

## ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ: ЕКОСИСТЕМНІ ФУНКЦІЇ ТА РОЗВИТОК

*Марченко О. С. д.е.н., професор (ХНУМГ імені О. М. Бекетова)  
ORCID ID: [http://orcid.org/0000 0003 4761 9620](http://orcid.org/0000_0003_4761_9620)*

*У статті на основі розкриття ролі інноваційного консалтингу у підвищенні інноваційної активності підприємств визначено його основні функції як елемента бізнес-екосистем інновацій – креативно-ресурсу, стимулюючу, комунікаційно-інтегруючу, регулюючу, соціальну. Обґрунтовано, що екосистемні функції інноваційного консалтингу спрямовані на підвищення ефективності співпраці учасників бізнес-екосистем зі створення спільної цінності – інновацій. Охарактеризовано вплив екосистемних функцій інноваційного консалтингу на ефекти бізнес-екосистем інноваційної діяльності різного рівня: підприємств, галузей, регіонів, інноваційної сфери у цілому. Обґрунтовано, що інноваційний консалтинг є фактором досягнення екосистемою: синергетичного ефекту шляхом забезпечення учасників екосистеми знаннями новітніх моделей та методів інноваційної діяльності, їх ефективного використання у процесі співпраці зі створення спільної цінності; мережевого ефекту – забезпечення інтеграції ресурсів та діяльності учасників екосистем у процесі надання професійної допомоги з розв'язання проблем їх співпраці; соціального ефекту – сприяння розвитку та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів соціального бізнесу, соціальної відповідальності учасників інноваційних бізнес-екосистем. Розкрито напрями розвитку інноваційного консалтингу – стартап-консалтинг, консалтинг інноваційних екосистем.*

*Ключові слова: інноваційний консалтинг, бізнес-модель інноваційного консалтингу, бізнес-екосистеми інновацій, екосистемні функції інноваційного консалтингу, спільна цінність, екосистемні ефекти.*

## INNOVATIVE BUSINESS CONSULTING: ECOSYSTEM FUNCTIONS AND DEVELOPMENT

*Olha Marchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy*

*A business model of innovation consulting, which reveals its main characteristics as an entrepreneurial activity of professionals to assist innovators in solving problems of implementing the innovation process at each stage has been developed. Its value proposition for innovatively active and innovative enterprises, as well as for innovation infrastructure entities, is intellectual products-innovations, key resources - the latest knowledge and information on innovation activities, forms - consulting, design, training on innovation issues.*

*Innovation consulting is an important structural element of innovation ecosystems of enterprises, regions, industries, and the national innovation sphere are proved.*

*The main ecosystem functions of innovation consulting are revealed: creative-resource - a creative intellectual product of innovation consulting is a resource for the innovation activities of ecosystem participants; stimulating - the dissemination of knowledge and experience of innovation activities activates enterprises regarding their innovation projects; communication-integrating - consulting connects ecosystem participants for effective cooperation; regulatory -*

*innovation consulting, providing professional assistance to innovators, exerts a regulatory influence on the innovative activities of business ecosystem entities, their choice of resources, models, measures of innovative activity, social - an important direction of innovation consulting is to help ecosystem participants solve issues of social entrepreneurship, develop and implement social responsibility programs.*

*Innovation consulting is a factor in achieving by the ecosystem are substantiated: a synergistic effect by providing ecosystem participants with knowledge of the latest models and methods of innovative activity, their effective use in the process of cooperation to create shared value; a network effect - ensuring the integration of resources and activities of ecosystem participants in the process of providing professional assistance in solving problems of their cooperation; a social effect - promoting the development and improvement of the efficiency of the activities of social business entities, social responsibility of participants of innovative business ecosystem.*

*The directions of development of innovation consulting - startup consulting, consulting of innovative business ecosystems are substantiated.*

**Keywords:** *innovation consulting, business model of innovation consulting, business ecosystems of innovation, ecosystem functions of innovation consulting, shared value, ecosystem effects.*

**Постановка проблеми.** Інновації є фундаментом необхідних системних трансформацій економіки України в умовах воєнного часу, її відновлення та сталого розвитку у післявоєнний період. Інтенсивність та масштаби інноваційної діяльності суб'єктів господарювання залежать від багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, зокрема від ступеня

сформованості та ефективності функціонування інноваційних екосистем бізнесу.

