

**Аносов Олексій Валентинович,**

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: [alex.a.dp17@gmail.com](mailto:alex.a.dp17@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-5464-4501>

## ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ПРИХОВАНИЙ ДРАЙВЕР РОСТУ УКРАЇНСЬКОГО МАЛОГО І СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ І ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ: ЧИ Є ПІДСТАВИ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ УПЕВНЕНОСТІ?

**Анотація.** Стаття присвячена ролі інноваційних екосистем в оновленні середовища для функціонування малого і середнього бізнесу і публічного управління України. Метою статті є критичне узагальнення сучасних теоретичних досліджень про роль інноваційних екосистем та розробка пропозицій щодо їх використання як потенційного драйверу українського малого і середнього бізнесу у повоєнний і післявоєнний часи. Стаття містить стислий огляд літератури з метою виявлення та аналізу відповідної літератури щодо зв'язків і можливостей між вимогами цифрової епохи та поточними стратегіями асоціативних і неасоціативних бізнес-структур. Огляд буде проведено з урахуванням цифрової трансформації та подальшого прискорення цифровізації в умовах воєнного стану в Україні.

Робиться важливий висновок, що розвиток інноваційних екосистем в Україні може призвести до створення нових високотехнологічних кластерів, особливо в ІТ-секторі, біотехнологіях, агро-технологіях та відновлюваній енергетиці. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням і обґрунтуванням формату бізнес-екосистем (BEF) для України. Формат бізнес-екосистем може відіграти ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в контексті підтримки малого і середнього підприємництва під час війни та у післявоєнний період. Для цього вже є фактично наявні передумови і глобальний тренд на це.

**Ключові слова:** малий і середній бізнес, бізнес-екосистеми; підприємництво; публічне управління; цифрові рішення; технологічні кластери, екосистеми цифрових послуг, цифровізація.

**Актуальність дослідження** інноваційних екосистем як прихованого драйвера росту українського малого і середнього бізнесу (далі – МСП) у повоєнний і післявоєнний часи обумовлена критичним станом цього сектору економіки та потребою у нових підходах до його відновлення і розвитку. Сучасний стан українського МСП характеризується значними викликами, спричиненими воєнними діями та економічною нестабільністю. У 2023-2024 рр.

---

**Як цитувати:** Аносов О. В. Інноваційні екосистеми як прихований драйвер росту українського малого і середнього бізнесу і публічного управління: чи є підстави для повернення упевненості? *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 220–236. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14>

**In cites:** Anosov, O.V. (2024). Innovative ecosystems as a hidden growth driver for Ukrainian small and medium-sized businesses and public governance: are there ground for renewed confidence? *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (64), 220–236. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14> [in Ukrainian].

спостерігається негативний тренд, що виражається у різкому скороченні кількості фізичних осіб-підприємців (ФОПів), що працюють з великими сумами і є, напр., платниками ПДВ [1], що свідчить про кризову загрозу в секторі. Виникає питання: за рахунок яких операцій і ресурсів далі відновлюватися? Звичайно, ця ситуація вимагає інноваційних рішень для підтримки та стимулювання розвитку МСП, які є ключовим елементом економічної системи країни. В умовах глобальної цифровізації та невизначеності, спричиненої війною, особливої ваги набувають асоціативні та неасоціативні бізнес-структури, які можуть стати платформою для інтеграції українських МСП у глобальне економічне середовище, сприяючи їх цифровій трансформації та підвищенню конкурентоспроможності.

Інноваційні екосистеми, що формуються навколо асоціативних та неасоціативних бізнес-структур, можуть стати ключовим фактором у подоланні поточних труднощів та забезпеченні стійкого розвитку МСП в Україні [13]. Ці структури надають можливості для обміну знаннями, співпраці та доступу до нових ринків, що особливо важливо в контексті післявоєнної відбудови економіки. Досвід інших країн, зокрема Румунії [25; 16], демонструє потенціал таких екосистем у підтримці цифрової трансформації МСП. Однак, враховуючи унікальність ситуації в Україні, існує потреба у розробці специфічних моделей інноваційних екосистем, які б враховували локальний контекст та сприяли не лише виживанню, але й активному розвитку українського МСП. Наступний приклад: у Німеччині, одній з найбільш розвинених країн ЄС, більше 2,7 мільйонів підприємств представлені понад 300 великими професійними бізнес-асоціаціями та палатами. З них 65 є Центрами цифрових інновацій, які постійно підтримують МСП у розробці цифрових бізнес-стратегій [14; 32]. Поза межами ЄС, Силіконова долина в районі затоки Сан-Франциско до Сан-Хосе в США була визнана номером один у світі за своєю діяльністю навколо інноваційних хабів. Глобальні дослідження показують [30], що Силіконова долина виграє від збалансованого розвитку інноваційних досліджень, інноваційної економіки та інноваційної екосистеми.

Незважаючи на наведені приклади з Румунії, Німеччини та США, розуміння асоціативних та неасоціативних бізнес-структур у багатьох випадках не еволюціонувало з точки зору цифрової трансформації. Дивно, але вони за-раз ризикують стати неактуальними для стартапів та усталених МСП, які потребують швидкого доступу до ринків, релевантних бізнес-мереж та інших засобів для просування свого бізнесу в цифрову епоху та на цифрових ринках. А це значить, що асоціативні та неасоціативні бізнес-структури мають можливість інвестувати у власну цифрову трансформацію, щоб збільшити свої цифрові можливості та запропонувати нові та оновлені цифрові послуги для своїх членів [3]. Це особливо актуально, оскільки один із факторів, що сприяє членству в бізнес-структурах, - це можливість розвитку бізнесу для МСП, оскільки в багатьох випадках організації потребують доступу до релевантних асоціативних структур для досягнення своїх фінансових та нефінансових цілей, особливо в глобальному цифровому світі.

Отже, для сучасної і особливо післявоєнної України дослідження цього питання є важливими для розуміння перспектив відновлення стійкого розвитку економіки України та визначення ефективних механізмів підтримки МСП у складних умовах повоєнного та післявоєнного періодів.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Дійсно, не викликає сумніву, що інноваційні екосистеми відіграють ключову роль у підтримці та розвитку МСП, забезпечуючи доступ до глобальних ринків та ресурсів завдяки цифровій трансформації.

