

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

УДК 316.33+332.1

DOI <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2022.93.14>

**М. С. ШИРОКОВА**

кандидат соціологічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальних структур та соціальних відносин  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### МОДЕЛЮВАННЯ АРХІТЕКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ СЕРВІСИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

*Стаття містить авторську розробку моделі сервісної підприємницької екосистеми територіального кластеру. У роботі проведене дослідження ролі мережевої взаємодії організацій у галузі надання бізнес-послуг для створення сталої підприємницької екосистеми територій. Показано, що формування сервісних екосистем має конкретні особливості в залежності від географічної перспективи, де в дію вступає громада та культура регіонів. Моделювання сервісованої підприємницької екосистеми, яка функціонує в межах певної території, включає аналіз механізму взаємодії елементів такої системи, факторів, що на неї впливають, і результатів, які вона породжує для всієї соціоекономічної системи. Архітектура локальної підприємницької екосистеми під впливом сервісизації містить сукупність економічних акторів, які взаємодіють між собою як постачальники та споживачі бізнес-послуг. У статті продемонстровані особливості підприємницьких екосистем, що формуються у регіонах, де основним напрямом економічної діяльності є надання бізнес-послуг, у порівнянні зі звичайними екосистемами. Синергетичні ефекти, що досягаються в територіальних сервісованих підприємницьких екосистемах, стосуються посилення всіх відомих агломеративних ефектів, адаптивності економічних агентів і їх спільнот до непередбачуваних змін на ринках, а також нарощування продуктивності і динамічної стійкості на базі безперервних інновацій. Успішні підприємницькі екосистеми здатні генерувати такі ефекти і поширювати імпульси зростання на оточуючу територію, оскільки вони є складними системами, що саморозвиваються, які реалізують переваги мережевої моделі створення інновацій в режимі колективних дій. Одночасно вони є складними партнерськими проектами, де сервісні компанії, що є лідерами на ринку, постійно налагоджують процеси в екосистемі, спираючись на спільні ініціативи, високу взаємну довіру і довгострокові стосункові контракти. За допомогою*

техніки мапування у роботі проводиться аналіз потенціалу регіонів України як територіальних кластерів бізнес-послуг.

**Ключові слова:** сервісизація бізнесу, бізнес-послуги, територіальна сервісизація, центри спільного обслуговування, підприємницька екосистема.

**Постановка проблеми.** Гнучкість структури підприємницьких екосистем та їх саморегулююча здатність за наявності набору правил, узгоджених усіма учасниками, створює простір для економічного розвитку та зростання. Центри спільного обслуговування як спеціально створені підрозділи у структурі великої компанії, до яких передаються бізнес-процеси всієї організації, відіграють у цьому процесі роль ключового суб'єкта взаємодії та координатора функціональних спільнот. Їх призначення як елемента локальної екосистеми – розвивати гармонійні відносини зі своїми стейкхолдерами, знімаючи напругу в екосистемі шляхом уточнення, локальної домовленості та компромісу. Кожен регіон має свою унікальну архітектуру підприємницької екосистеми, і її ефективність з точки зору генерації і розвитку підприємницьких процесів багато в чому визначається якістю взаємодії елементів екосистеми між собою і з середовищем. Відповідно, реалізація взаємодії елементів регіональної підприємницької екосистеми багато в чому залежить від її устрою, з огляду на те що організаційно-структурна побудова регіону являє собою не просто сукупність елементів, а скоріше єдину сервісну екосистему, що інтегрує в собі інститути, культурне середовище та економіку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні наукові внески вказують на те, що взаємодія між виробництвом та сервісизацією бізнесу може призвести до позитивних результатів на відповідній території у розрізі зайнятості, економічних та соціальних показників [1]. Однак, при оцінці впливу стратегій сервісизації, акцент робився насамперед на вигодах та конкурентоспроможності на рівні фірм. Дуже мало дослідженим залишається мезорівневий підхід до сервісизації та її територіальний вимір. Дослідження першопричин сервісизації бізнесу та впливу стратегії сервісизації на територіальну згуртованість та самопідтримувані підприємницькі екосистеми здійснено М. Широковою [2]. **Метою даного дослідження** є розкриття сутності підприємницької екосистеми, зокрема її архітектури під впливом процесу сервісизації, розробка моделі сервісної підприємницької екосистеми територіального кластеру, а також попередня оцінка перспектив для територій України у впровадженні стратегії сервісизації бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Сервісизація впливає не тільки на бізнес-моделі окремих фірм, але й вимагає узгодження бізнес-моделей інших фірм в межах екосистеми, змушуючи їх до інтерактивних взаємодій на певній території. Екосистеми діють, використовуючи ринкові або мережеві організаційні форми. Міжорганізаційна мережа зазвичай описується як проміжна організаційна форма між ринками та