Консалтинг інновацій як складова екосистем інноваційного бізнесу є важливим фактором розв'язання проблеми подолання критично низького рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств (рис. 1).

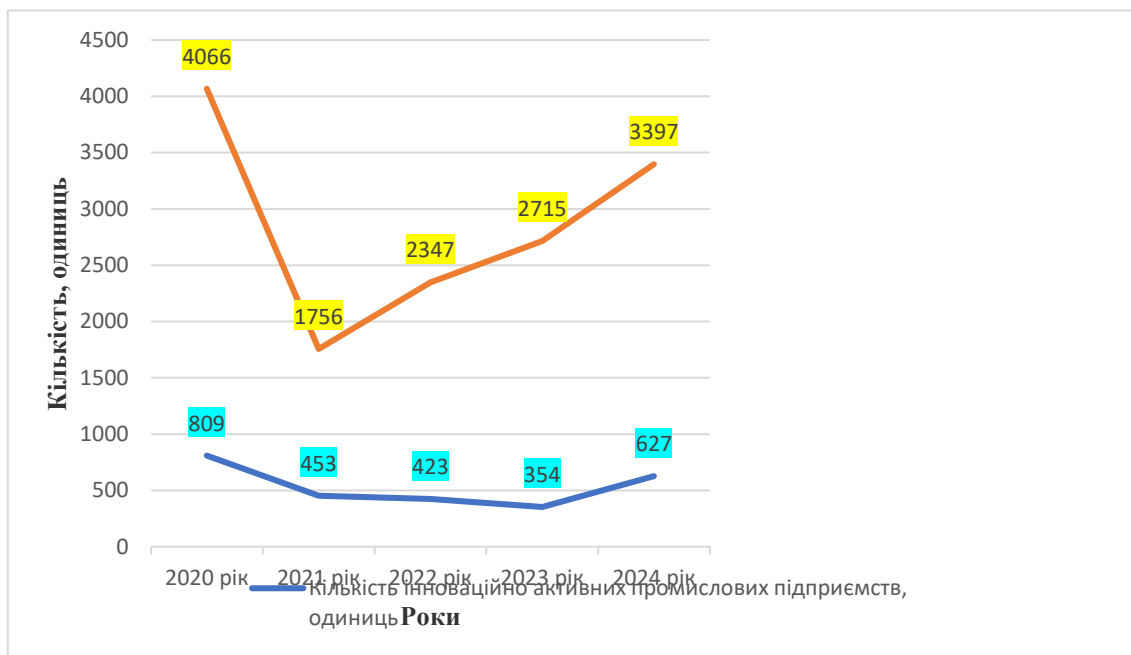


Рис. 1. Кількість інноваційно активних промислових підприємств України та упродовженої інноваційної продукції (товарів, послуг) у період 2020-2024 рр. [1-3].

Протягом 2020-2024 рр. в Україні:

– кількість інноваційно активних промислових підприємств зменшилась з 809 одиниць до 627 одиниць, а їх частка у загальній кількості промислових підприємств, яка була низькою, ще знизилась відповідно з 16,8 % до 16,2%;

– кількість упроваджених видів інноваційної продукції, хоча у період 2022-2024 рр. зростала, зменшилась на 16,5% – з 4066 одиниць у 2020 році до 3397 одиниць у 2024 році. Кількість упроваджених видів нової для ринку продукції зменшилась на майже на 42% з 691 одиниць до 401 одиниці.

Певним переломним роком щодо рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств був 2024 рік, протягом якого її показникам була притаманна позитивна динаміка. Підтримання цієї тенденції на майбутнє, її перетворення у стабільну позитивну динаміку інноваційної діяльності підприємств потребує здійснення комплексу заходів щодо стимулювання їх інноваційної активності, серед яких велике значення має розвиток екосистем інноваційного бізнесу, важливою складовою яких є консалтинг.

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів місця та ролі консалтингу у екосистемах інноваційної діяльності бізнесу набуває особливої актуальності та практичного значення у зв'язку з тим, що у проєкті Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності», який 11 лютого 2026 року Верховна Рада ухвалила за основу, інноваційна екосистема названа серед ключових понять, необхідних для формування сучасної державної політики у сфері інновацій [4;5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасний період актуалізуються дослідження інноваційних екосистем бізнесу, їх структури, видів, чинників ефективності. Але роль та напрями професійної допомоги підприємствам з боку суб'єктів консалтингу, яка є необхідною для

розвитку та оптимізації їх інноваційної діяльності, не отримали ще теоретичного аналізу та системного розкриття.