Асоціативні бізнес-структури, як правило, використовують та оновлюють інформацію на своїх вебсайтах як основну онлайн-платформу та розміщують оновлення на сайтах своїх соціальних мереж. Проте потенціал інших цифрових платформ і каналів, здається, залишається невикористаним і/або нерозкритим, що обмежує їхній цифровий потенціал і стратегію. Цей брак цифрових навичок, у тому числі можливостей цифрового маркетингу, який може допомогти бізнес-асоціаціям отримати більшу видимість в Інтернеті та цифрову залученість своїх членів або підписників, залишається важливим стратегічним заходом, який має додатковий потенціал. Граб та ін. [17] у такому випадку припускають, що самокеровані команди можуть підтримувати організації, такі як асоціації, щоб отримати вигоду від зривів ринку, викликаних цифровою ерою. Тут малий і середній бізнес все ще може охопити та використовувати величезний потенціал завдяки можливостям цифрової трансформації [11; 21; 29]. Нові технології, якими б різноманітними вони не були, пропонують цілий ряд застосувань для покращення продуктивності та подолання обмежень, пов'язаних із розміром, з якими вони стикаються під час ведення бізнесу. Проте малий і середній бізнес має бути краще підготовлений, а ставки високі. МСП є важливим економічним фактором у більшості країн і регіонів, вони створюють робочі місця та є циментом інклюзивного та сталого суспільства. Цифровий розрив у навичках окремих людей і суспільства загалом посилив нерівність між людьми, регіонами та компаніями, і існує занепокоєння, що переваги цифрової трансформації можуть отримати перші користувачі, що ще більше розширить цю нерівність [27]. Тому цифровізація МСП стала головним політичним пріоритетом у країнах ОЕСР та за її межами.

Попри таку суто практичну і навіть прагматично господарську перспективу, коли буквально «ставати і робити!», у такому контексті водночас бракує навіть огляду літератури щодо (а) концепцій, які описують асоціативні та неасоціативні бізнес-структури в умовах цифрової епохи і те (б), як має поводитися державі щодо них [2]. Напр., бракує бачення структури бізнес-екосистеми для цифрової ери, що має потенціал для підтримки МСП в Україні. Загальновідомо, що асоціативні бізнес-структури, такі як бізнес-асоціації, сприяють обміну знаннями, координації зусиль та доступу до нових ринкових можливостей, проте в Україні механізми їхньої взаємодії з МСП залишаються недостатньо сформованими. Важливим аспектом є дослідження впровадження та інтеграції цифрових асоціацій та платформ у бізнес-процеси, що створює нові виклики та можливості для МСП. Подальше вивчення цих питань є необхідним для розробки стійких моделей розвитку МСП, які забезпечать довготривалий економічний ріст та конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальному ринку.

Метою статті є критичне узагальнення сучасних теоретичних досліджень про роль інноваційних екосистем та розробка пропозицій щодо їх використання як потенційного драйверу українського малого і середнього бізнесу у повоєнний і післявоєнний часи.

Застосована методологія і підхід. Дана стаття є логічним авторським продовженням дискусії навколо оригінальної статті групи румунських вче-

них [16] за 2022 рік: вона спирається (але, звичайно, не обмежується) на їхні масштабні теоретичні узагальнення і та інші огляди [6; 9; 12] літератури. Але, як логічне продовження вже існуючих численних статей, дана стаття переносить більший акцент на українську основу і реалії і співвідносить той набутий досвід і науковий синтез щодо вітчизняної кон'юнктури.

Грунтуючись на гіпотезі про те, що асоціативні та неасоціативні бізнес-структури мають значний потенціал для впровадження цифрової трансформації українських МСП та надання платформ та інструментів своїм членам для побудови відносин і розвитку бізнесу, ця стаття намагається відповісти на таке запитання: які теми найбільш поширені в літературу про асоціативні та неасоціативні бізнес-структури, які можуть надати можливості розвитку бізнесу МСП у цифрову епоху?

Стаття містить стислий огляд літератури з метою виявлення та аналізу відповідної літератури щодо зв'язків і можливостей між вимогами цифрової епохи та поточними стратегіями асоціативних і неасоціативних бізнес-структур. Огляд буде проведено з урахуванням цифрової трансформації та подальшого прискорення цифровізації в умовах воєнного стану в Україні і в умовах недавньої кризи пандемії Covid-19.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-екосистема — це економічна спільнота, підтримувана інтерактивними організаціями та окремими особами, включаючи клієнтів, постачальників, провідних виробників, фінансові установи, торгові асоціації та спілки, органи стандартизації, державні установи та інші зацікавлені сторони [26]. Це також динамічна структура, що містить сукупність взаємопов'язаних і залежних організацій [28]. У цьому контексті багато організацій часто прагнуть розробляти та обмінюватися інноваціями, задовольняти потреби клієнтів та отримувати прибуток відповідно до своїх можливостей через конкуренцію, співпрацю чи координацію [7]). У бізнес-екосистемі компанія також здатна розвиватися в чотири етапи, а саме: народження, розширення, лідерство та самооновлення/смерть/ Більше того, бізнес-екосистема зазвичай розвивається на основі самоорганізації, виникнення, спільної еволюції та адаптації.

Як учасники бізнес-екосистеми компанії отримують такі переваги: (1) можливості співробітництва та розвитку в бізнес-мережах, (2) захист від ворожих загроз, (3) спільна доля серед членів та (4) наявність інноваційних платформ [24]. Понад те, прогрес окремих компаній здатний проводити прогрес інших організацій, що є членами бізнес-екосистеми. Як організаційний недолік слід зазначити, що зміни часто поширюються по всій системі і руйнують окремі високо-або низько-ефективні галузі, коли частина екосистеми трансформується. Це показує, що занепад конкретної організації впливає на незадовільну роботу інших, які є членами бізнес-екосистеми.

У статті [16] міститься узагальнене представлення де-факто основних сучасних концепцій асоціативних бізнес-систем, які прямо пов'язані (або в яких функціонує) з цифровим бізнесом: це дослідження пропонує 9 різних типів: ділові мережі / ділові відносини; різноманітність учасників мережі/бізнес-екосистеми; мережі зацікавлених сторін у бізнес-асоціаціях; інноваційні мережі; цифрові екосистеми/цифрове середовище; цифрові асоціації/цифрові мережі; середовище електронного ринку/електронного бізнесу; е-кластери/е-хаби/цифрові інноваційні хаби; цифрове підприємництво. І, зрозуміло, що потенційно це дає нам – українцям – узагальнене уявлення

про те, що можна зробити для підтримки МСП в умовах і після війни. Проведений румунами [16] аналіз літератури «виявив, що концепція бізнес-мереж і поняття ділових відносин є найбільш обговорюваними». Зазвичай бізнес виникає з ідеї чи ринкової можливості. У контексті створення цінності, кожне новостворене підприємство починає розробляти нові продукти або послуги, що часто можливе лише через зв'язки та співпрацю з іншими компаніями та організаціями, такими як постачальники, дистриб'ютори, урядові установи або різні експерти. Співпраця та комунікація між підприємствами для досягнення певних цілей визначає бізнес-мережі та ділові відносини. Це процес взаємовигідних стосунків з іншими підприємствами, клієнтами чи професіоналами, які мають відношення до певної галузі. Завдяки взаємодії з бізнес-мережами та використанню ділових зв'язків, компанія може розвивати інноваційні бізнес-процеси, підвищувати конкурентоспроможність та укладати офіційні чи неформальні угоди для досягнення стратегічних або оперативних цілей, а також обмінюватися бізнес-ноу-хау. Які спільні ознаки і публічно-управлінські корисні можливості з таких бізнес-структур можна виокремити? Їх декілька:

1) У сучасному бізнес-середовищі все більшого значення набувають концепції мережевих структур та бізнес-екосистем. Ці моделі описують складні взаємозв'язки між різноманітними учасниками ринку, які спільно формують динамічне бізнес-середовище.

