

УДК 658.5

JEL Classification: R4

БУРБЕЛО О. А.,<sup>1</sup> АХРОМКІН Є. М.,<sup>2</sup> ЗАБЛОДСЬКА Д. В.<sup>3</sup>

СТАРТАПИ В БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМІ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

DOI: 10.32620/cher.2022.1.01

*Постановка проблеми.* Сучасна економіка формує нові світові тренди у виробництві та споживанні, ринках й бізнесі, проте знаковою тенденцією стало формування глобальної світової екосистеми, яка спирається на стартапи. Тому проблематика розбудови стартапів в бізнес екосистемах має розглядатися як з теоретичної так і з практичної точки зору. *Метою статті* є дослідження теоретичного та практичного аспектів розвитку стартапів в Україні в контексті функціонування бізнес-екосистем. *Об'єкт дослідження* – стартапи в контексті функціонування бізнес-екосистем. *Методи, використані в дослідженні:* систематизації та узагальнення, компаративного і монографічного аналізу, деталізації, когерентності. *Гіпотезою дослідження* стало припущення, що системоутворюючим початком бізнес-екосистеми є стартапи, а підтримку стартапам доцільно надавати через суб'єкти їх життєзабезпечення – різним екологічним агентами та інститутам. А складові бізнес-екосистеми когерентні. *Виклад основного матеріалу:* за результатами досліджень теоретичного та практичного аспектів проблем розвитку стартапів в Україні в контексті функціонування бізнес-екосистем встановлено, що системоутворюючим початком бізнес-екосистем є стартапи. Виокремлено два основних типи екосистем та складові бізнес-екосистеми, які мають відповідну когерентність. Визначені переваги, недоліки та загальні характеристики бізнес-екосистем сприяли визначенню характеристик сучасний ринок стартапів України, перешкоди у розвитку. Доведено, що підтримку стартапам доцільно надавати через суб'єкти їх життєзабезпечення – різним екологічним агентами та інституціями. *Оригінальність та практична значимість дослідження* полягають у встановленні когерентності складових (термінів) бізнес-екосистеми та у висновку про доцільність допомоги з боку держави бізнес-екосистемам. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Дослідження теоретичного та практичного аспектів проблем розвитку стартапів в контексті функціонування бізнес-екосистем дозволили зробити висновок про системоутворюючий початок стартапів в бізнес-екосистемах, які мають відповідні складові, що знаходяться у когерентності. Визначено, що існує два основних типи екосистем, які мають переваги, недоліки та характеристики, основні характеристики сучасного ринку стартапів України, а визначені перешкоди у розвитку дозволили зробити наголос на необхідності підтримки стартапів державою. Допомогу доцільно надавати суб'єктам життєзабезпечення бізнес-екосистем – різним екологічним агентам та інституціям. *Подальші дослідження* мають проводитись з урахуванням соціального аспекту функціонування бізнес-екосистем задля реалізації принципів сталого розвитку.

**Ключові слова:**

стартапи, бізнес-система, бізнес-екосистема, екосистема, підприємства, переваги, недоліки, характеристики, ринок, державна підтримка.

<sup>1</sup> Бурбело Олег Анатольович, д-р екон. наук, професор, професор, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Сєвєродонецьк, Україна.

**Burbelo Oleg**, Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Severodonetsk, Ukraine.

**ORCID ID:** 0000-0002-2903-9596

**e-mail:** ssenss82@gmail.com

<sup>2</sup> Ахромкін Євген Михайлович, д-р екон. наук, професор, професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» м. Житомир, Україна.

**Akhromkin Eugene**, Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the National Security, Public Administration and Administration Department, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine.

**ORCID ID:** 0000-0003-4420-6265

**e-mail:** kaf.teor@ukr.net

<sup>3</sup> Заблодська Дар'я Вадимівна, канд. екон. наук., науковий співробітник, Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова НАН України», м. Київ, Україна.

