємодії між бізнесами, споживачами і державою. Важливим є також розвиток цифрової освіти для підприємців, зокрема через публічні онлайн-курси, сертифіковані програми перекваліфікації та цифрові школи для МСП.

Не менш важливим є інтеграція екологічної та соціальної складової в архітектуру бізнес-екосистем. Сталий розвиток як принцип господарювання передбачає фокус на екологічно безпечному виробництві, соціальній відповідальності, рівності доступу до економічних ресурсів. Розширення екосистем, орієнтованих на ESG-показники (Environmental, Social, Governance), створює передумови для приваблення міжнародних інвесторів і укріплення репутації українського бізнесу на глобальному ринку.

Окремої уваги потребує забезпечення кадрового потенціалу, який є основою життєздатності будь-якої бізнес-екосистеми. Створення сприятливих умов для самореалізації підприємців, розвиток підприємницької освіти, підвищення кваліфікації в умовах цифрової економіки – усе це має реалізовуватися через партнерства між університетами, бізнесом і державою, підтримку дуальної освіти та стимулювання наукових розробок, адаптованих до потреб економіки.

І, нарешті, важливим стратегічним напрямом є міжнародна інтеграція бізнес-екосистем України, що передбачає включення до транснаціональних ланцюгів доданої вартості, участь у програмах ЄС (зокрема, Horizon Europe, Single Market Programme), використання можливостей

Угоди про асоціацію з ЄС та перспектив вступу до Єдиного цифрового ринку Європи. Це дозволяє не лише експортувати товари й послуги, а й імпортувати сучасні управлінські практики, технології та інвестиції в екосистемний розвиток.

Отже, стратегія активізації розвитку бізнес-екосистем в Україні має бути багатокомпонентною, гнучкою та адаптованою до швидкозмінного середовища. Вона має передбачати не лише пряме стимулювання бізнес-активності, а й побудову стійкої платформи взаємодії між усіма учасниками економіки – бізнесом, державою, наукою, громадянським суспільством – з орієнтацією на довготривалий розвиток.

6. Висновки

Теоретичні засади поняття бізнес-екосистем та підходи до їх класифікації засвідчують еволюцію розуміння цього феномену – від локальних мереж підприємств до динамічних відкритих систем із високим рівнем взаємозв'язків між бізнесом, державою, наукою, інвесторами та споживачами. У дослідженні окреслено класифікаційні підходи до бізнес-екосистем за критеріями масштабу, рівня організованості, функціональної спрямованості та інституційного наповнення, що дозволяє сформувати уявлення про їх різноманітність і гнучкість.

Оцінка поточного стану розвитку бізнес-екосистем в Україні виявила, що вони перебувають на стадії трансформації та нерівномірної еволюції. Визначено структурні особливості українських бізнес-екосистем – домінування ІТ-кластерів, аграрних об'єднань, локальних партнерств малого бізнесу та регіональних платформ підтримки інновацій. Проте більшість з них мають фрагментований характер, недостатній рівень інституційної інтеграції та обмежену спроможність до масштабування. Рівень зрілості оцінюється як середній або початковий для більшості регіонів.

Ідентифіковано основні бар'єри та ризики, що гальмують розвиток бізнес-екосистем в Україні. До них належать: нормативно-правова невизначеність, обмеженість доступу до фінансування, низький рівень цифрової інтеграції підприємств, слабка інституційна підтримка інновацій, брак довіри між учасниками, а також значний вплив зовнішніх шоків – воєнних дій, макроекономічної нестабільності, логістичних збоїв і втрати частини людського потенціалу.

Запропоновано стратегічні напрями та інструменти активізації розвитку бізнес-екосистем в Україні з урахуванням сучасних викликів. Серед ключових векторів розвитку – інституційне зміцнення підприємницького середовища, підтримка інноваційної інфраструктури, стимулювання фінансової спроможності бізнесу, цифрова трансформація, інтеграція принципів сталого розвитку, розвиток кадрового потенціалу та міжнародна кооперація. Наголошено на необхідності формування системного підходу до державної політики у сфері розвитку бізнес-екосистем, орієнтованої на довгострокову економічну стабільність, інноваційність та соціальну згуртованість.

