

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-30>

УДК 332.122:379

ЗАГОРЯНСЬКА Олена

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0002-8057-4498>

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОКАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Стаття присвячена удосконаленню менеджменту локальних підприємницьких екосистем (ЛПЕ) з урахуванням українських реалій воєнного періоду. Систематизовано сучасні підходи до мережевого управління та взаємодії муніципалітетів, академічного сектору, бізнесу й донорів у підтримці стартапів. Доведено, що університети та інші науково-дослідні центри можуть бути генераторами людського капіталу і прикладних інновацій. На прикладі м. Кременчук показано, як інтеграція цифрових сервісів, поетапної фінансової підтримки та університетських ініціатив скорочує шлях від ідеї до комерціалізації й підвищує стійкість місцевої економіки. Запропоновано низку практичних інструментів, яку візуалізовано через менеджмент взаємодії учасників ЛПЕ у процесі стартап-циклу. Єдиний контакт-центр, гнучку «лінійку» фінансування, університетський клуб академічного підприємництва, публічну панель показників і гарантійні механізми для інвесторів разом формують безперервну екосистемну підтримку стартап-проектів. Результати дослідження можуть бути використані іншими громадами України для розбудови власних ЛПЕ та прискорення післявоєнного відновлення регіональної економіки.

Ключові слова: локальна підприємницька екосистема; менеджмент стартапів; університети; фінансова підтримка; регіональний розвиток.

ZAHORIANSKA Olena

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

MANAGEMENT OF LOCAL ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS FOR REGIONAL DEVELOPMENT

The article focuses on the pressing issue of improving the management of local entrepreneurial ecosystems (LEEs) in the context of wartime and post-war recovery, which is particularly relevant for Ukraine. It is dedicated to the study and systematization of contemporary approaches to network governance and effective interaction among key stakeholders: municipalities, the academic sector, business, and donor organizations. The primary focus is on supporting and accelerating the development of innovative startups, which are a driving force for economic growth.

The paper argues that universities and other research centers play a critically important role not only as a source of skilled human capital but also as generators of applied innovations. They act as a central hub where the synergy of scientific knowledge and practical experience occurs, forming the foundation for creating competitive business solutions.

Using the example of Kremenchuk, the article provides a detailed analysis of a successful case involving the integration of digital services, phased financial support, and university initiatives. This comprehensive approach has significantly shortened the path from idea generation to successful commercialization, which in turn has increased the resilience and adaptability of the local economy amidst extraordinary challenges. This case study serves as a model for other communities seeking to activate their entrepreneurial potential.

The article proposes a set of practical tools that create a holistic and continuous ecosystem of support for startup projects. These tools are visualized through a management model for the interaction of LEE participants throughout the entire startup cycle. Key elements of this model include the creation of a Unified Contact Center for coordination, the development of a flexible "financing pipeline" (from grants to venture capital), the launch of a university academic entrepreneurship club for mentorship and skill development, the implementation of a public performance dashboard to ensure transparency and progress evaluation, and the establishment of guarantee mechanisms for investors to mitigate their risks.

The findings of this research have significant practical value and can be utilized by other territorial communities in Ukraine for the effective development of their own LEEs. This is crucial for accelerating the post-war recovery of the regional economy and ensuring its long-term competitiveness.

Keywords: local entrepreneurial ecosystem; start-up management; universities; financial support; regional development.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління локальними підприємницькими екосистемами (ЛПЕ) дедалі частіше трактується як багаторівневий, відкритий і динамічний процес координації взаємодії різних інституційних суб'єктів: органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти та наукових центрів, бізнес-структур, громадських організацій, міжнародних донорів і мереж підприємців. На відміну від традиційних програм підтримки малого бізнесу, ЛПЕ функціонують у формі мережевих конфігурацій із численними горизонтальними та зворотними зв'язками. Регуляторна й фінансова підтримка, що виходить від муніципалітетів і зовнішніх партнерів, поєднується з освітньо-науковим потенціалом університетів та прикладними можливостями приватного сектору, формуючи сприятливий простір для зародження та масштабування нових підприємницьких ініціатив.