2) Ключовою особливістю таких систем є різноманіття акторів – від окремих підприємств до великих корпорацій та державних установ. Їхня взаємодія на різних рівнях та з різною експертизою створює унікальну цінність та постійно розвиває екосистему.

3) Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні мережі. Вони об'єднують організації та фахівців для спільних досліджень і розробок, стаючи важливим джерелом інформації та каталізатором стратегічного розвитку бізнесу.

4) Не менш важливими є мережі стейкхолдерів, які включають різні групи впливу на бізнес-процеси. Їхня взаємодія може суттєво впливати на прийняття рішень та діяльність організацій.

5) З розвитком цифрових технологій з'являються нові форми асоціативних бізнес-структур. Це цифрові асоціації та мережі, що функціонують на спеціальних платформах, цифрові екосистеми, які формують нове середовище для підприємництва, електронні ринки та бізнес-платформи.

6) Окремо варто відзначити роль електронних кластерів та центрів цифрових інновацій. Вони стають майданчиками для співпраці з використанням передових цифрових методів та інструментів, сприяючи технологічному розвитку бізнесу.

Структура бізнес-екосистеми для розвитку підприємництва у цифрову епоху набуває особливого значення в контексті сучасних економічних викликів. Мережева взаємодія та зв'язки у ділових мережах і екосистемах на різних рівнях підтримують організації в їхніх інноваційних прагненнях, підвищують конкурентоспроможність та сприяють реалізації стратегій. З моменту створення та виходу на ринок, організація розпочинає тривалий процес комунікації, співпраці та розвитку різноманітних ділових відносин з широким колом стейкхолдерів. Це призводить до постійної еволюції бізнес-екосистеми, яка змінюється під впливом дій організації, її продуктів чи послуг.



Малі та середні підприємства, будучи частиною бізнес-екосистеми, навчаються розвивати свій бізнес та використовувати можливості співпраці. Вони прагнуть стати учасниками кооперативних платформ, особливо в рамках асоціативних та неасоціативних бізнес-структур. Відзначається суттєва різниця між традиційними офлайн-моделями бізнес-структур та тими, що орієнтовані на цифрову епоху: останні включають цифрові платформи, моделі коворкінг-хабів, проекти цифрових інновацій та концепції цифрової трансформації. Відповідно, такі концепції, як електронні торговельні майданчики, електронні хаби, центри цифрових інновацій, електронні кластери та цифрове підприємництво, втілюють ідеї інноваційних бізнес-моделей та ділових відносин, орієнтованих на інтеграцію нових цифрових технологій. Однак ці можливості ще не повністю використовуються МСП і не завжди зрозумілі для ринку та його учасників. Запропонована структура бізнес-екосистеми для МСП покликана стимулювати розвиток бізнесу через асоціативні та неасоціативні структури у цифрову епоху, надаючи навігаційну допомогу для ефективного використання цих бізнес-структур.

У контексті сучасного бізнес-середовища концепція бізнес-екосистем набуває все більшого значення, особливо в умовах цифрової трансформації. Бізнес-екосистеми спочатку пояснювалися шляхом демонстрації схожості з біологічною екосистемою (аналогії з біологічною екологією, альянсами кластерами і бізнес-симбіозом), а останнім часом — з промислової точки зору (економіка як екосистема), де зацікавлені сторони взаємодіють з економічною метою і, таким чином, впливають на різні типи учасників ринку [5; 19]. Література про цифрову бізнес-екосистему (DBE) з'являється як підмножина літератури про бізнес-екосистему і включає термінологію цифрової екосистеми. DBE — це відносно нова концепція, яка виникла в Європі для підвищення ефективності МСП за допомогою ІКТ для спільної роботи з безшовною сумісністю та мережевою архітектурою у спільному середовищі та для підвищення конкурентоспроможності на ринку [8; 31]. Сучасні дослідження пропонують об'єднати різні типи екосистем в рамках реалізації ціннісної пропозиції, підкреслюючи важливість взаємодоповнюючих зв'язків між різними суб'єктами. Це особливо актуально для України, де формуються регіональні ІТ-кластери, такі як Харківський та Львівський, які створюють унікальні середовища для співпраці та інновацій.

Не розділяючи термінологію та структурні типи екосистем, є ідеї [18; 22] об'єднати концепцію екосистеми в рамках реалізації ціннісної пропозиції, що підтримується за допомогою структури узгодження і зв'язку між різними типами екосистем, можливостями співпраці, партнерами або як певним набором суб'єктів з багатосторонніми взаємодоповнюючими зв'язками, які не повністю або ієрархічно контролюються, але пов'язані колективною роботою. Враховуючи взаємозв'язані відносини між різними типами організацій, що є частиною різних розвиваючих екосистем, і в контексті цифрової трансформації, постає ідея поширювати такий вид структури бізнес-екосистеми (BEF; business ecosystem framework), яка враховує вимоги цифрової епохи, не включаючи всі інші фактори впливу та ролі інших суб'єктів, які можуть вплинути на розвиток екосистеми в певний момент часу. Деякі з цих взаємозв'язків відомі в літературі як структура 4- і 5-зв'язної інноваційної спіралі, що підкреслює економіку знань, співпрацю та взаємодію між різними типами мереж, гібридними організаціями (університети, різні галузі, уряди, профінан-

совані ЄС проекти) та можливостями співпраці або крос-навчання з участю громадянського суспільства, креативних індустрій та інших потенційних вигід певного культурного впливу або природного середовища [10; 15] (рис. 1).