Вченими аналізуються окремі напрями та заходи професійної консультативної допомоги інноваторам, зокрема такі, як: управління інноваційною діяльністю підприємств [6;7]; організація взаємовідносин консалтингової фірми та підприємства щодо консультування з питань інновацій [8]; роль інноваційного консалтингу у цифровізації бізнесу [9;10] та ін.

Консалтинг, як правило, відносять до інфраструктури інноваційної діяльності підприємств. Але, погоджуючись з цим, слід вказати на обмеженість такого підходу до визначення його ролі як продуцента та постачальника інноваторам інтелектуальних ресурсів, необхідних для здійснення кожної стадії інноваційного процесу. Тому, важливим напрямом сучасних досліджень є визначення та аналіз екосистемних функцій інноваційного консалтингу.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розкриття основних функцій інноваційного консалтингу в бізнес-екосистемах інноваційної діяльності та обґрунтування на цій основі напрямів його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз місця та ролі інноваційного консалтингу у сучасних бізнес-екосистемах інновацій охоплює такі послідовні та взаємопов'язані дослідницькі етапи:

– характеристика інноваційного консалтингу як комплексного виду бізнес-консалтингу, якому притаманні загальні характеристики консалтингової діяльності і специфічні напрями, послуги, технології консультаційного процесу;

– розкриття функцій інноваційного консалтингу як структурного елементу бізнес-екосистем інновацій (екосистемних функцій);

– обґрунтування напрямів та заходів розвитку та підвищення ефективності

консалтингової підтримки інноваційного бізнесу.

Інноваційний консалтинг, як і консалтинг у цілому, є підприємницькою діяльністю професіоналів у певних галузях знань та ділової активності, спрямованої на задоволення потреб суб'єктів господарювання у фаховій допомозі щодо ефективного розв'язання проблем ведення бізнесу та отримання прибутку. Це бізнес професіоналів за моделлю Б2Б.

Специфічними характеристиками інноваційного консалтингу як комплексного виду консалтингової діяльності є такі:

1) інновативність, інноваційність та креативність є ознаками кожного виду консалтингової діяльності, але для інноваційного консалтингу – це базові характеристики його факторної ролі щодо розвитку інноваційної діяльності підприємств. При цьому важливо розрізнити інноваційні послуги різних видів консалтингу і послуги інноваційного консалтингу. Інноваційні послуги надаються консультантами з різних галузей знань як нові чи удосконалені професійні дії та їх корисний ефект. Послугами інноваційного консалтингу є консультації, експертні висновки, проекти з розв'язання проблем суб'єктів інноваційної діяльності. У сучасний період це консалтинг з інноваційного менеджменту, фінансового забезпечення інновацій, диджиталізації бізнесу, інтелектуальної власності, мереж та безпеки інноваційної діяльності та ін. [11];

2) консалтингу у цілому та кожному його виду притаманна інноваційна функція: консалтинг для суб'єктів господарювання є джерелом

нових знань, методів, процесів та інструментів бізнесу у його різних сферах: фінансах, управлінні, маркетингу, зовнішньоекономічній діяльності, права, безпеки, соціальної відповідальності та ін., що сприяє бізнес-інноваціям, підвищує інноваційну активність підприємств. Для інноваційного консалтингу ця функція перетворюється у бізнес-модель консалтингової діяльності його суб'єктів, яку, спираючись на модель «CANVAS» О. Остервальда і Ів. Пінье, розкрито у творі «Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers», [12], представлено на рис. 2

Ціннісна пропозиція інноваційного консалтингу полягає у високому рівні корисності різноманітного спектру професійних послуг, що пропонуються інноваційно активним і інноваційним підприємствам, а також суб'єктам інноваційної інфраструктури, при використанні консалтингових інтелектуальних продуктів у процесі розроблення, вибору, залучення, комерціалізації інновацій, виробництва і реалізації інноваційної продукції.

Інтелектуальний продукт інноваційного консалтингу є трирівневим:

– базовий рівень – новітні знання, інформація з ефективних бізнес-інновацій;

– похідний рівень – послуги інноваційного консалтингу, серед яких: різні види професійних консультацій, розробка та супровід впровадження клієнтом інноваційних консалтингових проєктів, навчальний інноваційний консалтинг та ін.;

– результативний рівень: очікувана вигода інноваторів від використання у власному бізнесі консалтингового продукту.