Стартапи є «продуктом» локальної підприємницької екосистеми і водночас її рушієм. Їхній успіх залежить від підтримки з боку екосистеми, а розвиток самої екосистеми від активності та досягнень стартапів. Управляти ЛПЕ означає створювати умови, за яких ідеї легко трансформуються у життєздатний бізнес.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, економічних криз, воєнного стану, примусової релокації бізнесу значення ефективно керованих ЛПЕ суттєво зростає. Гнучкі інструменти реагування (швидкі грантові програми, віддалені інкубаційні формати, платформи для онлайн-пітчінгів, спрощений доступ до даних та інженерних ресурсів) дають змогу не лише мінімізувати втрати, а й використати кризові умови як каталізатор інноваційної активності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідження такі автори як S. Chaudhary, S. Tanna B. Fischer трактують ЛПЕ як багаторівневі, відкриті та динамічні мережі, у межах яких, університети, бізнес-структури, громадські організації та донори спільно формують середовище для народження й масштабування стартапів [1-3]. Вітчизняні публікації (зокрема роботи І. Сновидович, А. Мазура та В. Хаустової) висвітлюють роль держави, що формує правила і стимули. Це притягує капітал, інфраструктуру та фахівців [4-6]. Університети через інкубатори й акселератори конвертують ресурси у стартапи, що генерують робочі місця та податки. Таким чином, чим тісніше злагоджена ця тріада «політика – ресурси – університети», тим потужнішим стає економічний розвиток регіону.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо досліджено, як саме муніципальні, обласні та національні програми мають узгоджуватися між собою, аби усунути дублювання та «провали» у фінансуванні різних фаз розвитку стартапу. Іноземні дослідження фокусуються на мирному середовищі, натомість український контекст потребує моделей, що показують, як екосистема зберігає працездатність під час війни та швидко відновлюється після неї.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Отже, саме розвиток і підтримка стартапів як ключових елементів ЛПЕ стає інструментом підвищення її адаптивності, більш ефективної координації ресурсних потоків та формування основ для сталого економічного зростання на місцевому рівні. Розв'язання цієї проблеми має забезпечити не лише активізацію підприємницької діяльності, але й посилення конкурентоспроможності регіонів у довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному підприємницькому середовищі дедалі більше уваги приділяється екосистемному виміру стартап-проектів, який стає фундаментальним для їх успішного зародження, масштабування та виживання, особливо в умовах воєнного стану. Екосистеми стартапів утворюють складні багаторівневі мережі взаємодії між муніципалітетами, університетами, донорськими програмами, приватними фондами й самими засновниками. Саме така структура створює й підтримує унікальні конкурентні переваги, що критично важливо в реаліях швидких технологічних змін і військових ризиків.

Для менеджерів стартапів розуміння екосистемних взаємозв'язків дозволяє координувати багатосторонні залежності між фінансуванням, інфраструктурою та людськими ресурсами без укладання численних індивідуальних контрактів [7]. Екосистемний підхід сприяє гнучкому реагуванню на зміну умов від швидкої релокації команд до адаптації продуктів під воєнні потреби.

Для ілюстрації динаміки розвитку стартап-екосистем Центральної та Східної Європи у 2017–2024 рр. у статті подано порівняльний аналіз вартості шести провідних екосистем: України, Болгарії, Угорщини, Чехії, Польщі та Естонії (рис. 1).

Проаналізувавши цей графік можна зазначити наступне:

- сумарна вартість шести екосистем піднялася майже у 5 разів з 2017 по 2024 роки;
- лідером за абсолютним приростом є Польща;
- Естонія зберігає друге місце за абсолютною вартістю завдяки високій частці «єдинорогів» (Bolt, Wise).
- Україна має найшвидше відносне зростання попри воєнні ризики, що обумовлено швидким зростанням ІТ-сектора, активністю фаундера-діаспори та ефектом донорських грантів;

Таким чином, для європейського регіону позитивним є збільшення кількості «єдинорогів» і раундів Series B+, а також зростання уваги глобальних фондів (Sequoia, Andreessen Horowitz). Із негативного – нерівномірність розвитку (концентрація капіталу в 3-4 країнах), залежність від зовнішнього фінансування та макроризиків (війна, рецесія в ЄС).

Обраний показник сукупної ринкової капіталізації стартапів відображає не лише кількість компаній, а й глибину інвестиційних раундів і присутність «єдинорогів». Для екосистеми наявність єдинорогів є

ознакою зрілості: вони приваблюють інвесторів, виховують нових засновників і підвищують міжнародний імідж регіону.

