

Л. М. Шимановська-Діанич  
О. В. Лозова  
Т. О. Гусаковська

## ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЕКОСИСТЕМИ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ПЛАТФОРМА ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*У статті досліджено підприємницькі екосистеми сфери послуг як ключову платформу формування резильєнтного бізнесу в умовах економічної турбулентності, спричиненої глобальними кризами, цифровою трансформацією та воєнними викликами в Україні. Обґрунтовано, що резильєнтність підприємництва у сфері послуг формується не лише під впливом внутрішніх характеристик підприємства, а й значною мірою визначається рівнем розвитку та ефективністю функціонування відповідної екосистеми. Розкрито сутність підприємницької екосистеми сфери послуг як системи взаємодії підприємців, інституцій, ресурсів, цифрових платформ і соціальних зв'язків, що забезпечують створення, розвиток та адаптацію сервісного бізнесу. Визначено специфіку сфери послуг як середовища підприємницької діяльності з урахуванням її нематеріального характеру, орієнтації на клієнта та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища. Проаналізовано галузеву структуру сфери послуг та обґрунтовано диференційований характер формування резильєнтності бізнесу залежно від сегмента діяльності. Особливу увагу приділено медичним і стоматологічним послугам як соціально значущому та регуляторно чутливому сегменту, а також ветеранському підприємництву як інструменту соціально-економічної реінтеграції та відновлення економіки. Запропоновано компоненти авторської моделі підприємницької екосистеми сфери послуг, що інтегрує інституційні, економічні, соціальні та цифрові елементи, а також систему індикаторів оцінювання резильєнтності бізнесу. Обґрунтовано доцільність застосування екосистемного, сервісного та резильєнтного підходів для формування адаптивних моделей розвитку підприємництва в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** підприємницька екосистема, сфера послуг, резильєнтність бізнесу, сервісне підприємництво, економічна турбулентність, ветеранське підприємництво, медичні послуги, стоматологічні послуги, екосистемний підхід, адаптивність бізнесу

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-30-123-135

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічної турбулентності, зумовленої глобальними кризами, цифровою трансформацією та воєнними викликами, особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості та адаптивності підприємництва (de Waal, Kenworthy, Opatska, Trevoh, Boychuk, and Kozlova, 2025). Традиційні підходи до управління бізнесом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, мережевим та екосистемним моделям, здатним забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті сфера послуг відіграє важливу роль як один із найбільш динамічних і адаптивних секторів економіки, що зумовлено високою швидкістю трансформацій, орієнтацією на клієнта, відносно низьким порогом входу та можливістю швидкого масштабування бізнес-моделей. Водночас підприємництво у сфері послуг характеризується значною

вразливістю до зовнішніх шоків, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення його резильєнтності (Gao, 2025).

Особливого значення в сучасних умовах набуває підприємницька екосистема як середовище, що об'єднує інституції, ресурси, знання, соціальні зв'язки та механізми підтримки бізнесу, адже саме в межах таких екосистем формується здатність підприємств до адаптації, інновацій та відновлення (D. Isenberg (2014); E. Stam (2021); D. Audretsch, M. Belitski, 2018; T. Ninh, T. Hue (2025)). Резильєнтність бізнесу у сфері послуг дедалі більше визначається не лише внутрішніми характеристиками підприємства, а й рівнем розвитку та ефективністю функціонування відповідної екосистеми.

Окремої уваги потребує галузева диференціація сфери послуг, оскільки різні її сегменти мають відмінні механізми формування резильєнтності. Особливе місце посідають медичні, зокрема стоматологічні, послуги, які виступають критично важливими елементами соціально-економічної системи та забезпечують безперервність функціонування навіть у кризових умовах (Smaggus, Long, Ellis, Clay-Williams and Braithwaite, 2021; Cavalieri et al., 2025). Їхня специфіка полягає у поєднанні високого рівня професійної відповідальності, залежності від довіри споживачів та необхідності дотримання регуляторних вимог, що формує особливі підходи до підприємницької діяльності у цій сфері.