**Zablodska Daria**, Ph.D. of economic sciences, researcher, State Organization V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine, city Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** 0000-0002-5670-597X

**e-mail:** zablodin@gmail.com



## STARTUPS IN THE BUSINESS ECOSYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

*Formulation of the problem.* The modern economy forms new global trends in production and consumption, markets and business, however, the formation of a global ecosystem based on start-ups has become a significant trend. Therefore, the development of startups in business ecosystems should be considered both from a theoretical and practical point of view. *The purpose of the article* is to study the theoretical and practical aspects of the development of startups in Ukraine in the context of the functioning of business ecosystems. *The object of research* is startups in the context of the functioning of business ecosystems. *Methods used in the study:* systematization and generalization, comparative and monographic analysis, detailing, coherence. *The hypothesis of the study* was the assumption that start-ups are the backbone of the business ecosystem, and it is advisable to provide support to start-ups through the subjects of their life support - various environmental agents and institutions. *Presentation of the main material:* according to the results of studies of the theoretical and practical aspects of the problems of development of startups in Ukraine in the context of the functioning of business ecosystems, it has been established that there is still a discussion on determining the essence of a business ecosystem, but startups are the system-forming beginning. Two main types of ecosystems and components of business ecosystems with appropriate coherence are identified. The advantages, disadvantages and general characteristics of business ecosystems are determined, which made it possible to characterize the modern Ukrainian startup market. It has been established that it is advisable to provide support to start-ups through the subjects of their life support, that is, various environmental agents and institutions. The originality and practical significance of the study lies in establishing the coherence of the components (terms) of the business ecosystem and the conclusion about the need for assistance for the development of business ecosystems from the state. *Conclusions and prospects for further research.* Studies of the theoretical and practical aspects of the problems of development of startups in the context of the functioning of business ecosystems made it possible to draw a conclusion about the system-forming beginning of startups and about the constituent business ecosystems that have coherence. It has been determined that there are two main types of ecosystems that have advantages, disadvantages and corresponding characteristics that affect the characteristics of the modern startup market in Ukraine. An analysis of the obstacles in the development of startups in Ukraine made it possible to focus on the need to support startups from the state. It is advisable to provide assistance to the subjects of life support of business ecosystems - various environmental agents and institutions. *Further research should be carried out* taking into account the social aspect of the functioning of business ecosystems to implement the principles of sustainable development.

### **Key words:**

startups, business system, business ecosystem, ecosystem, enterprises, advantages, disadvantages, characteristics, market, government support.

**Постановка проблеми.** З точки зору системного підходу бізнес в сучасних умовах являє собою процес трансформації праці і виробничих ресурсів, за допомогою людського інтелекту, в продукт (результат праці), необхідний споживачам. Якщо припустити, що підприємства (компанії) мають приблизно рівні умови доступу до трудових та фінансових ресурсів, то конкуренція переміщується в екологічну та інноваційну сфери. Таким чином, у формуванні доданої вартості починають відігравати важливу роль інноваційність та ресурсозбереження, тобто мова йде про зелену економіку.

Сучасна економіка формує нові світові тренди у виробництві, споживанні, ринках та бізнес-структурах, а знаковою тенденцією у розвитку економіки останнього десятиліття стало формування глобальної світової еко-

системи. В Україні спостерігаються певні позитивні зрушення в цьому напрямку, однак, це скоріше окремі винятки, ніж повноцінні тренди, які б визначали розвиток ресурсозберігаючого бізнесу. Стан вирішення проблем формування бізнес-екосистем в країні можна оцінити через розвиток відповідних стартапів. Оцінивши життєвий цикл існуючих стартапів, можна уявити, що необхідно для розбудови бізнес-екосистем в країні. Держава поки не створює умов необхідних для виживання стартапів в бізнес-екосистемі. Сьогодні створення таких стартапів привертає увагу тільки тих людей, які готові ризикнути заради реалізації своїх амбіцій і мрій, а не заради прибутку.

**Мета статті** полягає в дослідженні теоретичного та практичного аспектів розвитку





стартапів в Україні в контексті функціонування бізнес-екосистем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи стартапів та бізнес-екосистем в цілому закладено в роботах Д. Мура, С. Бланка, Б. Дорф, П. Грахам, Ю. Морре та інших [1-4]. Подальший розвиток досліджень в цьому напрямку отримали в публікаціях вітчизняних вчених, таких як: М. Бабич, М. Голубець, О. Марискевич, Б. Крок, Н. Ситник та ін. [5-7]. В середні 1993 р. в науково-популярному журналі *Harvard Business Review* вийшла стаття Джеймса Мура під назвою «Хижаки і жертва: нова екологія конкуренції», в якій було запропоновано розглядати економічну діяльність, як екосистему, де покупці і виробники займають взаємодоповнюючі ролі, спільно еволюціонуючи в напрямку, що задається компаніями, які знаходяться в центрі екосистеми [4, с.2-6].