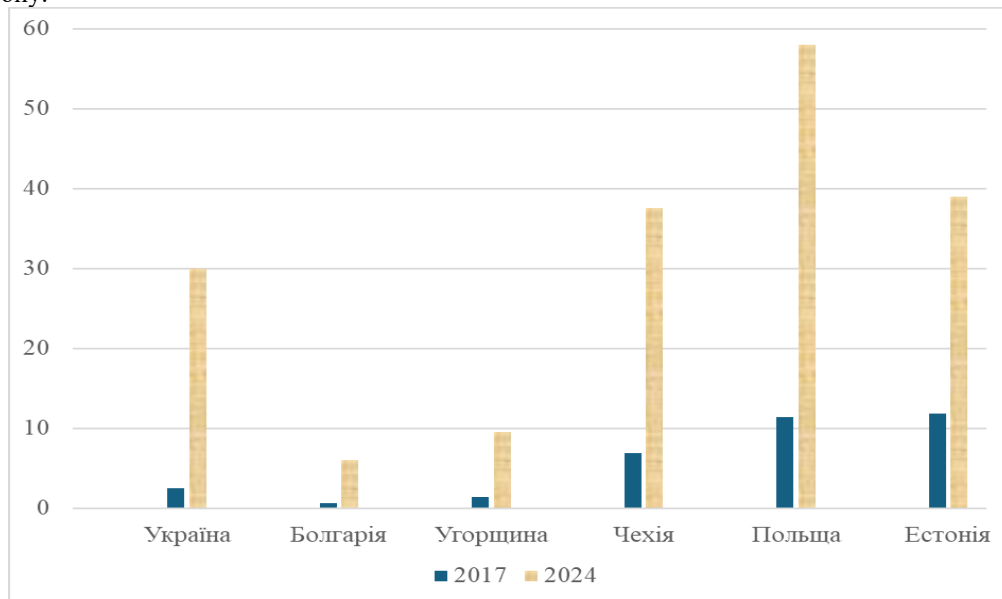


Рис. 1. Сумарний показник вартості стартап-екосистеми для країн Центрально- та Східноєвропейського регіону, млрд. євро
Розроблено автором на базі [8, 9]

Такий зріз дозволяє оцінити, наскільки регіон зміцнює свою конкурентну позицію на глобальному венчурному ринку, виявити лідерів і аутсайдерів з огляду на темпи зростання та визначити ризики, що можуть вплинути на подальший розвиток.

Збільшення сумарного показника вартості стартап-екосистеми України позитивно впливає на розвиток її регіонів, зокрема, м. Кременчука що відкриває можливість поєднати існуючий промисловий потенціал міста з новими ІТ та data-орієнтованими стартапами (Industrial IoT, агрологістика, міські цифрові сервіси), створивши гібридну локальну підприємницьку екосистему, що працює на експорт і водночас підтримує відновлення регіону після воєнних втрат. Якщо підтримку підсилити муніципальними грантами та партнерством із університетами, Кременчук може стати «тестовим полігоном» для масштабування регіональних стартап-моделей по всій Україні.

Розвиток міського підприємництва в Кременчуці є показовим кейсом: за три роки місто перейшло від пілотного проєкту міської ради (2023) до розгорнутої грантової програми підтримки (2024) і далі до анонсованого міжрегіонального діалогу «влада–бізнес» (2025). Така еволюція дозволяє простежити сформовану систему співпраці місцевого самоврядування, малого й середнього бізнесу, донорських ініціатив і громадських організацій (табл. 1).

Таблиця 1

Дорожня карта розвитку регіональної програми підтримки стартапів та МСП

Параметр	2023 (пілот)	2024 (масштабування)	2025 (міжрегіональна експансія)
Формат	Ододенний open-air-фестиваль у Придніпровському парку, 150-200 учасників	Дводенний форум та конкурс стартапів у Міському Палаці, культури 300-350 учасників	Серія 4 регіональних воркшопів (Полтава, Кременчук, Дніпро, Черкаси), фінальний B2B-Summit
Фокус	Знайомство бізнесу з міськими програмами	Грантовий пул 100 тис. грн на 5 тем (ІТ, екотех тощо)	Міжобласна мережа МСП: спільні ланцюги постачання, експортні консорціуми, кластеризація
Ключові стейкхолдери	Міська рада, КП «Інститут розвитку Кременчука», локальна торгово-промислова палата	Фонд підтримки підприємництва (ФОПП), Банки-партнери (ОТР, Кредобанк), корпоративні спонсори (Ferrexpo, Uksibbank)	ОВА, Полтавська ОДА, міжнародні донори
Результати	Запуск 3 мікропроєктів (smart-електро-зарядка, чат-бот «Дозвіл+», аплікація City Food Waste)	5 стартап-переможців (серед них WAOUTO, що представив студент КрНУ)	Дорожня карта регіональної МСП-політики 2026–2030

Розроблено автором на базі [10]

Три послідовні етапи (пілот, масштабування та міжрегіональна експансія) створюють керовану траєкторію, де кожен рік дає вимірювані результати й закладає основу для наступного. Таким чином

ініціатива поступово перетворюється з локального івенту на стійку міжобласну платформу підтримки стартапів і МСП.