Крім того, в умовах воєнних трансформацій особливої актуальності набуває розвиток ветеранського підприємництва, яке розглядається як важливий інструмент соціально-економічної реінтеграції та відновлення економіки. Сфера послуг у цьому випадку виступає найбільш доступною платформою для започаткування власної справи ветеранами, що зумовлює необхідність дослідження механізмів їх інтеграції у підприємницькі екосистеми (Petrukha, Tripak, Petrukha and Konovalenko, 2024; Skrylnyk, 2024; Zhao, Wang, Chen and Liu, 2021). Отже, виникає об'єктивна потреба у дослідженні підприємницьких екосистем сфери послуг як платформи формування резильєнтного бізнесу з урахуванням галузевих особливостей, специфіки медичних і стоматологічних послуг та ролі ветеранського підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі питання розвитку підприємництва, функціонування сфери послуг, формування підприємницьких екосистем та забезпечення резильєнтності бізнесу розглядаються в межах різних наукових підходів, що свідчить про багатомірність і складність цієї проблематики. Дослідження підприємницьких екосистем активно розвиваються у працях зарубіжних науковців, серед яких важливий внесок зробили D. Isenberg та E. Stam (Isenberg, 2014; Stam, 2021). У їхніх роботах підприємницька екосистема розглядається як сукупність взаємопов'язаних інституцій, акторів і процесів, що створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесу. Подальші дослідження розширюють це бачення, акцентуючи увагу на динамічній природі екосистем, їх здатності до еволюції та формування регіональних компетенцій (Audretsch, Mason, Miles and O'Connor, 2018; Walsh, 2019; Ninh and Hue, 2025).

Проблематика резильєнтності бізнесу досліджується у контексті кризового менеджменту, стратегічного управління та теорії адаптивних систем. У сучасних дослідженнях акцент поступово зміщується з індивідуальної стійкості підприємств на їхню інтегрованість у мережеві структури та екосистеми, що забезпечують відновлення та розвиток у кризових умовах (Gao, 2025; de Waal et al, 2025). Сфера послуг як об'єкт наукового аналізу розглядається крізь призму її орієнтації на клієнта, нематеріального характеру послуг та важливості якості взаємодії. Науковці також підкреслюють, що саме сфера послуг є найбільш чутливою до змін середовища, але водночас здатною до швидкої трансформації (Порев та Коломицева, 2021; Nestorenko, T., Ostenda, Kravchuk та Nestorenko, O., 2022).

Українські науковці також активно досліджують проблематику розвитку підприємництва, інновацій, адаптації бізнесу в умовах криз та функціонування підприємницьких екосистем. У їхніх працях розкриваються питання ефективного управління ресурсами, розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах воєнних викликів особливої актуальності набувають дослідження, присвячені адаптації економіки України, розвитку малого бізнесу та формуванню нових моделей підприємництва. Окремий напрям становлять праці, присвячені ветеранському підприємництву як інструменту соціально-економічної реінтеграції, у яких підкреслюється його роль у відновленні економіки, створенні робочих місць та інтеграції ветеранів у цивільне життя (Petrukha et al., 2024).

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання інтеграції підприємницьких екосистем, галузевої структури сфери послуг та резильєнтності бізнесу залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування особливості функціонування медичних і стоматологічних послуг як специфічного сегмента підприємництва, а також роль ветеранського підприємництва у формуванні резильєнтної економіки в межах екосистемного підходу. Таким чином, існує необхідність у комплексному дослідженні підприємницьких екосистем сфери послуг, яке б поєднувало галузевий, екосистемний та резильєнтнісний підходи, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування ролі підприємницьких екосистем сфери послуг у формуванні резильєнтного бізнесу в умовах турбулентності, а також визначення особливостей функціонування окремих сегментів сфери послуг, зокрема медичних і стоматологічних, та ролі ветеранського підприємництва у забезпеченні соціально-економічної стійкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади підприємницьких екосистем; визначити особливості сфери послуг як середовища розвитку підприємництва; проаналізувати галузеву структуру сфери послуг; обґрунтувати специфіку медичних і стоматологічних послуг; визначити роль ветеранського підприємництва; сформулювати компоненти авторської моделі екосистеми резильєнтного бізнесу. У процесі дослідження використано методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, систематизації, порівняльного аналізу та моделювання.

У сучасній економічній науці поняття підприємницької екосистеми трактується як сукупність взаємопов'язаних акторів, інституцій, ресурсів і процесів, які створюють умови для виникнення, розвитку та масштабування підприємницької діяльності. Водночас наголошується, що йдеться не лише про набір окремих елементів підтримки бізнесу, а про їхню взаємодію, синергію та здатність формувати продуктивне підприємництво в конкретному середовищі. Саме тому екосистемний підхід дедалі частіше застосовується для пояснення нерівномірності розвитку підприємництва в різних секторах і регіонах.