Проте до сьогодні точиться дискусія серед дослідників відносно визначення бізнес-екосистеми та її складових. Багато науковців використовують аналогію бізнес-систем з природними системами, проте екологія бізнесу визначається ними як «нова область для стійкого організаційного управління та проектування». Вони стверджують, що підприємства (компанії), як живі організми, найбільш успішно розвиваються коли їх поведінка відповідає основній меті і цінностям, пов'язаними з екологією. Багато управлінців, побоюючись втратити позитивну тенденцію розвитку підприємства (компанії) змушені вигадувати власні бізнес-екосистеми [8, с. 276].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід підкреслити, що серед дослідників немає загальноприйнятої позиції щодо терміну бізнес-екосистеми, тут має місце певна плутанина. Вона пов'язана з тим, що кожен по-своєму розуміє це явище, а також що собою представляють ці структури, чим вони відрізняються від інших форм організації бізнесу. Більшість авторів пропонує розглядати екосистему перш за все як відмінну модель управління, яка допомагає вирішувати бізнес-завдання, сприяє формуванню цілісних і цінних пропозицій, а також конкурує з іншими способами створення продукту або послуги, такими як вертикальна інтеграція, ієрархічний ланцюг поставок, відкритий ринок тощо.

Проте заслугоує на уваги думка Д. Мур щодо визначення «бізнес-екосистеми» як економічного співтовариства, яке склада-

ється із сукупності взаємопов'язаних організацій і фізичних осіб [2, с. 2-6]. Це співтовариство виробляє товари і послуги, цінні для споживача, які також є частиною екосистеми. До складу екосистеми будь-якого підприємства можуть входити постачальники, провідні виробники, конкуренти та інші стейкхолдери. Згодом члени співтовариства розвивають свої можливості і ролі, прагнучі відповідати напрямам, визначеним однією або декількома компаніями-лідерами. Компанії, що займають керівні ролі, можуть змінюватися з плином часу, але функція лідера екосистеми цінується співтовариством. Це дозволяє членам спільноти рухатися до спільних позицій, щоб захистити свої інвестиції і віднайти взаємопідтримуючі ролі.

В науковій літературі зустрічаються схожі по суті визначення бізнес-екосистем: це мережа організацій, що об'єднує постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, конкурентів, урядові установи і т.д. Вони беруть участь у створенні, виробництві та постачанні конкретного продукту або послуги через конкуренцію і співробітництво в екосистемі [7, с. 117-120].

Критичний аналіз думок різних авторів з приводу розуміння бізнес-екосистем дозволив зупинитися на наступному: бізнес-екосистема – це динамічна група в значній мірі незалежних гравців, які створюють продукти чи послуги в екосистемі для вирішення єдиного завдання. Зустрічаються думки науковців про обов'язкове включення до структури бізнес-екосистем «бізнес-янголів». Бізнес-янголі – це підприємці, підприємства або компанії, що готові поділитися своїм досвідом в бізнесі, вкладати тисячі доларів в високо ризиковані проекти (в екосистемах) на ранніх стадіях їх розвитку. А основним драйвером розвитку бізнес-екосистем є зниження (мінімізація) сукупних суспільних витрат на створення і тиражування продуктів та/або послуг.

Отже, бізнес-екосистема включає різних учасників, які певним чином пов'язані між собою. Іншими словами, бізнес-система має структуру. Однак, на практиці менеджери часто стикаються з наступним протиріччям, пов'язаним з розміром і структурою підприємства (компанії) та бізнес-екосистемою. Компанія повинна бути великою за розміром і мати складну структуру, щоб виконувати велику кількість різноманітних операцій по розробці, виробництву і постачанню склад-

ного продукту споживачам. В той же час, бізнес-екосистема повинна бути малої за розміром і мати просту структуру, щоб: зменшити складність діяльності підприємства (компанії); фокусуватися на невеликій кількості ключових операцій; мати малу кількість співробітників і менеджерів; мінімізувати витрати на розробку, виробництво, продаж і доставку продуктів споживачам [9].

Вказане вище протиріччя вирішується за рахунок формування бізнес-екосистеми, яка є надсистемою для окремої компанії або підприємства. Когерентність термінів: стартап, підприємство/компанія, бізнес-система, бізнес-екосистема, екосистема подано на рисунку 1.