У підсумку, розвиток життєздатних і адаптивних бізнес-екосистем в Україні є ключовою умовою не лише для збереження підприємницької активності в умовах турбулентності, а й для формування стійкої післявоєнної економіки. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованих моделей підтримки бізнес-екосистем та вивчення міжнародного досвіду інтеграції екосистемного підходу в стратегічне управління розвитком.

References

1. Hrebennyk, N. H., & Labunska, O. V. (2023). Biznes-akseleratory ta yikh vplyv na rozvytok innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [Business accelerators and their impact on the development of Ukrainian innovation ecosystem]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 10(311), 80–92. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92> (in Ukrainian)
2. Anosov, O. V. (2024). Innovatsiini ekosystemy yak prykhovanyi draiver rostu ukrainskoho maloho i serednoho biznesu i publichnoho vriaduvannia: chy ye pidstavy dlia povernennia upevnenosti? [Innovation ecosystems as a hidden driver of growth for Ukrainian SMEs and public governance: Are there grounds for renewed confidence?]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(64), 220–236. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14> (in Ukrainian)

3. Duma, O. I., & Kachmar, H. Ya. (2024). Rozvytok ekosystemy startapiv Ukrainy v chas viiny: problemy ta vyklyky [Development of Ukraines startup ecosystem during wartime: Challenges and problems]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(12), 269–285. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.269> (in Ukrainian)
4. Lialina, N. S., Matviienko-Biliaieva, H. L., & Panchuk, A. S. (2021). Suchasnyi biznes v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Modern business in Ukraine: Problems and development prospects]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku*, (53), 43–50. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-9> (in Ukrainian)
5. Rosola, U. V., & Rosola, A. P. (2024). Rozvytok biznes-ekosystem ahrarnoi sfery u konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [Development of agrarian business ecosystems in the context of food security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-1853> (in Ukrainian)
6. Pashchuk, L., & Tavoletti, E. (2023). Formuvannia pidpriemnytskoi ekosystemy: teoretychni aspekty [Formation of the entrepreneurial ecosystem: Theoretical aspects]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2(223), 101–107. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13> (in Ukrainian)
7. Prib, A. H. (2024). Perspektyvy rozvytku biznes-ekosystem v ahrarnomu pidpriemnytstvi Ukrainy [Prospects for the development of business ecosystems in Ukrainian agricultural entrepreneurship]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 6(15), 371–376. <https://doi.org/10.32782/dees.15-59> (in Ukrainian)
8. Hubarieva, I. O. (2023). Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy [Startup ecosystems in Ukraine: Problems, trends, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95> (in Ukrainian)
9. Lozovskyi, O. M., & Yaremko, A. O. (2017). Osnovni tendentsii rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Main trends in the development of small business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (13), 578–582. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/96.pdf (in Ukrainian)
10. Vovk, V. S. (2024). Derzhavna polityka shchodo formuvannia spriyatlyvoho pidpriemnytskoho seredovyscha [State policy for creating a favorable business environment]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, (2), 14–18. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.2> (in Ukrainian)
11. Orlova, N., Vynnyk, T., & Pobihun, S. (2023). Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh kryzy: analiz i praktychna realizatsiia v Ukraini [Innovative business development strategies in times of crisis: Analysis and practical implementation in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75> (in Ukrainian)
12. Melnyk, T. (2023). Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business during wartime: Current state, problems, and solutions]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (in Ukrainian)
13. Artomov, I., & Liashko, M. (2024). Suchasni sotsialno-ekonomichni vyklyky dlia Ukrainy ta shliakhy yikh minimizatsii [Modern socio-economic challenges for Ukraine and ways to minimize them]. *Heopolitychni priorytety Ukrainy*, 1(32), 47–58. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32)) (in Ukrainian)
14. Zakharchenko, A. (2024). Suchasni vyklyky dlia rozvytku maloho i serednoho biznesu v Ukraini [Modern challenges for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. In *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostannia natsionalnoi ekonomiky: Materialy XXIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Vol. 23, pp. 51–52). <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317674> (in Ukrainian)
15. Levkovets, O. M. (2022). Startup-ekosistema Ukrainy v konteksti zavdan zberezhenia ta rozvytku innovatsiinoho potentsialu [Startup ecosystem of Ukraine in the context of preserving and developing innovation potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 3(50), 59–85. <http://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-59> (in Ukrainian)