Спираючись на цей підхід, у межах даного дослідження пропонуємо визначити підприємницьку екосистему сфери послуг як систему взаємодії підприємців, споживачів, освітніх і фінансових інституцій, професійних спільнот, цифрових платформ, державних регуляторів та партнерських мереж, яка забезпечує створення, надання, адаптацію й розвиток послуг у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Таке визначення дає змогу поєднати класичне розуміння екосистеми з галузевою специфікою сервісного сектору, де вирішальне значення мають довіра, якість взаємодії та швидкість реакції на потреби клієнта. Підставою для такого уточнення є як загальні підходи до *entrepreneurial ecosystems*, так і українські дослідження, що підкреслюють роль інституційної

підтримки, університетів та бізнес-інкубації у формуванні підприємницького середовища (Brychka, H., Brychka, B., & Buhil, S., 2023; Brenzovych & Tsalan, 2021).

Не менш важливим є уточнення сутності сфери послуг. У працях із сервісного менеджменту та маркетингу послуга розглядається як специфічний економічний продукт, для якого характерні нематеріальність, невіддільність процесу надання від споживання, варіативність якості та залежність від взаємодії з клієнтом. У більш сучасному баченні сфера послуг розглядається вже не лише як окремий сектор економіки, а як простір створення цінності через взаємодію, досвід споживача, управління відносинами та сервісну логіку бізнесу. З огляду на це, у межах статті сферу послуг пропонується трактувати як сукупність видів економічної діяльності, у межах яких ключовим результатом є не матеріальний товар, а створення корисності через професійну, інтелектуальну, комунікаційну, медичну, освітню, інформаційну чи іншу взаємодію зі споживачем. Таке визначення є важливим для подальшого розкриття галузевої структури сервісного сектору, адже дозволяє включити до нього як традиційні, так і нові, цифрово трансформовані види послуг.

У контексті обраної теми особливе місце займає підприємництво у сфері послуг. На відміну від виробничого бізнесу, воно частіше ґрунтується на персональних компетентностях, професійній репутації, гнучких формах зайнятості, швидкій перебудові сервісної моделі та тісному контакті зі споживачем. Саме тому сервісне підприємництво є більш чутливим до кризових змін, але водночас може швидше адаптуватися, якщо функціонує в підтримувальному екосистемному середовищі, ця логіка особливо чітко проявляється в тих сегментах, де послуга є одночасно економічною, соціальною та репутаційною категорією, зокрема в медичних, освітніх, психологічних і консалтингових послугах.

Центральним для дослідження є також поняття резильєнтності бізнесу. У сучасній науковій думці резильєнтність дедалі частіше розглядається не як проста стійкість до потрясінь, а як здатність організації зберігати життєздатність, адаптуватися, перебудовувати процеси та знаходити нові можливості розвитку в умовах невизначеності (Порев та Коломицева, 2021; Nestorenko, T., Ostenda, Kravchuk та Nestorenko, O., 2022). Для українського контексту це поняття особливо актуалізується у зв'язку з війною, ВАНІ-середовищем, розривами ланцюгів постачання, змінами платоспроможного попиту та релокацією бізнесу. Сучасні українські дослідження менеджменту ризиків і адаптивності підприємств прямо вказують на необхідність переходу від традиційних стабілізаційних моделей до адаптивної управлінської парадигми, зорієнтованої на безперервність діяльності та гнучке реагування.

У межах цієї статті резильєнтний бізнес у сфері послуг пропонується визначати як бізнес, здатний зберігати функціональність, підтримувати довіру споживачів, адаптувати сервісну модель, інтегрувати нові форми взаємодії та відновлювати розвиток після зовнішніх шоків завдяки внутрішнім ресурсам і можливостям підприємницької екосистеми. На відміну від вузького розуміння стійкості як «витримування удару», таке трактування акцентує не лише на опорі, а й на трансформаційній здатності бізнесу. З цієї позиції стає очевидним, що резильєнтність не формується ізольовано на рівні окремого підприємця, а є результатом поєднання внутрішніх компетенцій і зовнішніх можливостей. У сфері послуг до таких можливостей належать доступ до цифрових інструментів, професійних мереж, навчання, консультацій, фінансування, партнерств, локальних спільнот та регуляторної підтримки. Саме тому резильєнтність бізнесу розглядається нами як екосистемно зумовлена характеристика, а не лише як наслідок індивідуальної управлінської майстерності.

Окремого теоретичного уточнення потребує сегмент медичних і, зокрема, стоматологічних послуг, адже на відміну від багатьох інших видів сервісного бізнесу, ці

послуги поєднують ринкову природу з високою соціальною значущістю, професійною етикою, регуляторними обмеженнями та особливою роллю довіри. Українські дослідження вказують, що ринок медичних послуг вимагає комплексного регулювання, маркетингового аудиту, репутаційного менеджменту та системної організації на ринкових засадах. У випадку приватної медицини й стоматології до цього додаються ліцензування, вимоги до безпеки, цифровізація взаємодії з пацієнтом і висока персоніфікація сервісу (Shevchuk, Ivanchov, Paryzkyi, Lakiichuk & Oksin, 2021; Барзилович, 2019; Martynenko, M. and Martynenko, A., 2022; Sivolap, Bairak and Sokur, 2021).