Ефективність		Цінність		
<b>Ключові партнери:</b> Продуценти нових знань, методів, технологій здійснення інноваційного процесу та інформації щодо досягнень практики інноваційної діяльності	<b>Ключові види діяльності:</b> консультування, проектування, навчання з питань інноваційної діяльності	<b>Ціннісна пропозиція:</b> інтелектуальний продукт інноваційного консалтингу з розв'язання проблем інноваторів	<b>Взаємовідносини з клієнтом:</b> Консультант-клієнтські відносини за моделями консалтингу	<b>Споживчий сегмент:</b> інноваційно активні та інноваційні підприємства, суб'єкти інноваційної інфраструктури
	<b>Ключові ресурси:</b> новітні знання та інформація з інноваційної діяльності		<b>Канали збуту:</b> ринок консалтингових послуг, сегмент послуг інноваційного консалтингу	
<b>Структура витрат:</b> основна частка – витрати на інтелектуальній ресурси інноваційного консалтингу		<b>Потоки надходження доходів:</b> реалізація послуг інноваційного консалтингу		

Рис. 2. Бізнес-модель інноваційного консалтингу

Інтелектуальні продукти (доходом) і середніми витратами інноваційного консалтингу є інтелектуальних ресурсів суб'єктів консалтинговими ресурсами інноваційного консалтингу у інноваційного бізнесу, витрати на які є довгостроковому періоді.

Технології інноваційного консалтингу залежать від моделей консультант-клієнтських відносин –

експертна, проектна, процесна, навчальна, форми професійної допомоги – консультування, проектування, тренінг та ін., стадій консалтингового циклу – замовлення, продукування інтелектуального продукту, його передавання замовнику у форму консалтингової послуги, супровід впровадження інтелектуального продукту у інноваційний процес.

Аналіз інноваційного консалтингу дає підстави для його визначення

структурним елементом бізнес-екосистем інновацій, який характеризується власними ресурсами, суб'єктами, продуктами та технологіями, що у комплексі забезпечують ефективну інноваційну діяльність підприємств, підвищення їх інноваційної активності.

Бізнес-екосистеми інновацій формують взаємопов'язані умови та чинники, суб'єкти, інститути та ресурси, що забезпечують досягнення певного рівня ефективності та розвитку інноваційної діяльності на рівнях підприємств, регіонів, країни. Її структуру визначають за її суб'єктами, рівнями, сферами, формами взаємозв'язку та взаємозалежності, функціями певних елементів та ін. Багатоваріантність структурування інноваційної бізнес-екосистеми обумовлює певні розбіжності, притаманні сучасним науковим та прикладним дослідженням, щодо визначення її елементів, зокрема це стосується визнання інноваційного консалтингу їх структурним елементом.

Співпраця підприємств з професійними консультантами з проблем інноваційної діяльності забезпечує прискорення інноваційного циклу, економію ресурсів, оптимізацію інвестицій, адаптацію до змін середовища бізнесу, максимізацію результатів. Тому, на нашу думку, інноваційний консалтинг є важливим структурним елементом екосистем інноваційно активного і інноваційного бізнесу, якому притаманні специфічні функції, ресурси та інструменти щодо стимулювання та забезпечення ефективної інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Учасники інноваційної бізнес-екосистеми, інтегруючи ресурси та діяльність, сумісно створюють цінність, що є спільною – це інновації [13-16]. Роль інноваційного консалтингу у бізнес-екосистемі інновацій характеризується його функціями та консалтинговими ефектами. Основними екосистемними

функціями інноваційного консалтингу є такі:

1. Креативно-ресурсна функція: створення інтелектуального продукту-інновації як консалтингового ресурсу інноваційної діяльності підприємств. Суб'єкти інноваційного консалтингу, здійснюючи консультування чи проєктування з проблем інноваційної діяльності, з одного боку, спираються на нові знання, методи, технології та практичні досягнення у цій сфері, з іншого боку, розробляють та передають підприємствам їх інноваційні рішення.

2. Стимулююча функція: ефективні консультант-клієнтські відносини у процесі надання послуг інноваційного консалтингу та досягнення результату професійної допомоги є чинниками підвищення інтересу підприємств до інноваційної діяльності як на пряму розвитку бізнесу, забезпечення зростання його прибутковості та конкурентоспроможності. Річ у тому, що професійні консультанти, надаючи послуги, здійснюють, у певному сенсі, пропаганду успішної інноваційної діяльності, її сучасних методів, заходів, технологій, формують у суб'єктів бізнесу розуміння та високу оцінку інновацій як фактора доходу та конкурентних переваг. Це, своєю чергою, підвищує мотивацію бізнесу до активізації інноваційної діяльності.