Таким чином, щоб наочно показати, хто саме (міська влада, університети, донори, бізнес-спільнота, самі стартап-команди) відповідає за конкретні інструменти підтримки на кожному етапі розвитку стартапу подана табл. 2. Така візуалізація дозволяє: легко побачити, чи є етап, де стартап не отримує належної підтримки, зрозуміти, який підрозділ або організація відповідає за грант, менторство чи контракт, а також швидко коригувати програми спрощуючи навігацію для засновників.

Таблиця 2

Менеджмент взаємодії учасників ЛПЕ у процесі стартап-циклу

Ключові суб'єкти ЛПЕ	Етапи	Зародження ідеї	Створення мінімально життєздатного продукту (MVP)	Первинне інституційне фінансування	Масштабування на міжрегіональний ринок
Органи місцевого самоврядування		1	1, 4	1, 4, 5	1, 5
Заклади вищої освіти, науково-освітні установи		1, 3	1, 3	1, 8	1, 8
Зацікавлені сторони (грантодавці, партнерські фонди, міжнародні інституції підтримки)			2	2, 6	2, 6
Бізнес-спільнота (МСП, регіональні компанії)				7	7
Стартап-команди		1	1, 2	2, 8	2, 7, 8

Розроблено автором на базі [10] та табл. 1

Умовні позначення:

1 – Єдиний контакт-центр і CRM-платформа. Це «єдине вікно» для всіх стартапів: онлайн-портал із реєстром команд, менторів і грантів, гаряча лінія або чат-бот для швидких консультацій, де міська влада й донори відстежують заявки й результати підтримки.

2 – Фінансова траєкторія, що являє собою послідовне збільшення фінансування таким чином, щоб створити прототип, потім MVP та перейти до подальшого масштабування, що без розривів закриває «фінансові провали» між етапами розвитку стартапу.

3 – Університетський центр досліджень і розробок, який може працювати на базі КрНУ імені Михайла Остроградського, у якому студенти отримують наставників, невеликі частки у власних проєктах (опції) та навчаються залучати перший інвестиційний капітал, перетворюючи курсові роботи на реальні мінімально життєздатні продукти.

4 – Квартальні конкурси від міської ради з конкретними задачами (транспорт, енергооблік, аграрні дані): стартап подає рішення, отримує оплату за пілотний запуск і свій перший контракт без тривалих тендерних процедур.

5 – Публічна панель показників, де в реальному часі видно скільки стартапів працює, скільки грошей вони вже залучили та скільки робочих місць створили. Таким чином, місто й донори одразу бачать ефект і можуть коригувати підтримку.

6 – Гарантія компенсації воєнних ризиків і ваучери на тимчасове переселення. Етап коли донори беруть на себе до чверті можливих збитків інвестора, якщо через бойові дії проєкт зупиниться, а стартап-команда безкоштовно отримує робоче місце в безпечному хабі на два місяці.

7 – Міжрегіональний кластер промислового регіону. Кременчук, Полтава, Дніпро й Черкаси узгоджують єдині технічні стандарти сенсорів, проводять спільні семінари і запускають пілотні проєкти з місцевими підприємствами, щоб швидше вивести розробки на ринок.

8 – Програма наставництва випускників (дистанційний курс) – протягом восьми тижнів колишні кременчуцькі засновники міжнародних компаній проводять онлайн-сесії, допомагаючи новим командам удосконалити продукт і підготуватися до переговорів з інвесторами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективне управління локальною підприємницькою екосистемою ґрунтується на тристоронній синергії: продумана політика міста, достатні ресурси (фінансові й інфраструктурні) та активна роль університетів. Досвід Кременчука доводить, що коли ці компоненти злагоджено поєднані, навіть невелика громада здатна:

- швидко перетворювати ідеї на життєздатні підприємства;
- підвищувати стійкість економіки через диверсифікацію джерел інвестицій і страхування воєнних ризиків;
- створювати мультиплікативний ефект для регіону через нові робочі місця, податки, репутаційний імідж, кластерні мережі з прилеглими областями.