З урахуванням цього медичні та стоматологічні послуги у статті розглядаються як специфічний сегмент підприємництва у сфері послуг, де резильєнтність визначається не лише економічною гнучкістю, а й здатністю зберігати безперервність критично важливих послуг, забезпечувати довіру пацієнтів, відповідати регуляторним вимогам і швидко інтегрувати управлінські та цифрові інновації. Саме така інтерпретація дозволяє пов'язати сервісний бізнес, екосистемний підхід і суспільну значущість охорони здоров'я в єдиній аналітичній рамці.

У воєнному та повоєнному контексті логічним продовженням цієї рамки є ветеранське підприємництво і варто зазначити, що сучасні українські дослідження вже фіксують його як окремий напрям економічної інтеграції та підкреслюють потребу у фінансовій, інституційній та екосистемній підтримці таких бізнесів. Водночас саме сфера послуг часто стає найбільш доступним середовищем для старту ветеранської справи через відносно нижчий поріг входу, можливість мікропідприємництва, роботу на локальний попит і опору на індивідуальні компетентності.

Отже, теоретичною основою дослідження є поєднання трьох взаємодоповнювальних підходів: екосистемного, який пояснює середовище розвитку бізнесу; сервісного, який дозволяє розкрити специфіку створення цінності у сфері послуг; та резильєнтного, що дає змогу інтерпретувати адаптацію, відновлення і трансформацію бізнесу в умовах турбулентності. Поєднання цих підходів створює підґрунтя для подальшого аналізу галузевої структури сфери послуг, ролі медичних і стоматологічних послуг, а також місця ветеранського підприємництва у формуванні резильєнтної підприємницької екосистеми.

Сфера послуг у сучасній економіці характеризується високим рівнем диверсифікації, що обумовлює необхідність її розгляду не як однорідного сектору, а як багатокомпонентної системи, у межах якої різні види діяльності мають відмінні економічні, організаційні та адаптивні характеристики. Такий підхід є особливо важливим у контексті дослідження резильєнтності бізнесу, оскільки здатність до адаптації суттєво варіюється залежно від галузевої специфіки. Узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити ключові напрями сфери послуг, які відіграють різну роль у формуванні підприємницької активності та економічної стійкості: освітні послуги; медичні та стоматологічні послуги; ІТ та цифрові послуги; креативні індустрії; фінансові та консалтингові послуги; побутові та локальні сервіси.

Кожен із зазначених сегментів має власні механізми створення цінності, різний рівень залежності від клієнта, ступінь цифровізації та специфіку взаємодії з підприємницькою екосистемою. Особливе місце у структурі сфери послуг займає підприємництво як форма організації діяльності, що визначає її гнучкість та адаптивність. На відміну від виробничого сектору, у сфері послуг переважають малі та мікропідприємства, а також самозайняті особи, для яких характерними є персоніфікований характер бізнесу, поєднання ролей власника, виконавця та управлінця, висока залежність від репутації та довіри клієнтів, а також швидка зміна формату діяльності залежно від зовнішніх умов, що зумовлює особливу модель підприємництва, у якій підприємець виступає не лише як організатор бізнесу, а як носій ключової

компетенції, бренду та цінності для споживача. Резильєнтність такого бізнесу безпосередньо пов'язана з його здатністю до швидкої адаптації та інтеграції в екосистемне середовище.

У цьому контексті доцільно розглянути галузеві особливості окремих сегментів сфери послуг (табл. 1).

Таблиця 1

**Галузеві особливості сфери послуг та їх вплив на резильєнтність бізнесу в економіці України**

Сегмент сфери послуг	Характеристика	Рівень адаптивності	Фактори резильєнтності	Обмеження / ризики
Освітні послуги	цифровізація, онлайн-формати, масштабованість	високий	доступ до технологій, цифрова грамотність, підтримка інституцій	залежність від технологій та інфраструктури
ІТ та цифрові послуги	глобальна орієнтація, дистанційна робота	дуже високий	гнучкість, цифрові інструменти, доступ до глобальних ринків	залежність від глобальних ринків і технологічної інфраструктури
Креативні індустрії	інноваційність, креативність, нестабільний попит	середній	мережеві взаємодії, спільноти, культурний контекст	нестабільність попиту
Фінансові та консалтингові послуги	експертність, аналітика, довіра клієнтів	відносно високий	професійні компетенції, репутація	чутливість до економічних змін
Побутові та локальні сервіси	орієнтація на локальний ринок	середній	локальний попит, зайнятість	залежність від місцевої економіки
Медичні послуги	висока соціальна значущість, регуляторність, довіра	високий (з обмеженнями)	безперервність послуг, довіра пацієнтів, професійна відповідальність	неможливість повної цифровізації, високі вимоги до якості та безпеки