3. Комунікативно-інтеграційна функція: забезпечення взаємозв'язків суб'єктів бізнес-екосистеми через процеси руху знань та інформації у її внутрішньому середовищі, а також інформаційного обміну з зовнішнім середовищем, що є основою інтеграції елементів інноваційної бізнес-екосистеми у єдине ціле, забезпечення її цілісності. Професійні консультанти з інновацій отримують інформацію із джерел зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-екосистеми, яку трансформують у процесі надання послуг у знання її суб'єктів як їх замовників. Таким чином,

забезпечуючи рух знань в бізнес-екосистемі інновацій, інноваційний консалтинг, по-перше, формує певні взаємозв'язки її суб'єктів та на цій основі, по-друге, сприяє їх взаємодії для досягнення цілей інноваційної діяльності. Крім того, інноваційний консалтинг, забезпечуючи комунікації у бізнес-екосистемі інновацій, сприяє запобіганню та подоланню конфлікту інтересів її суб'єктів, можливих суперечностей її функціонування.

4. Регуляторна функція: інноваційний консалтинг, забезпечуючи інноваторів новітніми знаннями, методами та технологіями інноваційного процесу, здійснює тим самим регулюючий вплив на інноваційну діяльність суб'єктів бізнес-екосистем, їх вибір ресурсів, моделей, заходів інноваційної діяльності.

5. Соціальна функція: інноваційний консалтинг здійснює професійну допомогу з розв'язання певних питань діяльності соціальних підприємств та їх організацій, програм соціальної відповідальності інших учасників інноваційних бізнес-екосистем, сприяючи, тим самим, їх ефективній співпраці у цих напрямках.

Таким чином, суб'єкти інноваційного консалтингу, по-перше, є активними учасниками екосистемної співпраці зі створення спільної цінності. Консалтингові ресурси, що передаються учасникам екосистеми використовуються у інноваційному процесі зі створення цінності, якою залежно від його стадій, можуть бути інтелектуальні продуктивності, об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки), результати НДДКР, інноваційна продукція тощо. По-друге, креативно-ресурсна, стимулююча, комунікативно-інтеграційна та регулююча функції інноваційного консалтингу безпосередньо спрямовані на досягнення високого рівня ефективності співпраці учасників екосистеми.

Реалізація функцій інноваційного консалтингу як структурного елемента бізнес-екосистеми інноваційної діяльності є фактором:

- досягнення позитивного синергетичного ефекту співпраці учасників інноваційної бізнес-екосистеми зі створення спільної цінності. Креативно-ресурсна, стимулююча, регуляторна функції інноваційного консалтингу спрямовані на забезпечення учасників екосистеми знаннями новітніх моделей та методів інноваційної діяльності, їх ефективного використання у процесі створення спільної цінності;

- мережевого ефекту, який досягається в результаті взаємодії елементів інноваційних бізнес-екосистем різного рівня: підприємств, регіонів, галузей, національної інноваційної сфери у цілому. Інноваційний консалтинг, здійснюючи комунікативно-інтеграційну функцію у екосистемах різного рівня сприяє розвитку, оптимізації, масштабізації екосистемної співпраці та підвищенню на цій основі спільної цінності у цілому та для кожного учасника [17];

- соціального ефекту, зокрема розвитку та підвищення ефективності діяльності суб'єктів соціального бізнесу, соціальної відповідальності учасників інноваційних бізнес-екосистем.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Бізнес-модель інноваційного консалтингу розкриває його основні характеристики як підприємницької діяльності професіоналів з надання допомоги інноваторам у розв'язанні проблем здійснення інноваційного процесу на його кожній стадії. За моделлю, його ціннісною пропозицією для інноваційно активних та інноваційних підприємств, також для суб'єктів інноваційної інфраструктури, є інтелектуальні продуктивності, ключовими ресурсами – новітні знання та інформація з інноваційної діяльності,

формами – консультування, проєктування, навчання з питань інновацій.