Існує два основних типи бізнес-екосистем: екосистеми рішень і екосистеми транзакцій. Перші-створюють або надають

товари або послуги, координуючи різних учасників ринку. Така бізнес-екосистема являє собою основну компанію, яка управляє пропозиціями декількох комплементарних підприємств (які створюють та доповнюють компоненти до основного продукту).

Другий тип (екосистеми транзакцій) – пов'язують незалежних виробників товарів або послуг з клієнтами через єдину транзакційну платформу. Концепція бізнес-екосистем є більш загальною, ніж бізнес – концепція та побудована на цифрових платформах. Цифрові технології підвищують швидкість, охоплення, зручність, ефективність і масштабованість багатьох екосистем і тому є важливим фактором їх нинішнього зростання. Проте незважаючи на певну різноманітність бізнес-екосистемі мають загальні характеристики (таблиця 1).

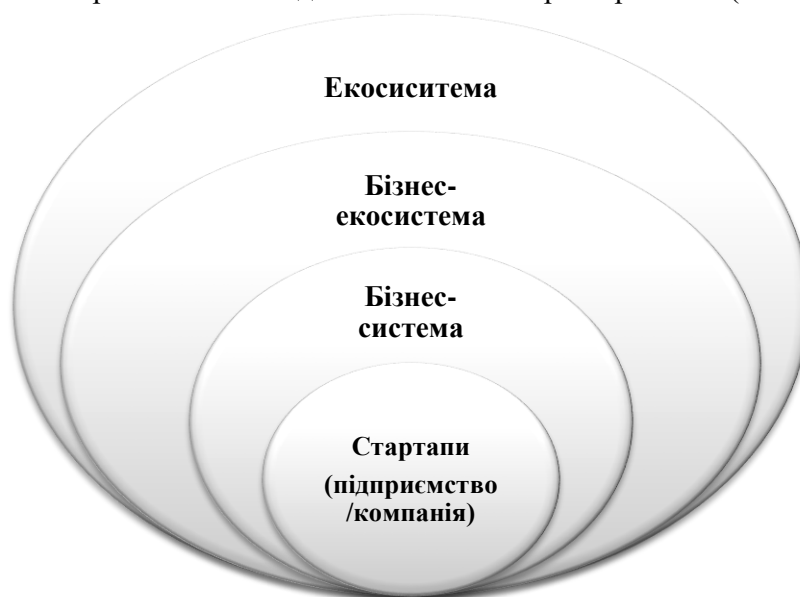


Рисунок 1 – Когерентність термінів: стартап, підприємство/компанія, бізнес-система, бізнес-екосистема, екосистема  
*Джерело:* розроблено авторами

Узагальнення результатів діяльності бізнес-екосистем (вітчизняних і зарубіжних) дозволяє відзначити їх наступні переваги: доступ до широкого спектру можливостей, швидке масштабування, гнучкість і стійкість. Як звісно, до масштабування відносять спосіб зростання бізнес-екосистеми через оптимізацію процесів, системне структурування та радикальне скорочення витрат.

Бізнес-екосистема з моменту свого запуску можуть вважатися занадто дорогими або трудомісткими для розробки. Зрозуміло, що не всіх якісних фахівців можна найняти

на роботу, але можна залучити їх для участі через аутсорсингу до бізнес-екосистеми. Як свідчить практика, бізнес-екосистеми можуть масштабуватися набагато швидше, ніж компанії з різними моделями управління. Їх структура дозволяє легко і зрозуміло додавати нових учасників, а полегшені бізнес-моделі дозволяють швидко рости. Наприклад, компанія *Airbnb* перевершує більшість великих готельних мереж за прибутком і ринковою капіталізацією, не володіючи жодним готелем [11].



Таблиця 1 – Загальні характеристики бізнес-екосистем

Характеристика	Зміст характеристики
Модульність	У бізнес-екосистемах компоненти функціонують як єдине ціле. У багатьох випадках покупець може вибрати один з компонентів і/або способів їх поєднань.
Кастомізація	Учасники екосистеми, як правило, адаптуються під неї і прагнуть до взаємної сумісності
Принцип багатосторонніх відносин	Всі гравці в екосистемі пов'язані між собою, їх відносини складно розкласти на окремі елементи взаємодії, тобто спостерігається мультилатералізм
Координація	На відміну від моделі вертикальної інтеграції або ланцюжків поставок, бізнес-екосистеми повністю контролюються ієрархічно. Проте існує особливий механізм координації, наприклад, через стандарти, правила або процеси – крім ринкових механізмів

Джерело: розроблено авторами на підставі [10]

Привабливість бізнес-екосистем часто обумовлена їх гнучкістю і стійкістю. Вони мають центральне ядро або платформу, зрозумілу систему залучення нових партнерів і модульну структуру. Без складностей будь-який компонент можна впровадити в бізнес-екосистему або вилучити з неї. Тому екосистема дозволяє швидко адаптуватися до неоднорідних і непередбачуваних потреб споживачів або до технологій, які швидко еволюціонують.