*Джерело: складено авторами*

Якщо ж говорити про підприємництво у сфері медичних і, зокрема, стоматологічних послуг, то воно характеризується такими особливостями: високим рівнем довіри як ключового ресурсу, поєднанням професійної компетенції та управлінських навичок, значною роллю репутації, залежністю від регуляторного середовища, а також необхідністю дотримання стандартів якості та безпеки. У цьому сегменті підприємець виступає не лише як суб'єкт господарювання, а і як носій соціальної відповідальності, що суттєво впливає на модель управління бізнесом. В умовах воєнних викликів медичні та стоматологічні послуги набувають додаткового значення як елемент забезпечення життєздатності суспільства, а їхня резильєнтність проявляється через здатність функціонувати в умовах підвищених ризиків, адаптацію форматів надання послуг, швидку перебудову організаційних процесів та інтеграцію в професійні й волонтерські мережі.

Отже, саме цей сегмент сфери послуг демонструє поєднання економічної, соціальної та безпекової функцій, що робить його ключовим елементом резильєнтної економіки. Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що резильєнтність

підприємництва у сфері послуг має галузево диференційований характер і формується під впливом специфіки виду послуг, рівня залежності від клієнта, ступеня цифровізації, інтеграції в підприємницьку екосистему, а також доступу до ресурсів і підтримки. Це створює передумови для подальшого розгляду ролі підприємницької екосистеми як платформи, що забезпечує узгодження цих факторів і формує середовище для розвитку резильєнтного бізнесу, а також дозволяє перейти до аналізу ветеранського підприємництва як особливого сегмента сфери послуг.

У сучасних умовах турбулентності формування резильєнтного бізнесу у сфері послуг неможливо розглядати поза контекстом підприємницької екосистеми, адже саме екосистемний підхід дозволяє інтегрувати різні елементи середовища — інституційні, економічні, соціальні та цифрові — у єдину систему, що забезпечує адаптацію, відновлення та розвиток підприємництва. На основі узагальнення теоретичних положень і галузевих особливостей сфери послуг нами сформовано склад компонентів майбутньої авторської моделі підприємницької екосистеми сфери послуг як платформи для формування резильєнтного бізнесу, яка відображає взаємозв'язок між ключовими елементами середовища та результатами їх взаємодії (табл. 2).

Таблиця 2

**Компоненти авторської моделі підприємницької екосистеми сфери послуг та їх роль у формуванні резильєнтності бізнесу в Україні**

Рівень моделі	Елемент	Зміст	Вплив на резильєнтність
Ядро	підприємець	мікро- та малий бізнес, самозайняті, ветерани, медичні практики	ініціює адаптацію, приймає рішення, формує бізнес-модель
Галузевий рівень	освітні послуги	онлайн-освіта, тренінги	висока адаптивність через цифровізацію
	ІТ-послуги	розробка, цифрові сервіси	максимальна гнучкість і глобальність
	креативні індустрії	дизайн, медіа, культура	інноваційність, але нестабільний попит
	фінансові та консалтингові	консалтинг, аудит	стійкість через експертність
	медичні послуги	клініки, діагностика, приватні кабінети	критична безперервність, соціальна значущість,
	локальні сервіси	побутові послуги	підтримка локальної економіки
Екосистема	державна	регулювання, політики	створює рамки функціонування
	освіта	університети, навчання	формує компетенції
	фінанси	гранти, кредити	забезпечує ресурси
	цифрові платформи	онлайн-сервіси	розширює ринки
	спільноти	бізнес-мережі	підсилює кооперацію
Механізми	адаптація	зміна моделей	швидке реагування
	інновації	нові рішення	підвищення конкурентності
	кооперація	партнерства	синергія
	цифровізація	онлайн-сервіси	масштабування
	навчання	освіта, розвиток	підвищення стійкості
Результат	Резильєнтність	Виживання, адаптація, розвиток	Стійкість економіки

Джерело: складено авторами

Для кількісного та якісного оцінювання рівня резильєнтності підприємництва у сфері послуг доцільно використовувати сформовану нами систему індикаторів, що охоплює економічні, організаційні, соціальні, екосистемні та галузеві параметри (табл. 3).