Інноваційний консалтинг є важливим структурним елементом бізнес-екосистем інновацій підприємств, регіонів, галузей, національної інноваційної сфери. Його основними екосистемними функціями є такі: креативно-ресурсна – креативний інтелектуальний продукт інноваційного консалтингу є ресурсом інноваційної діяльності учасників екосистеми; стимулююча – поширення знань та досвіду інноваційної діяльності активізує підприємства щодо їх інноваційних проєктів; комунікаційно-інтегруюча – консалтинг поєднує учасників екосистем для ефективної співпраці; регуляторна - інноваційний консалтинг, надаючи професійну допомогу інноваторам, здійснює регулюючий вплив на інноваційну діяльність суб'єктів бізнес-екосистем, їх вибір ресурсів, моделей, заходів інноваційної діяльності, соціальна - допомога учасникам екосистем з розв'язання питань соціального підприємництва, розроблення та здійснення програм соціальної відповідальності.

Екосистемні функції інноваційного консалтингу спрямовані на підвищення ефективності співпраці зі створення спільної цінності – інновацій, є факторами синергетичного, мережевого та соціального ефектів бізнес-екосистем інноваційної діяльності.

Розвиток інноваційного консалтингу у сучасний період повинен охоплювати такі взаємопов'язані напрями:

1. Накопичення суб'єктами інноваційного консалтингу системних знань та інформації щодо новітніх моделей, заходів та сучасного досвіду інноваційної діяльності, що є умовою ефективної реалізації екосистемних функцій.

2. Розроблення та надання консалтингових послуг відповідно до нових запитів бізнесу. Це, по-перше,

послуги стартап-консалтингу, що є актуальним для інноваторів. Формування інноваційної ідеї, її формулювання, створення команди, пошуки бізнес-ангелів та інші етапи життєвого циклу стартапів потребують допомоги професіоналів інноваційного консалтингу. По-друге, актуальним є консалтинг інноваційних бізнес-екосистем, який у сучасний період є консалтинговою інновацією та не отримав ще системного аналізу.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розкриття основних характеристик, моделей та заходів консалтингу інноваційних бізнес-екосистем

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за напрямками інноваційної діяльності за 2020-2024 роки URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Кількість упродовженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами за 2000-2024 роки URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

3. Собкевич О. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az\\_innovacii\\_prom\\_pidpriemstv-2025\\_24112025.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf).

4. Про прийняття за основу проєкту Закону України про підтримку та розвиток інноваційної діяльності. Постанова Кабінету міністрів України від 11 лютого 2026 року № 4781-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4781-20#Text>

5. Верховна Рада ухвалила за основу проєкт Закону «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» (14.02.2026). URL: <https://nauka.gov.ua/news/verkhovna-rada->

ukhvalyla-za-osnovu-proiekt-zakonu-pro-pidtrymku-ta-rozvytok-innovatsiinoi-diialnosti/

6. Innovation Consulting: The Turning Point in Management Consulting. URL:

<https://www.preplounge.com/en/blog/consulting/area/innovation-consulting>.

7. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35). С. 81-89. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-35-4-81

8. Ємельянов О. Ю., Данилович О. К. Забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 617-626. DOI:10.52058/2786-5274-2023-14(28)-617-626

9. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4 (47). С. 69-95. DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-69

10. Шкодін І., Єнгібарян М. Розвиток консалтингу в умовах індустрії 4.0. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. №2 (2). С. 53-60. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-06>

11. Марченко О. С., Мужилівський А. А. Інноваційний консалтинг у системі бізнес-інновацій: сучасні напрями та послуги. *Економічна теорія та право*. 2023. № 3 (54). С. 22-43. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-22>

12. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. USA: John Wiley and Sons, 2010. 288 p.

13. Benitez, G. B. Ayala, N. F., Frank A. G.. Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics*. 2020. 228. 107735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735>

14. Mäkinen S. J., Dedehayir O. Business ecosystem evolution and strategic

considerations: A literature review. In 2012 18th International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation. 2012. Pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1109/ice.2012.6297653>

15. Волошенко Л. В., Горностаї Н. І., Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 3-9. URL: [http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA\\_1-20.pdf](http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA_1-20.pdf).

16. Підоричева І. Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 54-92. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/170465>. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054>

17. Пелехачкий Д. Моделі та інструменти інноваційного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-165>.

## REFERENCES

1. Kilkist innovatsiino aktyvnykh promyslovykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom za napriamamy innovatsiinoi diialnosti za 2020-2024 roky [Number of innovatively active industrial enterprises by type of economic activity with distribution by areas of innovative activity for 2020-2024]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).