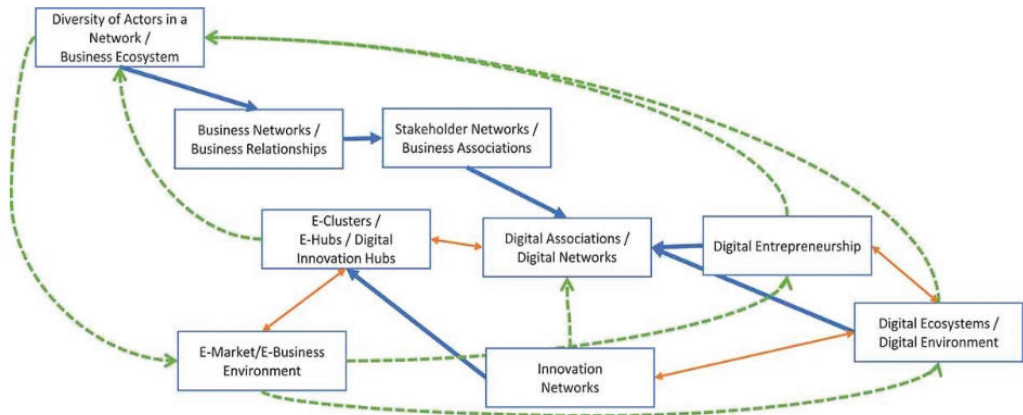


Рисунок 1. Структура бізнес-екосистеми для розвитку МСП за допомогою асоціативних та неасоціативних бізнес-структур у цифрову епоху

Figure 1. Business ecosystem structure for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age

\*Джерело: [16, с. 9].

Уявлення-паралелі з українськими аналогами, такими як Дія.Сіті, середовища Харківського і Львівського ІТ-кластерів, демонструють важливість створення сприятливих умов для розвитку цифрових бізнес-екосистем. У цих середовищах активно впроваджуються інноваційні підходи та платформи для підтримки МСП, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змінних ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність та успішно інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Українські ІТ-кластери, такі як Львівський, демонструють, як може працювати ця модель на практиці, об'єднуючи компанії, освітні заклади та місцеву владу для створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку талантів. Важливу роль у формуванні цифрових бізнес-екосистем в Україні відіграють також міжнародні проекти та політики, які сприяють інтеграції українського бізнесу у глобальні мережі.

МСП та інші типи організацій заохочуються до доступу до різних форм співпраці для здобуття знань, інформації, можливостей для партнерства та конкурентних переваг у місцевих чи глобальних бізнес-середовищах, включаючи можливості фінансування для цифровізації [20; 23]. Співпраця може бути формальною чи неформальною асоціативною структурою з конкретною метою чи проектом, використовуючи різні типи ресурсів для досягнення певного результату. Партнерства можуть створюватися різними типами фахівців чи організацій та можуть працювати разом, навіть якщо вони працюють у тій самій галузі або є конкурентами. Звідси мережева співпраця (т.зв. нетворкінг) може розвивати можливості для спільної конкуренції, інновацій, впливу на конкретну галузь та впливу на нормативні або ринкові регулювання. Вищезазначена структура виявляє деякі з найважливіших цілей бізнес-мереж та бізнес-відносин, а саме: важливість колективних дій, спільної роботи для

досягнення конкретної мети, впливових груп для мобілізації мас або різних інституцій, підтримки та ноу-хау для інтернаціоналізації або доступу до нових ринків, змін та нових напрямків у певній галузі чи суспільстві. Таким чином, BEF-структура (business ecosystem framework (BEF)) для цифрової епохи візуалізує взаємозв'язки на мікро- та макрорівнях між різними потенційними акторами, мережами, асоціаціями та тим, як елементи бізнес-середовища, інвестиційного клімату, підприємницької культури та ставлення МСП можуть працювати разом, щоб інтегруватися та розвивати цифрову екосистему для підвищення можливостей бізнес-розвитку. Разом це для України і, напр., Дія. Сіті вказує на те, що використання різних форм партнерства допоможе створити ефективні мережі для підтримки цифровізації та виходу на міжнародні ринки. Розвиток таких колабораційних структур сприятиме формуванню сприятливого інвестиційного клімату та підприємницької культури, що сприятиме загальному економічному зростанню та стабільності.

Прямі коопераційні зв'язки мають взаємний вплив та здатні генерувати інноваційні ідеї й нові ринкові можливості, що відображається на мікро- та макрорівнях економічних відносин. Зокрема, цифрове підприємництво відіграє ключову роль у розвитку та трансформації цифрової екосистеми. Цей процес стимулює появу колаборативних проєктів та інноваційних можливостей у цифрових асоціаціях, таких як центри цифрових інновацій, електронні хаби та кластери. Їхня діяльність, зорієнтована на спільні цілі, безпосередньо впливає на формування електронного ринку та бізнес-середовища.

Ці відносини на мікрорівні мають загальний позитивний вплив і впливають на інші типи відносин на макрорівні, заохочуючи постійні інновації та співпрацю, таким чином змінюючи бізнес-екосистему та змушуючи її переходити на наступний рівень розвитку (показано зеленими/пунктирними зв'язками), маючи мати на увазі взаємозв'язок між різноманітністю учасників мережі або бізнес-екосистеми. Вони співіснують і співпрацюють з новими цифровими екосистемами, які охоплюють нові можливості для цифрового підприємництва, електронні кластери, електронні центри, центри цифрових інновацій або інші нові бізнес-канали, такі як електронні ринки чи середовище електронного бізнесу.

Структурна побудова у вигляді саме бізнес-екосистеми (а не просто бізнес-асоціації з найманним штатом) демонструє потенційні шляхи еволюції взаємозв'язків між різноманітними учасниками ринку. Ця еволюція може призвести до реалізації конкретних проєктів та створення інновацій на основі новітніх цифрових технологій, що в свою чергу сприяє формуванню цифрової екосистеми. На цьому новому рівні зв'язки в структурі бізнес-екосистеми можуть змінюватися, розвиватися та створювати нові можливості для співпраці в цифрову епоху. На цьому новому рівні зв'язки в BEF можуть змінюватися, розвиватися та створювати нові можливості для співпраці в епоху цифрових технологій. Організації, залучені до асоціативних або спільних структур, користуються індивідуальною та колективною підтримкою, забезпечують розуміння різних аспектів і можуть заохочувати розвиток ділових стосунків і більш потужних ділових мереж. Таким чином, динамічна природа сучасних бізнес-екосистем створює сприятливе середовище для інновацій, адаптації та розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, як бачимо, огляд літератури визначив найбільш поширені теми в літературі про асоціативні та неасоціативні бізнес-структури: в них згадува-



лися чотири поняття. Менш згадані концепції та теми можуть бути не такими важливими чи застосованими в теорії та бізнес-практики на даний момент часу, але пропонують альтернативи або нові засоби для підтримки МСП в епоху цифрових технологій. Вони можуть стати основою та вимогами для потенційної (та підлягає перевірці) структури для визначення та використання можливостей розвитку бізнесу для МСП в епоху цифрових технологій. Таким чином, асоціативні та неасоціативні бізнес-структури можуть отримати вигоду від цих концепцій та BEF у майбутньому.