Таблиця 3

**Індикатори оцінювання резильєнтності бізнесу у сфері послуг**

Група індикаторів	Показник	Зміст	Як вимірювати
Економічні	стабільність доходів	здатність зберігати дохід	% зміни доходу
	диверсифікація послуг	різноманітність сервісів	кількість послуг
	рентабельність	ефективність діяльності	% прибутковості
Організаційні	гнучкість бізнес-моделі	швидкість змін	час адаптації
	цифровізація	використання онлайн-інструментів	частка онлайн-послуг
	автономність	незалежність від одного ресурсу	кількість каналів
Соціальні	довіра клієнтів	репутація бізнесу	відгуки, повторні клієнти
	соціальна відповідальність	внесок у суспільство	наявність ініціатив
Екосистемні	інтеграція в мережі	участь у спільнотах	кількість партнерств
	доступ до ресурсів	фінанси, навчання	наявність підтримки
Галузеві (медицина)	якість послуг	рівень обслуговування	оцінка пацієнтів
	безперервність	стабільність роботи	% часу роботи
	дотримання стандартів	регуляторна відповідність	наявність сертифікацій

*Джерело: складено авторами*

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити здатність бізнесу до адаптації, відновлення та розвитку в умовах турбулентності, а також врахувати специфіку окремих сегментів, зокрема медичних і стоматологічних послуг.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити загальні висновки:

обґрунтовано, що сфера послуг виступає специфічним середовищем розвитку підприємництва в умовах сучасної економічної турбулентності, а її галузева диференціація визначає різні механізми формування резильєнтності бізнесу;

доведено, що резильєнтність бізнесу формується не лише на рівні окремого підприємства, а в межах підприємницької екосистеми, яка забезпечує доступ до ресурсів, знань, партнерств та інституційної підтримки, а запропонований склад компонентів авторської моделі підприємницької екосистеми сфери послуг дозволяє інтегрувати галузевий, екосистемний та резильєнтнісний підходи в єдину аналітичну конструкцію;

встановлено, що медичні і, зокрема, та стоматологічні послуги відіграють важливу роль у формуванні соціально-економічної резильєнтності, поєднуючи підприємницьку діяльність із високою суспільною значущістю та вимогами до якості й безпеки;

обґрунтовано, що ветеранське підприємництво є важливим драйвером економічного відновлення та соціальної інтеграції, а його розвиток значною мірою залежить від ефективності функціонування підприємницької екосистеми.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі та системи індикаторів для розроблення програм підтримки сервісного підприємництва.

Перспективами подальших досліджень є розроблення повноцінної авторської моделі підприємницької екосистеми сфери послуг, а також методичних підходів до оцінювання резильєнтності підприємництва у сфері послуг з урахуванням галузевої специфіки та умов воєнної і повоєнної трансформації економіки.

#### Бібліографічний список

- Барзилович, А. Д., 2019. Принципи та функції державного регулювання ринку медичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*, 21, с. 122–126. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.122
- Порев, С. та Коломицева, О., 2021. Інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал і абсорбтивна здатність університетів у підприємницьких екосистемах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 62, с. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241798>
- Audretsch, D., Mason, C., Miles, M. P. and O'Connor, A., 2018. The dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), p. 471–474. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1436035>
- Brenzovych, K., & Tsalan, M., 2021. Global impact and regional dimensions of services market development in Ukraine. *Three Seas Economic Journal*, 2(1), pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-3>
- Brychka, H., Brychka, B., & Buhil, S., 2023. The role of the service sector in the development of entrepreneurship in the countryside. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 25(102), pp. 22-26. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10203>
- Cavalieri, M., Fontana S., Guccio, C., Lisi, D., Martorana, M. F., Pignataro, G. & Romeo, D. 2025. Measuring hospital care resilience: a systematic literature review. *The European Journal of Health Economics*, 27, pp. 175–211 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10198-025-01807-1>
- de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoh, O., Boychuk, Ya. and Kozlova, V., 2025. Exposing pathways to organisational resilience: revenue resilience among Ukrainian firms operating in a war economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2) DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058>
- Gao, Y., 2025. Looking for the Impact of Entrepreneurship on Regional Economic Resilience in China. *Sustainability*, 17(4), DOI: <https://doi.org/10.3390/su17041397>
- Isenberg, D. 2014. What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*. Available at: <https://www.community.edu.qa/Admin/Documents/What%20an%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Actually%20Is.pdf>
- Martynenko, M. and Martynenko, A., 2022. Development of enterprise reputation management in the sphere of medical services. *Development management*, 21(4), pp. 8-18 DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(4\).2022.8-18](https://doi.org/10.57111/devt.20(4).2022.8-18)
- Nestorenko, T., Ostenda, A., Kravchyk, Y. and Nestorenko, O., 2022. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, p. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>