Модель, що запропонована для Кременчука, може бути тиражована в інших регіонах України як масштабована дорожня карта розвитку ЛПЕ, що поєднує гнучку фінансову підтримку, науково-освітній ресурс та прозорі інструменти моніторингу, забезпечуючи сталий економічний розвиток і підвищуючи конкурентоспроможність країни на глобальному венчурному ринку

Отже, злагоджений менеджмент ЛПЕ перетворює локальні ресурси на потужний драйвер інновацій, здатний забезпечити сталий розвиток будь-якого українського регіону й підвищити його конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Література

1. Сновидович І. Г., Сас С. П. Підприємницький університет у трансформації регіональних стартап-екосистем. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2. С. 57–65.

2. Мазур А. Р. Взаємодія університетів і муніципалітету у розвитку стартап-екосистеми Львова. *Економічний вісник Львівської політехніки*. 2023. № 4 (809). С. 112–119.
3. Хаустова В. Ю., Ільченко Т. П. Методичний підхід до формування стартап-екосистеми України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1(108). С. 89–95.
4. Chieragato Vicentin, D., de Moraes, G.H.S.M., Fischer, B.B., Campello, B.S.C., do Prado, N.B., Anholon, R. The interdependence between the entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial culture: An analysis with sustainable and traditional entrepreneurs. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 466, Art. № 142821. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.142821. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624022704> (дата звернення 10.07. 2025).
5. Chaudhary, S., Kaur, P., Ferraris, A., Bresciani, S., Dhir, A. Connecting entrepreneurial ecosystem and innovation: Grasping at straws or hitting a home run? *Technovation*. 2024. Vol. 130, Art. № 102942. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102942. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497223002535>. (дата звернення 15.06. 2025).
6. Tanna, S.S., Mandavia, N. Mapping the evolution of campus startup ecosystem: A 25-year bibliometric review (1998–2023). *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 14, Art. № 45. DOI: 10.1007/s40497-024-00418-z. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40497-024-00418-z>. (дата звернення 11.07. 2025).
7. Загорянська О.Л. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. *Економіка і суспільство*, 2025. № 74. С. 234–246.
8. New Report on Ukraine's Startup Ecosystem. URL: https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 13.05. 2025).
9. Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics. URL: https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics_7096961f-en.html (дата звернення 05.07. 2025).
10. Урбан#бізнес#фест 2024. URL: <https://www.asme.com.ua/2024/08/06/urban-biznes-fest-2024/> (дата звернення 28.06. 2025).

References

1. Snovydyovych I. H., Sas S. P. Pidpryiemnytskyi universytet u transformatsii rehionalnykh startap-ekosystem. Aktualni problemy staloho rozvytku. 2025. № 2. S. 57–65.
2. Mazur A. R. Vzaïemodiia universytetiv i munitsypalitetu u rozvytku startap-ekosystemy Lvova. *Ekonomichnyi visnyk Lvivskoi politekhniki*. 2023. № 4 (809). S. 112–119.
3. Khaustova V. Yu., Ilchenko T. P. Metodychnyi pidkhid do formuvannia startap-ekosystemy Ukrainy. *Innovatsiina ekonomika*. 2025. № 1(108). S. 89–95.
4. Chieragato Vicentin, D., de Moraes, G.H.S.M., Fischer, B.B., Campello, B.S.C., do Prado, N.B., Anholon, R. The interdependence between the entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial culture: An analysis with sustainable and traditional entrepreneurs. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 466, Art. № 142821. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.142821. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624022704>.
5. Chaudhary, S., Kaur, P., Ferraris, A., Bresciani, S., Dhir, A. Connecting entrepreneurial ecosystem and innovation: Grasping at straws or hitting a home run? *Technovation*. 2024. Vol. 130, Art. № 102942. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102942. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497223002535>.
6. Tanna, S.S., Mandavia, N. Mapping the evolution of campus startup ecosystem: A 25-year bibliometric review (1998–2023). *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 14, Art. № 45. DOI: 10.1007/s40497-024-00418-z. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40497-024-00418-z>.
7. Zahorianska O.L. HR-menedzhment na promyslovomu pidpryiemstvi: transformatsiia, innovatsii, efektyvnist. *Ekonomika i suspilstvo*, 2025. № 74. S. 234–246.
8. New Report on Ukraines Startup Ecosystem. URL: https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/?utm_source=chatgpt.com.
9. Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics. URL: https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics_7096961f-en.html.
10. Urban#biznes#fest 2024. URL: <https://www.asme.com.ua/2024/08/06/urban-biznes-fest-2024/>.