Такі менш часто поширені поняття, як «електронні ринки», «електронні центри», «центри цифрових інновацій», «електронні кластери» та «цифрове підприємництво» переважно втілюють концепції інноваційних бізнес-моделей, бізнес-мереж і бізнес-відносин між різними організаціями. Вони зосереджені на інтеграції нових цифрових технологій і забезпеченні для своїх членів або зацікавлених сторін до них. Але, слід відзначити, що навіть сьогодні ринок і резиденти іт-кластерів і державних екосистем (напр., як в Люксембурзі і у Відні) з певним скепсисом ставляться до них.

Також важливим є і те, що відзначається зростаючий практичний (а не суто теоретичний) інтерес і потенціал нового типу структур – це бізнес-екосистеми (BEF), які підтримує бізнес-екосистему разом із її учасниками для стимулювання розвитку бізнесу в епоху цифрових технологій. Запропонований тип BEF забезпечує взаємозв'язки на мікро- та макрорівні між різними потенційними акторами, мережами та асоціаціями. Остаточні переваги такого типу структур, як BEF мають бути підтверджені емпірично (зараз наразі найпростішим форматом для цього є цифрові екосистеми сервісів, напр., «Система Bitbon» українського походження) та способи посилення в них бізнесу МСП в епоху цифрових технологій. А це значить, що це і є певна «вказівка» на «дорожню мапу» асоціативним і неасоціативним бізнес-структурам щодо покращення їхніх послуг і додавання вартості в галузях.

Що все це значить для України? Як мінімум йдучи світовим трендом в розвинених країнах, для сучасної та післявоєнної України важливо підтримувати розвиток бізнес-екосистем, які включають як асоціативні, так і неасоціативні структури. Це сприятиме інтеграції цифрових технологій та забезпеченню доступу до них для МСП, що є ключовим фактором у відновленні та зростанні економіки. Так, згідно з даними, за останні роки інтерес до нових типів бізнес-структур, таких як BEF, значно зріс. Наприклад, електронні кластери та центри цифрових інновацій, що зосереджуються на інтеграції цифрових технологій, можуть забезпечити ріст ВВП на 2-3 % щорічно завдяки підвищенню продуктивності та інноваційності МСП. Впровадження таких структур, як BEF, може призвести до збільшення інвестицій у цифрову економіку України. Прогнозується, що до 2030 року частка цифрових технологій у ВВП країни може досягти 10%, що створить нові робочі місця та підвищить конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку. Післявоєнна відбудова України потребуватиме впровадження дуже сучасних (навіть проривних) цифрових рішень, таких як Система Bitbon, що забезпечить прозорість та ефективність бізнес-процесів. Це дозволить значно знизити корупцію та підвищити довіру інвесторів, що, у свою чергу, може залучити значні додаткові інвестиції з приватних джерел.

Україна, переживаючи складні часи через війну, стикається з необхідністю відбудови економіки та суспільства. У цьому контексті інноваційні еко-

системи можуть стати прихованим драйвером росту МСП. На прикладі розглянутих вище інноваційних екосистем, можна сказати, що такі екосистеми об'єднують різні елементи, такі як стартапи, науково-дослідницькі інститути, інвестори та державні структури, створюючи середовище, сприятливе для розвитку нових технологій та бізнес-моделей. Однак, існують певні ризики, які необхідно враховувати: 1) недостатня інфраструктура для підтримки інновацій; 2) руйнування багатьох об'єктів, включаючи дослідницькі центри та промислові зони, через війну з РФ; проблема корупції та бюрократії може гальмувати розвиток інноваційних екосистем; 3) відсутність належного фінансування та підтримки з боку держави також становить серйозний ризик, оскільки МСП можуть не мати доступу до необхідних ресурсів для реалізації своїх інноваційних ідей.

Розвиток інноваційних екосистем в Україні може стати ключовим драйвером економічного відродження та зростання. Можна передбачити три головні різновиди ділових екосистем, які мають перспективи для України, – це технологічні кластери та екосистеми цифрових послуг.

1) Технологічні кластери можуть забезпечити зосередження ресурсів, знань і навичок у певних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології та зелена енергетика. Це сприятиме створенню інноваційних продуктів і послуг, що підвищить конкурентоспроможність українських МСП на глобальному ринку. Наприклад, розвиток IT-кластерів у Львові та Києві вже демонструє значний потенціал для зростання, залучаючи іноземні інвестиції та створюючи нові робочі місця. За прогнозами, до 2034 р. такі кластери можуть збільшити частку IT-сектора у ВВП до 10 %.

2) Галузеві екосистеми, особливо - зеленої енергетики і агро-інноваційні. Напр., екосистеми зеленої енергетики мають величезний потенціал в Україні, зважаючи на її природні ресурси та прагнення до енергетичної незалежності. Інвестування в сонячну, вітрову та біоенергетику може не тільки зменшити залежність від імпорту енергоресурсів, але й сприяти створенню нових робочих місць і зменшенню впливу на довкілля. Очікується, що до 2030 р. частка зеленої енергетики у загальному енергетичному балансі країни може досягти 25 %, що створить стабільний ринок для інвесторів та підприємців. Агро-інноваційні екосистеми також мають великий потенціал в Україні, враховуючи її багаті аграрні ресурси. Інтеграція сучасних технологій у сільське господарство, таких як дрони, системи точного землеробства та біотехнології, може значно підвищити ефективність та продуктивність аграрного сектору. За прогнозами, впровадження агро-інновацій може збільшити врожайність на 20–30 % протягом наступних 10 років, що сприятиме зростанню експорту аграрної продукції та зміцненню економіки.

3) Екосистеми цифрових послуг зосереджені на наданні широкого спектру послуг, які сприяють цифровій трансформації бізнесу, включаючи консалтинг, програмне забезпечення як послугу (SaaS), хмарні обчислення та кібербезпеку. Ці екосистеми можуть забезпечити доступ до сучасних технологій для МСП, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та ефективності. Розвиток таких екосистем може допомогти Україні стати регіональним лідером у цифрових послугах, збільшуючи експорт цифрових продуктів і послуг на міжнародний ринок. Перші аналоги і прототипи в Україні вже існують (напр., «Система Vitbon» українського походження [4]) і активно розвиваються (табл. 1).