- Ninh, T. T. T. and Hue, T. T. 2025. Sustainable entrepreneurial ecosystems: what are the main research directions? *Discover Sustainability*, 6. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00931-5>
- Petrukha, S. V., Tripak, M. M., Petrukha, N. M. and Konovalenko, D. V., 2024. Resilience of veteran business in Ukraine. *Проблеми економіки*, 3(61), pp. 249-260 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260>
- Shevchuk, V., Ivanchov, P., Paryzkyi, I., Lakiichuk, Y., & Oksin, V., 2021. Establishment of a comprehensive system for the provision of medical services in Ukraine on market principles. *Amazonia Investiga*, 10(43), 158-167. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.16>
- Sivolap, L., Bairak, A. and Sokur, I., 2021. Technology of marketing audit of the medical services sector. *Eszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*, 13, pp. 211-222. DOI: <https://doi.org/10.54264/0019>
- Skrylnyk, A., 2024. Business models of inclusive entrepreneurship for demobilised military servants: the experience of EU countries for Ukraine. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, 3(3). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-8>
- Smaggus, A., Long, J. C., Ellis, L. A., Clay-Williams, R. and Braithwaite, J., 2021. Government actions and their relation to resilience in healthcare. *International Journal of Health Policy and Management*. DOI: <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.67>
- Stam, E. 2021. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Walsh, K., 2019. Regional capability emergence in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(3), pp. 359–383 DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2019-0030>
- Zhao, W., Wang, A., Chen, Y. and Liu, W., 2021. Investigating inclusive entrepreneurial ecosystem through the lens of bottom of the pyramid (BOP) theory: case study of Taobao village in China. *Chinese Management Studies*, 15(3), pp. 613–640. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2020-0210>

### References

- Audretsch, D., Mason, C., Miles, M. P. and O'Connor, A., 2018. The dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), p. 471–474. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1436035>
- Barzylovykh, A. D., 2019. Pryntsypy ta funktsii derzhavnoho rehuliuвання rynku medychnykh posluh [Principles and functions of state regulation of the medical services market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, c. 122–126. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.122 (in Ukrainian).
- Brenzovych, K., & Tsalan, M., 2021. Global impact and regional dimensions of services market development in Ukraine. *Three Seas Economic Journal*, 2(1), pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-3>
- Brychka, H., Brychka, B., & Buhil, S., 2023. The role of the service sector in the development of entrepreneurship in the countryside. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 25(102), pp. 22-26. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10203>
- Cavalieri, M., Fontana S., Guccio, C., Lisi, D., Martorana, M. F., Pignataro, G. & Romeo, D. 2025. Measuring hospital care resilience: a systematic literature review. *The European Journal of Health Economics*, 27, pp. 175–211 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10198-025-01807-1>

- de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoh, O., Boychuk, Ya. and Kozlova, V., 2025. Exposing pathways to organisational resilience: revenue resilience among Ukrainian firms operating in a war economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2) DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058>
- Gao, Y., 2025. Looking for the Impact of Entrepreneurship on Regional Economic Resilience in China. *Sustainability*, 17(4), DOI: <https://doi.org/10.3390/su17041397>
- Isenberg, D. 2014. What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*. Available at: <https://www.community.edu.qa/Admin/Documents/What%20an%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Actually%20Is.pdf>
- Martynenko, M. and Martynenko, A., 2022. Development of enterprise reputation management in the sphere of medical services. *Development management*, 21(4), pp. 8-18 DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(4\).2022.8-18](https://doi.org/10.57111/devt.20(4).2022.8-18)
- Nestorenko, T., Ostenda, A., Kravchyk, Y. and Nestorenko, O., 2022. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, p. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>
- Ninh, T. T. T. and Hue, T. T. 2025. Sustainable entrepreneurial ecosystems: what are the main research directions? *Discover Sustainability*, 6. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00931-5>
- Petrukha, S. V., Tripak, M. M., Petrukha, N. M. and Konovalenko, D. V., 2024. Resilience of veteran business in Ukraine. *Problemy ekonomiky*, 3(61), pp. 249-260 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260>
- Porev, S. ta Kolomytseva, O., 2021. Innovatsiyni potentsial, intelektualnyi kapital i absorbtivna zdattist universytetiv u pidpriemnytskykh ekosystemakh [Innovative potential, intellectual capital and absorptive capacity of universities in entrepreneurial ecosystems]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 62, s. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241798> (in Ukrainian).
- Shevchuk, V., Ivanchov, P., Paryzkyi, I., Lakiichuk, Y., & Oksin, V., 2021. Establishment of a comprehensive system for the provision of medical services in Ukraine on market principles. *Amazonia Investiga*, 10(43), 158-167. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.16>
- Sivolap, L., Bairak, A. and Sokur, I., 2021. Technology of marketing audit of the medical services sector. *Eszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*, 13, pp. 211-222. DOI: <https://doi.org/10.54264/0019>
- Skrylnyk, A., 2024. Business models of inclusive entrepreneurship for demobilised military servants: the experience of EU countries for Ukraine. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, 3(3). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-8>
- Smaggus, A., Long, J. C., Ellis, L. A., Clay-Williams, R. and Braithwaite, J., 2021. Government actions and their relation to resilience in healthcare. *International Journal of Health Policy and Management*. DOI: <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.67>
- Stam, E. 2021. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Walsh, K., 2019. Regional capability emergence in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(3), pp. 359–383 DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2019-0030>
- Zhao, W., Wang, A., Chen, Y. and Liu, W., 2021. Investigating inclusive entrepreneurial ecosystem through the lens of bottom of the pyramid (BOP) theory: case study of Taobao