2. Kilkist uprovadzhenoi innovatsiinoi produktsii (tovariv, posluh) promyslovymu pidpriemstvamy za 2000-2024 roky [Number of innovative products (goods, services) introduced by industrial enterprises for 2000-2024]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).

3. Sobkevych, O. (2025). Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpriemstv v Ukraini pid chas povnomasshtabnoi viiny. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [Innovative activity of industrial enterprises in Ukraine during a full-scale war. National Institute for Strategic Studies]. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az\\_innovacii\\_prom\\_pidpriemstv-2025\\_24112025.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf). (in Ukrainian).
4. Pro pryiniattia za osnovu proektu Zakonu Ukrainy pro pidtrymku ta rozvytok innovatsiinoi diialnosti. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 11 liutoho 2026 roku № 4781-IX [On adoption as a basis the draft Law of Ukraine on Support and Development of Innovative Activity. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 11, 2026 No. 4781-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4781-20#Text> (in Ukrainian).
5. The Verkhovna Rada adopted as a basis the draft Law "On Support and Development of Innovative Activity" [The Verkhovna Rada adopted as a basis the draft Law "On Support and Development of Innovative Activity"]. (14.02.2026). Available at: <https://nauka.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-za-osnovu-proiekt-zakonu-pro-pidtrymku-ta-rozvytok-innovatsiinoi-diialnosti/> (in Ukrainian).
6. Innovation Consulting: The Turning Point in Management Consulting (06.01.2026). <https://www.preplounge.com/en/blog/consulting/area/innovation-consulting>
7. Levkovets, O. M. (2018). Innovatsiinyi konsaltnykh yak tekhnolohiia upravlinnia rozvytkom biznes-orhanizatsii [Innovative consulting as a technology for managing the development of a business organization]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 4 (35), 81-89. Available at: 10.31359/2411-5584-2018-35-4-81 (in Ukrainian).
8. Yemelianov, O. Yu., & Danylovykh, O. K. (2023). Zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Ensuring the innovative activity of enterprises.]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 14(28), 617-626. Available at: 10.52058/2786-5274-2023-14(28)-617-626 (in Ukrainian).
9. Levkovets, O. M. (2021). Innovatsiinyi konsaltnykh u konteksti tsyfrovoy paradyhmy [Innovative consulting in the context of the digital paradigm]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 69–95. Available at: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-69 (in Ukrainian).
10. Shkodina, I., & Yehibarian, M. (2021). Rozvytok konsaltnykh u umovakh industrii 4.0 [Development of consulting in the context of industry 4.0]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy roz-vytku – Financial and credit systems: development prospects*, 2 (2), 53–60. Available at: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-06> (in Ukrainian).
11. Marchenko, O. S., & Muzhylovskiy, A. A. (2023). Innovatsiinyi konsaltnykh u systemi biznes-innovatsii: suchasni napriamy ta posluhy [Innovation consulting in the system of business innovations: modern directions and services]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 3 (54), 22-43. Available at: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-22> (in Ukrainian).
12. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business Model Generation. USA (2010). John Wiley and Sons
13. Benitez, G. B. Ayala, N. F., & Frank A. G. (2020). Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics*, 228, 107735. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735>
14. Mäkinen, S. J., & Dedehayi, O. (2012). Business ecosystem evolution and strategic considerations: A literature review.

*In 2012 18th International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation.* Available at:

<https://doi.org/10.1109/ice.2012.6297653>

15. Volosheniuk, L. V., Hornostai, N. I., & Mykhalchenkova, O. Ye. (2020). Innovatsiina ekosystema: poniattia, funktsii, rivni innovatsiinoho rozvytku, pryklady [Innovation ecosystem in modern economic research. Industrial economics]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii – Science, technologies, innovations*. Available at: [http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA\\_1-20.pdf](http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA_1-20.pdf). (in Ukrainian).

16. Pidorycheva, I. Yu. (2020). Innovatsiina ekosystema v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Innovation ecosystem in modern economic research]. *Ekonomika promyslovosti – Industrial economics*, 2 (90), 54–92. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/170465>. doi:

<http://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054> (in Ukrainian).

17. Pelekhatskyi, D. (2025). Modeli ta instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Models and tools of innovative business development in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 81. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-165>. (in Ukrainian).

*Стаття надійшла 02.03.26*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 12.03.26*

*Стаття опублікована (оприлюднена) 22.04.26*