Таблиця 1. Оцінка перспектив нових ділових екосистем для реалізації МСП в Україні для цілей забезпечення стійкого економічного розвитку

Table 1. Assessment of the prospects of new business ecosystems for SMEs in Ukraine for sustainable economic development

Аспект	Контекст	Ризики	Перспективи	Довгострокові ефекти
1) технологічні кластери	Створення центрів інноваційних технологій у містах як Київ, Львів і Харків, залучення іноземних інвестицій, створення нових робочих місць	Недостатня інфраструктура, корупція, бюрократія, відсутність фінансування	Зростання частки ІТ-сектора у ВВП до 10% до 2034 року, залучення іноземних інвестицій	Сприяння економічному зростанню, створення висококваліфікованих робочих місць, розвиток інноваційних продуктів і послуг
2) екосистеми зеленої енергетики	Інвестиції в сонячну, вітрову та біоенергетику, зменшення залежності від імпорту енергоресурсів, створення нових робочих місць	Руйнування інфраструктури, недостатнє фінансування, регуляторні бар'єри	Досягнення 25% частки зеленої енергетики у енергетичному балансі до 2030 року, створення стабільного ринку	Підвищення енергетичної незалежності, зниження впливу на довкілля, створення нових робочих місць
3) агроінноваційні екосистеми	Інтеграція сучасних технологій у сільське господарство, підвищення ефективності та продуктивності аграрного сектору	Корупція, недостатня підтримка держави, відсутність інноваційної культури	Збільшення врожайності на 20-30% протягом 10 років, зростання експорту аграрної продукції	Підвищення ефективності сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток експорту
4) екосистеми цифрових послуг	Надання широкого спектру цифрових послуг, підвищення продуктивності та ефективності МСП	Брак належного фінансування, бюрократичні перепони з інтеграцією державних і приватних реєстрів, нерівномірний рівень цифрової грамотності в містах і селі	Підвищення продуктивності МСП, зростання експорту цифрових продуктів і послуг	Створення регіонального лідера у цифрових послугах, збільшення продуктивності та ефективності бізнесу

\*Джерело: розробка автора.

Для розвитку ВЕФ як найкращого середовища підтримки МСП в Україні необхідно – головне – створення спеціального законодавства (закон «Про ділові і/або цифрові екосистеми»), що регулює діяльність бізнес-екосистем та стимулює їх розвиток; та також подальший розвиток цифрової інфраструктури у бік ще більшого покриття широкосмуговим інтернетом з поточних 65 % до 95 % території країни; адаптація освітніх програм до потреб бізнес-екосистем, зокрема – потрібно збільшити кількість спеціалістів у сфері ІТ та інновацій на 50 % протягом 5 років; фінансування і створення спеціальних фондів для підтримки ВЕФ (рекомендується виділити не менше 1 % ВВП на розвиток інноваційних екосистем); міжнародна співпраця з інтеграцією українських ВЕФ у глобальні мережі.

Цифрові кочівники, особливо ті, які є власниками бізнесу, можуть зіграти важливу роль у розвитку українських ділових екосистем. Притік циф-

рових кочівників в Україну під гарантії Заходу може призвести до швидкого обміну знаннями та передовими практиками. Вони можуть сприяти розвитку місцевих підприємств, пропонуючи консультації, інвестуючи у стартапи та залучаючи міжнародні проекти. Зокрема, власники бізнесу цифрових кочівників можуть надавати значний імпульс для великих проектів у галузі ІТ та інноваційних технологій. Їх досвід та ресурси можуть допомогти українським компаніям виходити на нові ринки, впроваджувати нові бізнес-моделі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Під гарантії Заходу, цифрові кочівники можуть працювати над великими замовленнями, що стимулюватиме економічне зростання та створення нових робочих місць.

В Україні вже існує ряд об'єктивних компонентів для впровадження та масштабування бізнес-сприятливих факторів і розвитку МСП, що може сприяти реалізації людського капіталу, постраждалого від війни. Серед них - високий рівень цифровізації суспільства та економіки, розвинена ІТ-інфраструктура та значна кількість кваліфікованих ІТ-фахівців, що створює основу для цифрової трансформації бізнесу. Важливим фактором є також наявність великої кількості вимушено переміщених осіб з високим рівнем освіти та професійних навичок, які можуть стати рушійною силою для створення нових підприємств та стартапів.

Крім того, в Україні вже діє спрощена система оподаткування для малого бізнесу, що полегшує започаткування власної справи. Значний потенціал має і розвинена система вищої освіти, яка може бути адаптована для підготовки підприємців та надання необхідних бізнес-компетенцій. Важливо відзначити і зростаючу міжнародну підтримку України, яка може бути спрямована на розвиток підприємництва та створення нових робочих місць. Крім того, партнерські відносини з міжнародними організаціями, такими як Horizon 2020 та ЄБРР, забезпечують додаткове фінансування та підтримку. Значний потенціал зеленої енергетики, завдяки природним ресурсам, сприяє сталому розвитку. Українська діаспора активно підтримує економічні ініціативи, залучаючи інвестиції та знання. Нарешті, сильний дух підприємництва та стійкість українського народу, продемонстровані під час війни, є дуже потужним нематеріальним активом для розвитку МСП та реалізації людського потенціалу. Ці компоненти, разом з інвестиціями в освіту та науку, можуть забезпечити швидкий економічний та соціальний ефект навіть без додаткової державної підтримки, сприяючи відновленню та зростанню після війни.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведених досліджень можна надати такі зведені висновки.

1) Дослідження підкреслює важливість асоціацій для використання переваг динаміки екосистеми та надання послуг, які враховують концепції структури бізнес-екосистеми для епохи цифрових технологій. Наприклад, асоціації повинні прагнути до різноманітності учасників у своїй мережі, надавати (цифрові) платформи для розвитку мереж, залучати центри цифрових інновацій для сприяння співпраці та інноваціям і зв'язуватися з цифровими підприємцями, які стимулюють їхніх членів.

2) МСП може отримати вигоду від членства в асоціації, яка надає одну або кілька пропозицій, пов'язаних із структурою бізнес-екосистеми, які підтримуватимуть стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, менеджери МСП можуть підключитися до цифрової екосистеми, яка підтримує підприємництво, буде інноваційні мережі та дозволяє їм брати участь у цифрових ринках.

Таким чином, асоціації, які надають послуги екосистемами цифрового бізнесу, підтримуватимуть розвиток бізнесу, оскільки вони забезпечують платформу для побудови власної (цифрової) екосистеми фірми.

3) Розвиток 4-х вищезазначених бізнес-екосистем в Україні може призвести до значного зростання економіки. За оцінками, ВВП країни може зрости на 20–30 % завдяки інтеграції сучасних технологій та розвитку МСП. Крім того, це сприятиме підвищенню рівня зайнятості та зниженню рівня безробіття, що позитивно вплине на соціально-економічну стабільність країни. Таким чином, інноваційні екосистеми можуть стати ключовим елементом стратегії розвитку України, забезпечуючи стійкий економічний ріст та процвітання у повоєнний і післявоєнний періоди.

4) Розвиток інноваційних екосистем може призвести до створення нових високотехнологічних кластерів, особливо в ІТ-секторі, біотехнологіях, агротехнологіях та відновлюваній енергетиці. Це сприятиме не лише економічному зростанню, але й підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальному ринку. Крім того, такий підхід може стимулювати розвиток регіонів, створюючи нові робочі місця та зменшуючи економічну нерівність. Інтеграція України в глобальні інноваційні мережі та посилення міжнародного співробітництва в сфері R&D також можуть стати значними факторами зростання. У довгостроковій перспективі це може призвести до трансформації економіки України з ресурсо-орієнтованої на інноваційну, що забезпечить стійке економічне зростання та підвищення якості життя населення.

5) Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням і обґрунтуванням формату бізнес-екосистем (BEF) для України. Формат бізнес-екосистем (BEF) може відіграти ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в контексті підтримки малого і середнього підприємництва (МСП) під час війни та у післявоєнний період. Для цього вже є фактично наявні передумови і глобальний тренд на це, зокрема: BEF об'єднує різні елементи бізнес-середовища, включаючи фінансові інститути, освітні заклади, державні органи та бізнес, що створює синергетичний ефект (за даними Світового банку, такі екосистеми можуть підвищити продуктивність МСП на 20–30 %); BEF стимулює інновації, оскільки в Україні, де ІТ-сектор складає близько 4 % ВВП, розвиток таких екосистем може збільшити цей показник до 10 % протягом 5–7 років; структуровані бізнес-екосистеми більш привабливі для інвесторів (за оцінками експертів, наявність розвиненої BEF може збільшити приплив прямих іноземних інвестицій на 15–20 % щорічно); відновлення економіки: BEF може прискорити відновлення економіки після війни. За прогнозами, правильно побудовані екосистеми здатні скоротити час економічного відновлення на 2–3 роки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні збільшилась чисельність ФОПів, але зменшилась кількість платників ПДВ (03 квітня 2024). URL: <http://surl.li/wqaxdw>
2. Гібадуллін О. В., Дунаєв І. В., Громов С. О. Кластові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 28 (57). С. 174–205. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-174-205](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-174-205)
3. Дунаєв, І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України?. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63), С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505>



4. Кудь А. А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : монографія Харків : Право, 2022. 432 с. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669984296>
5. Adner R. The wide lens: What successful innovators see that others miss. Penguin Publishing House, 2013.
6. Aryan V., Bertling J., & Liedtke C. Topology, typology, and dynamics of commons-based peer production: On platforms, actors, and innovation in the maker movement. *Creativity and Innovation Management*. 2021. № 30 (1). С. 63–79. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12392>
7. Barnett M. The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Academy of Management Perspectives*. 2006. № 20 (2). С. 88–90. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015>
8. Bharadwaj A., aYeo, J. Digital Ecosystem and collaboration. In B. B. Schlegelmilch & R. S. Winer (Eds.), Routledge: *The Routledge companion to strategic marketing*. 2020. С. 151–162.
9. Bonina C., Eaton, B. Cultivating open government data platform ecosystems through governance: Lessons from Buenos Aires, Mexico City and Montevideo. *Government information quarterly*. 2020. № 37 (3), 101479. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101479>
10. Carayannis E., Campbell, D. Developed democracies versus emerging autocracies: Arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2014. № 3 (12). С. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0012-2>
11. Chen Y., Jaw, Y.-L., Wu, B.-L. Effect of digital transformation on organizational performance of SME. *Internet Research*. 2016. № 26 (1). С. 186–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2013-0265>
12. Coskun-Setirek A., Carmela Annosi M., Hurst W., Dolfisma W., Tekinerdogan B. (2023). Architecture and Governance of Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Formation Systems Management*. 2023. № 41 (1). С. 58–90. DOI: [10.1080/10580530.2023.2194063](https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2194063)
13. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46–56. DOI: [10.15587/1729-4061.2023.285448](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448)  
URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508> (SCOPUS)
14. European Commission. Smart Specialisation Platform (S3P). Brussels: European Commission, 2022. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool>
15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C., Ferreira J., Ratten V. Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2019. № 10 (3). С. 812–833. DOI: [10.1108/JSTPM-10-2018-0103](https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103)
16. Georgescu A., Peter M., Silvia Avasilcai S. A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. *Cogent Business & Management*. 2022. № 9/1. DOI: [10.1080/23311975.2022.2143310](https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310)
17. Grab B., Olaru M., Gavril R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management, suppl. quality-access to success. *Acces la Success*. 2019. № 20 (S2), 280–286. URL : <http://surl.li/epqwgw>
18. Gupta R., Mejia C., Kajikawa Y. Business, innovation and digital ecosystems landscape survey and knowledge cross sharing. *Technological forecasting & social change*. 2019. № 147. С. 100–109. DOI: [10.1016/j.techfore.2019.07.004](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.004)
19. Hart S., Sharma S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*. 2004. №18. С. 7–18. DOI: [10.5465/AME.2004.12691227](https://doi.org/10.5465/AME.2004.12691227)
20. Hettche M., Walker P. D. B-Harmony: building small business and small non-profits partnerships that thrive (A framework for collaborative competition. *Competition Forum*. 2010. № 8 (1). С. 86–93. DOI: [10.2139/ssrn.3028189](https://doi.org/10.2139/ssrn.3028189)
21. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*. 2018. № 28 (1). С. 52–61. DOI: [10.1016/j.infoandorg.2018.02.004](https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004)
22. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. № 39 (8). С. 2255–2276. DOI: [10.1002/smj.2904](https://doi.org/10.1002/smj.2904)
23. Kalenov O. E. Digital ecosystems of organizations. *Bulletin of the Plekhanov university of economics*. 2022. № 1. С. 139–147. DOI: [10.21686/2413-2829-2022-6-162-173](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-162-173)
24. Majava J., Isoherranen V., Kess P. Business collaboration concepts and implications for companies. *International Journal of Synergy and Research*. 2013. № 2 (1). С. 23–40. URL: <https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/1358>
25. McDonald J., Mercieca B. M. What is a community of practice?. *Sustaining communities of practice with early career teachers*. Springer. 2021. С. 1–19. URL: <http://surl.li/gltxyi>

26. Moore J. The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*. 1998. № 21 (1). С. 167–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/01636609809550301>
27. OECD. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/bdb9256a-en. URL: <http://surl.li/rrsdkuy>
28. Peltoniemi M. Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution / E-Business Research Center (EBRC). *Research Reports*. 2005. № 8. С. 1–93.
29. Peter M., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields on digital transformation- an exploration of the strategic action fields of Swiss SME and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*. 2020. № 13 (1). С. 160–180. DOI: 10.1108/JSMA-05-2019-0070
30. Randolph S. The bay area innovation system - science and the impact of public investment, BASIC- Bay Area Science and Innovation Consortium, Bay Area Council Economic Institute, 2019. URL: [www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf](http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf)
31. Russo-Spena T., Tregua M., Bifulco, F. Future internet and digital ecosystems. / T. Russo-Spena & F. Bifulco (Eds.). *Digital transformation in the cultural heritage sector, contributions to management science*. Springer, 2021. С. 17–38.
32. Schröder T. Innovative and globally networked: Germany. Berlin, 2024. URL: [www.deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation](http://www.deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation)

Стаття надійшла до редакції 11.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 18.03.2024 р.