До недоліків бізнес-екосистем, перш за все, слід віднести: обмежений контроль над всією бізнес-екосистемою з боку кожного учасника, досягнення мети своєї діяльності може зажадати величезних інвестицій на етапі запуску і масштабування. Динамізм і гнучкість бізнес-екосистем також неоднозначні: модель еволюціонує і масштабується, але вимагає постійного коректування, вони можуть зазнавати невдачі. Недавнє дослідження Інституту *BCG Henderson* показало, що менше 15 % з 57 досліджених бізнес-екосистем були стійкими у довгостроковій перспективі [12].

Системоутворюючим початком бізнес-екосистеми є стартапи, які генерують нові ідеї, перетворюючи їх в інноваційні продукти та послуги. Його підтримку забезпечують інші учасники бізнес-екосистеми: місцеві і державні органи влади, університети, ментори, сервісні компанії, корпорації, інвестори, громадські заходи тощо. Отже, стартапи в бізнес-екосистемі мають наступні переваги. По-перше, у стартапах створюються найбільш сприятливі умови для творчості (співпраця групи однодумців, об'єднаних спільною метою, «запускає» креативний процес і

підвищує шанси на досягнення творчого результату). По-друге, в їх межах відсутні зайва організованість, ієрархічність та регламентованість, що характерні для великих підприємств (компаній). По-третє, свобода, автономність, ефективні комунікації підвищують результативність діяльності цієї бізнес-структури. По-четверте, винахідник, власник і менеджер найчастіше виступають в одній особі, що значною мірою зм'якшує головне протиріччя корпоративного управління. По-п'яте, вирівнюються умови функціонування стартапів та великих підприємств завдяки новим інформаційним технологіям. До них відносять тимчасові організаційні структури, створені та діють в умовах високої невизначеності з метою розроблення нового продукту чи послуги.

Стартапам властивий високий інтелектуальний потенціал, інноваційний характер діяльності, багатократне зростання обсягів виробництва і прибутку протягом короткого періоду часу. Стартапи в бізнес-екосистемі все частіше стають самостійним об'єктом наукових досліджень. Консалтингова компанія *Startup Commons* структурними компонентами бізнес-екосистеми вважає окремих осіб та локальні організації, а найпопулярніша стартап-екосистема – Кремнієва Долина. Тут зосереджена величезна стартап-ком'юніті: люди, що живуть інноваційними технологіями та своїми проектами, інвестори-ангели, команди венчурних фондів, готових вкладати в найсміливіший технологічний креатив [13] (таблиця 2).



Таблиця 2 – Найбільш вдалі стартапи в бізнес-екосистемах в Україні

Назва компанії	Сфера діяльності	Вартість компанії
Grammarly	Система коригує контекстні орфографії етичні помилки, виправляє стандартні граматичні помилки, пропонує більш придатні лексичні варіанти, надає ряд версій поширених цитат і пропозицій	Більше 1 млрд. \$
People.ai	Сервіс аналізує роботу менеджерів з продажу на основі даних електронної пошти, дзвінків, CRM, месенджерів і допомагає їм працювати більш ефективно	500 млн. \$
Genesis	Являє собою велику продуктову інтернет-компанію, яка працює на швидкозростаючих ринках Африки та Азії. Genesis об'єднує в собі ряд сервісів і сайтів: сайт для знайомств, новинні сайти, додаток для занять спортом BetterMe	н/д

Джерело: розроблено авторами на підставі [9]

Зараз в Україні запущено величезна кількість унікальних стартап-ініціатив, багато з яких досягли успіху, а деякі навіть стали «єдинорогами»

На ринок усієї України орієнтовані 63 % вітчизняних стартапів, лише на локальний – 24 %, а на зовнішній – 12 % новостворених компаній. З 158 опитаних стартапів три чверті працюють на ринку не більше трьох років. За кількістю реєстрацій з величезним відривом лідирує м. Київ, 53,2 % усіх стартапів перебувають у столиці, за ним слідує м. Харків та м. Львів. Для 84,2 % учасників дослідження одним із джерел фінансування є власні кошти, а для 39,2 % це єдине доступне джерело фінансування. Кожне третє підприємство – 31 % – на момент дослідження скористалося підтримкою Українського фонду стартапів, ще 18,4 % одержали фінансування з інших державних грантів. Найбільш поширеними перешкодами на шляху до успішного розвитку стартапів є обмежений доступ до зовнішнього фінансування та нестача коштів для розширення команди (відповідно 39,2 % та 48 %) [14].