village in China. *Chinese Management Studies*, 15(3), pp. 613–640. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/CMS-05-2020-0210>

Стаття надійшла до редакції 25.10.2025

**L. Shymanovska-Dianyach**

**O. Lozova**

**T. Husakovska**

### **ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS OF THE SERVICE SECTOR AS A PLATFORM FOR BUILDING RESILIENT BUSINESS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE IN UKRAINE**

*The article explores entrepreneurial ecosystems in the service sector as a foundational platform for the formation and development of resilient business models under conditions of economic turbulence driven by global crises, digital transformation, and wartime challenges in Ukraine. In contrast to traditional firm-centered approaches, the study substantiates that business resilience in the service sector is not solely determined by internal organizational capabilities but is largely shaped by the structure, maturity, and functional effectiveness of the surrounding entrepreneurial ecosystem. The paper conceptualizes the entrepreneurial ecosystem of the service sector as a complex, multi-level system of interactions among entrepreneurs, consumers, educational and financial institutions, digital platforms, regulatory bodies, and professional communities. This system enables the creation, delivery, adaptation, and scaling of services in response to dynamic environmental changes. Particular attention is paid to the service sector as a специфічне економічне середовище characterized by intangibility, simultaneity of production and consumption, high dependence on trust and customer interaction, and increased sensitivity to external shocks, which together determine both its vulnerability and adaptive potential. The research emphasizes the sectoral heterogeneity of the service economy and demonstrates that the mechanisms of resilience formation vary significantly across different segments, including education, IT and digital services, creative industries, financial and consulting services, local services, and healthcare. A special focus is placed on medical and dental services as critically important and highly regulated segments that combine economic, social, and safety dimensions. Their resilience is interpreted not only as economic adaptability but also as the ability to ensure continuity of essential services, maintain patient trust, comply with regulatory standards, and integrate managerial and digital innovations under conditions of heightened risk. Furthermore, the article highlights the growing importance of veteran entrepreneurship in the context of Ukraine's wartime and post-war transformation. The service sector is identified as one of the most accessible entry points for veterans due to its relatively low barriers to entry, flexibility, and reliance on individual competencies. Veteran entrepreneurship is thus considered an integral component of inclusive entrepreneurial ecosystems, contributing to socio-economic reintegration, job creation, and the recovery of local economies. Based on the synthesis of theoretical approaches and empirical generalizations, the authors propose a conceptual model of the entrepreneurial ecosystem in the service sector. This model integrates institutional, economic, social, and digital components and reflects the interaction between ecosystem actors, sectoral characteristics, adaptive mechanisms (such as innovation, cooperation, digitalization, and learning), and resilience outcomes. In addition, a system of indicators for assessing business resilience in the service sector is developed, encompassing economic stability, organizational adaptability, ecosystem integration, and sector-specific factors. The study argues for the methodological relevance of combining ecosystem, service-dominant, and*

*resilience-based approaches as a comprehensive analytical framework for understanding and managing business development in conditions of uncertainty, volatility, and systemic disruption. The results contribute to the advancement of theoretical foundations of entrepreneurial ecosystems and provide practical implications for policymakers, educational institutions, and business support organizations in designing strategies aimed at strengthening resilience and adaptive capacity of service-based entrepreneurship in Ukraine.*

**Key words:** *entrepreneurial ecosystem, service sector, business resilience, service entrepreneurship, economic turbulence, veteran entrepreneurship, medical services, dental services, ecosystem approach, business adaptability*