**Anosov O. V.,**

*PhD-student of Economic Policy and Management Department,  
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: [alex.a.dp17@gmail.com](mailto:alex.a.dp17@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-5464-4501>

## **INNOVATIVE ECOSYSTEMS AS A HIDDEN GROWTH DRIVER FOR UKRAINIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AND PUBLIC GOVERNANCE: ARE THERE GROUND FOR RENEWED CONFIDENCE?**

**Abstract.** The paper focuses on the role of innovation ecosystems in renewing the environment for small and medium-sized businesses and public administration in Ukraine. The aim of the article is to critically synthesize current theoretical research on the role of innovation ecosystems and develop proposals for their use as a potential driver of Ukrainian small and medium-sized businesses in wartime and post-war periods. The article provides a concise literature review to identify and analyse relevant literature on the connections and opportunities between digital age requirements and current strategies of associative and non-associative business structures. The review will be conducted considering digital transformation and the further acceleration of digitalization under martial law in Ukraine and in the context of the recent Covid-19 pandemic crisis. An important conclusion is drawn that the development of innovation ecosystems in Ukraine can lead to the creation of new high-tech clusters, especially in the IT sector, biotechnology, agrotechnology, and renewable energy. Prospects for further research are related to studying and substantiating the business ecosystem format for Ukraine. The business ecosystem format can play a key role in the recovery and development of Ukraine's economy, especially in the context of supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) during the war and in the post-war period. There are already existing preconditions and a global trend for this.

**Keywords:** *small and medium-sized businesses, business ecosystems; entrepreneurship; public administration; digital solutions; technological clusters, ecosystems of digital services, digitization.*

### **REFERENCES**

1. In Ukraine, the number of individual entrepreneurs has increased, but the number of VAT payers has decreased. (2024, April 3). LigaZakon<http://surl.li/wqaxdw> [in Ukrainian].

2. Hibadullin, O.V., Dunaiev, I.V., & Hromov, S.O. (2024). Components of the industrial recovery system of regions under martial law in Ukraine. *Bulletin of Postgraduate Education: Series "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, 28(57), 174–205. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-174-205](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-174-205) [in Ukrainian].
3. Dunayev, I., Kostienikov, D., & Kushnir, V. (2023). Digital nomads: Global tourists or new workforce for post-war recovery of Ukraine? *Actual Problems of Public Administration*, 2(63), 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505> [in Ukrainian].
4. Kud, A.A. (2022). Modernization of the public administration system in the era of information platforms. Kharkiv: Pravo. <https://doi.org/10.31359/9789669984296> [in Ukrainian].
5. Adner, R. (2013). *The wide lens: What successful innovators see that others miss*. Penguin Publishing House.
6. Aryan, V., Bertling, J., & Liedtke, C. (2021). Topology, typology, and dynamics of commons-based peer production: On platforms, actors, and innovation in the maker movement. *Creativity and Innovation Management*, 30 (1), 63–79. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12392>
7. Barnett, M. (2006). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability by M. Iansiti & Roy Levien. *Academy of Management Perspectives*, 20 (2), 88–90. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015>
8. Bharadwaj, A., & Yeo, J. (2020). Digital Ecosystem and collaboration. In B. B. Schlegelmilch & R. S. Winer (Eds.). *The Routledge companion to strategic marketing*, 151–162. Routledge.
9. Bonina, C., & Eaton, B. (2020). Cultivating open government data platform ecosystems through governance: Lessons from Buenos Aires, Mexico City and Montevideo. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101479. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101479>
10. Carayannis, E., & Campbell, D. (2014). Developed democracies versus emerging autocracies: Arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3 (12), 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0012-2>
11. Chen, Y., Jaw, Y.-L., & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organizational performance of SMEs. *Internet Research*, 26 (1), 186–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2013-0265>
12. Coskun-Setirek, A., Carmela Annosi, M., Hurst, W., Dolfsma, W., & Tekinerdogan, B. (2023). Architecture and Governance of Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management*, 41 (1), 58–90. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2194063>
13. Dunayev, I., Gavkalova, N., & Kud, A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (124)), 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>
14. European Commission. (2022). Smart Specialisation Platform (S3P). Brussels: European Commission. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool>
15. Galvao, A., Mascarenhas, C., Marques, C., Ferreira, J., & Ratten, V. (2019). Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10 (3), 812–833. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103>
16. Georgescu, A., Peter, M., & Avasilcai, S. (2022). A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. *Cogent Business & Management*, 9 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310>
17. Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. *Quality-Access to Success*, 20 (S2), 280–286.
18. Gupta, R., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2019). Business, innovation and digital ecosystems landscape survey and knowledge cross sharing. *Technological Forecasting & Social Change*, 147, 100–109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.004>
19. Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18, 7–18. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12691227>
20. Hettche, M., & Walker, P.D. (2010). B-Harmony: building small business and small non-profits partnerships that thrive (A framework for collaborative competition). *Competition Forum*, 8(1), 86–93. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3028189>
21. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28 (1), 52–61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
22. Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

23. Kalenov, O. E. (2022). Digital ecosystems of organizations. *Bulletin of the Plekhanov University of Economics*, 1, 139–147.
24. Majava, J., Isoherranen, V., & Kess, P. (2013). Business collaboration concepts and implications for companies. *International Journal of Synergy and Research*, 2 (1), 23–40.
25. McDonald, J., & Mercieca, B. M. (2021). What is a community of practice? *Sustaining communities of practice with early career teachers*, 1–19. Springer.
26. Moore, J. (1998). The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*, 21 (1), 167–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/01636609809550301>
27. OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
28. Peltoniemi, M. (2005). Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. *E-Business Research Center (EBRC) Research Reports*, 8, 1–93.
29. Peter, M., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields on digital transformation- an exploration of the strategic action fields of Swiss SME and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13 (1), 160–180. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
30. Randolph, S. (2019). The bay area innovation system - science and the impact of public investment. BASIC- Bay Area Science and Innovation Consortium, Bay Area Council Economic Institute. URL: [www.bayareaconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf](http://www.bayareaconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf)
31. Russo Spena, T., Tregua, M., & Bifulco, F. (2021). Future internet and digital ecosystems. In T. Russo Spena & F. Bifulco (Eds.). *Digital transformation in the cultural heritage sector, contributions to management science*, 17–38. Springer.
32. Schröder, T. (2024). Innovative and globally networked: Germany. Berlin. URL: [deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation](http://deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation)

*The article was received by the editors 11.02.2024.*

*The article is recommended for printing 18.03.2024.*