Більше половини стартапів поки що не генерують жодного доходу, і лише 10,8 % одержують дохід понад 50 тис. євро. А 60 % стартапів працюють за моделлю B2B (business-to-business), створюючи свої продукти та послуги для інших фірм – суб'єктів господарювання (мікро-, малих, середніх та великих підприємств). Близько третини (29 %) опитаних компаній орієнтовані обслуговування клієнтів у сегменті B2C (business-to-customer). Українська стартап-сцена відносно молода і дуже динамічно розвивається. Це підтверджується тим, що у 2019 р. Український фонд стартапів фінансував розвиток біз-

нес-інкубаторів у великих IT-компаніях, таких як *Sigma Software Labs* [14].

Окрім того, в останні роки Україна є одним зі світових лідерів за кількістю людей, що працюють в сфері IT, і демонструє щорічно приріст в сфері інформаційних технологій. Разом з цим, на ринку України, незважаючи на доступність порівняно недорогої робочої сили, великих технологічних R&D центрів зарубіжних компаній ще недостатньо. При розширенні кількості таких центрів створюються умови для розробки нових технологій для міжнародних компаній в Україні і створення нових робочих місць. Крім того, ефективний розвиток бізнес-екосистем потребує більш активної допомоги з боку держави в частині їх правового забезпечення, спрямування системи вищої освіти на підготовку висококваліфікованих менеджерів, підтримки бізнес-структур відповідними екологічними агентами та інститутами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження теоретичного та практичного аспектів проблем розвитку стартапів в контексті функціонування бізнес-екосистем довели, що і досі ведеться дискусія серед дослідників відносно визначення сутності бізнес-екосистеми та її складових, а деякі автори використовують аналогію бізнес-систем та природних систем. Однак більшість науковців дотримуються думки, що бізнес-екосистема це економічне співтовариство, яке складається із сукупності взаємопов'язаних організацій і фізичних осіб, яке виробляє товари і послуги, цінні для споживача, які також є частиною екосистеми. До структури бізнес-екосистеми можуть залучатися державні центральні і місцеві органи влади, інвестори, центри компетентності, ек-



сперти, координуючі органи, інфраструктурні компанії, агенти змін та «бізнес-янголи» та ніші. Проте системоутворюючим початком бізнес-екосистеми є стартапи. Визначені складові бізнес-екосистеми (стартап, підприємство/ компанія, бізнес-система, бізнес-екосистема, екосистема) мають відповідну когерентність. Узагальнення результатів діяльності бізнес-екосистем (вітчизняних і зарубіжних) дозволило відзначити, що існує два основних типи (екосистеми рішень і екосистеми трансакцій), а також переваги та недоліки, загальні характеристики бізнес-екосистем. Визначено переваги стартапів в бізнес-екосистемі та найбільш вдалі стартапи в бізнес-екосистемах в Україні. За результатами емпіричних досліджень *Polish-Ukrainian Startup Bridge* визначено основні характеристики ринку стартапів України та перешкоди. Основними напрямками забезпечення життєдіяльності бізнес-екосистем є підвищення уваги з боку держави та інвесторів (юридичних та фізичних осіб), розбудова інфраструктури та інформаційного супроводження, формування сучасного правового забезпечення. Підтримку стартапам за цими напрямками доцільно також надавати суб'єктам їх життєзабезпечення – різним екологічним агентами та інституціями. Щодо подальших досліджень, то вони мають приводитись з урахуванням соціального аспекту функціонування бізнес-екосистем задля реалізації принципів сталого розвитку.

### Література

1. Graham P. Startup Equals Growth. Want to start a startup? September 2012. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (дата звернення: 10.12.2021).
2. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 320 p.
3. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. Альпина Паблишер, 2002. 616 с.
4. Джеймс Мур. Хижаки і жертва: нова екологія конкуренції. *Harvard Business Review*. New York. 1993. №3. С 2-6.
5. Бабич М. Стартапи: как оживить экосистему в Украине. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-kak-ozhivit-ekosistemu-v-ukraine.html> (дата звернення: 10.12.2021).

6. Голубець М.А., Марискевич О.Г., Крок Б.О. та ін. Екологічний потенціал наземних екосистем. Л., 2003. 344 с.

7. Ситник Н.І. Сучасний стан та перспективи розвитку екосистеми стартапів України. Науковий вісник Херсонського державного університету. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2017. Вип.2, ч. 2. С. 117-120.

8. Перспективи розвитку територій: теорія і практика: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (м. Харків, 19–20 листопада 2020 р.). Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, НТУ «Дніпровська політехніка» [та ін.] Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 457 с.

9. Баловсяк Н. От бионических протезов к инновационному образованию. Самые интересные украинские стартапы 2021 года. URL: <https://thepage.ua/business/top-10-ukrainskih-startapov-v-2021-godu-spisok> (дата звернення: 10.01.2022).

10. Бізнес-екосистеми. *Фінансова енциклопедія*. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/business-ecosystem/> (дата звернення: 16.01.2022).

11. Airbnb. *From Wikipedia, the free encyclopedia* URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb> (дата звернення: 10.12.2021).

12. Bcg henderson institute. *Center for Macroeconomics*. URL: <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institute> (дата звернення: 22.12.2021).

13. Startup Ecosystem Development. URL: <https://www.startupcommons.org> (дата звернення: 19.01.2022).

14. Укрінформ: результати досліджень Polish-Ukrainian Startup Bridge. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy.html> (дата звернення: 20.01.2022).

### References

1. Graham, P. (2012). Startup Equals Growth. Want to start a startup? September 2012. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (access date: 10.12.2021).
2. Moore, J. (1996). The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business, 320.

3. Blanc, S., Dorf, B. (2002). Startup. Founder's desk book. Alpina Publisher, 616.
4. Moore, J. (1993) Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. New York, 3, 2-6.
5. Babich, M. (2010). Startups: how to revive the ecosystem in Ukraine. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-kak-ozhivit-ekosistemu-v-ukraine.html> (access date: 10.12.2021).
6. Golubets, M. A., Mariskevich, O. G., and Krok, B. O. (2003) *Ecological potential of terrestrial ecosystems*, 344.
7. Sitnik, N. I. (2017). Current state and prospects of development of the startup ecosystem of Ukraine. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economics of nature management and environmental protection*, 2 (2), 117-120.
8. Prospects for the development of territories: theory and practice: *materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference of applicants for higher education and young scientists* (Kharkiv, November 19-20, 2020). (2020). O. Beketov Kharkiv National University of Municipal Economy, Council of Young Scientists at the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odessa National University

- of Economics, NTU "Dnieper Polytechnic" [etc.] Kharkiv: KhNUMG. OM Beketova, 457.
9. Balovsyak, N. (2020). From bionic prostheses to innovative education. The most interesting Ukrainian startups of 2021. URL: <https://thepage.ua/business/top-10-ukrainian-startups-in-2021-year-list> (access date: 10.01.2022).
10. Business ecosystems. (2012) *Financial encyclopedia*. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/business-ecosystem/> (access date: 16.01.2022).
11. Airbnb. (2020) *From Wikipedia the free encyclopedia* URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb> (access date: 10.12.2021).
12. Bcg Henderson Institute. (2021) *Center for Macroeconomics*. URL: <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institute> (access date: 22.12.2021).
13. Startup Ecosystem Development. (2021) URL: <https://www.startupcommons.org> (accessed date: 19.01.2022).
- Ukrinform: research results Polish-Ukrainian Startup Bridge. (2021) URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/3387263-bolee-poloviny-otecestvennyh-startapov-orientirovany-na-vnutrennij-rynok-ukrainy.html> (access date: 20.01.2022).

---

Стаття надійшла  
до редакції : 20.12.2021 р.

---

Стаття прийнята  
до друку: 30.03.2022 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Бурбело О. А. Стартапи в бізнес-екосистемі: теоретичний та практичний аспекти / О. А. Бурбело, Є. М. Ахромкін, Д. В. Заблудська // Часопис економічних реформ. – 2022. – № 1(45). – С. 6–13.

---