ієрархіями, тобто мережа є більш інтегрованою, ніж ринок, але менш інтегрованою, ніж ієрархія [3, с. 37]. Сприяння створенню мереж та взаємодії з усіма типами суб'єктів є вирішальним для налагодження співпраці, яка будуватиме екосистеми, необхідні для створення сервісних пропозицій. Екосистема як концепція наголошує на створенні спільних цінностей між взаємопов'язаними фірмами. Американський вчений Д. Айзенберг стверджує, що такий підхід є новою та економічно вигідною стратегією стимулювання економічного процвітання: він потенційно «замінює» або стає «умовою» для успішного розгортання кластерних стратегій, інноваційних систем, економіки знань або національної політики конкурентоспроможності [4, с. 1].

У цьому дослідженні ми використовуємо поняття підприємницької екосистеми, яке вивели аналітики *OECD* К. Мейсон та Р. Браун: «це сукупність взаємопов'язаних підприємницьких суб'єктів (як потенційних, так і існуючих), підприємницьких організацій (наприклад, фірм, венчурних капіталістів, бізнес-ангелів, банків), установ (університетів, агентств державного сектору, фінансових органів) та підприємницьких процесів (наприклад, рівень народжуваності у бізнесі (*business birth rate*), кількість фірм з високим ростом, рівень «блокастерного підприємництва», кількість серійних підприємців, рівень розпродажного менталітету у межах фірм та рівень підприємницьких амбіцій), які формально та неформально поєднуються, щоб пов'язувати, опосередковувати та управляти результативністю у локальному підприємницькому середовищі» [5, с. 5]. Тобто в спільній сервісній екосистемі передається використання ресурсів за межами компаній – замовників, постачальників, університетів, технологічних центрів, науково-дослідних центрів, бізнес-шкіл, дизайнерських шкіл, інвесторів, засобів масової інформації, державних органів, навіть конкурентів. Сектор бізнес-послуг часто розглядається як певна екосистема взаємопов'язаних послуг, оскільки його підгалузі купують та продають значні обсяги послуг одна одній.

Ядром територіальної бізнес-екосистеми, як правило, є велика компанія-центр. Проте, складність безлічі взаємодій, що пов'язані з діловими мережами, означає, що жоден актор чи фірма не можуть керувати мережею, але кожен може впливати на неї через свої обміни, очікування та внески [6, с. 25]. Концепція сервісних екосистем висвітлює відносну стійкість зв'язків між мережевими партнерами, що спостерігається, зокрема, в кластерних агломераціях або у бізнес-мережах. Для сервісизованих підприємницьких екосистем має значення не тільки територіальна близькість агентів, що веде до агломераційних ефектів зниження витрат, але перш за все їх функціональна взаємозалежність і взаємодоповнюваність, яка веде до мережових ефектів нарощування інноваційної активності. Іншими словами, інноваційні можливості сервісних кластерів визначаються особливими синергетичними ефектами, що досягаються в утвореній ними екосистемі.

Локальні підприємницькі екосистеми різної конфігурації і складності являють собою базові ланки нового виробничого ландшафту, а сервісні кластери виступають ключовими різновидами таких ланок. Підприємницькі екосистеми значною мірою належать до географічної перспективи, адже вони ґрунтуються на культурах, установах та мережах, які поступово розвиваються в межах регіону, а не виникають зникаючи на вимогу глобальних ринків. Голландські вчені Е. Штам та Б. Шпігель доходять висновку, що громада та культура місцезростання можуть мати значний вплив на процес підприємництва, і необхідне більш глибоке вивчення того, як культурні, соціальні, політичні та економічні структури та процеси, пов'язані з місцем, впливають на всі аспекти функціонування підприємницьких екосистем [7].

Користуючись загально визнаним розумінням системи як сукупності елементів, що знаходяться в певних відносинах один з одним і з середовищем, а також кібернетичним описом системи як чорної скриньки, яка завжди має свій вхід та вихід, можна змодельовати сервісизовану підприємницьку екосистему, яка функціонує в межах певної території (рис. 1.) Розглянемо механізм взаємодії елементів такої системи, а також фактори, що на неї впливають, і результати, які вона породжує для всієї соціо економічної системи, частиною якої вона є.

Фахівці німецької аналітичної компанії *GIZ* виокремлюють три елементи підприємницької екосистеми: 1) бізнес-середовище та інвестиційний клімат; 2) актори, які взаємодіють між собою; 3) підприємницька культура та ставлення до підприємницької діяльності [8, с. 10-14]. Дійсно, як і будь-яка система, бізнес-екосистема являє собою спільноту, яка складається з учасників та процесів, що поєднують їх у функціональну мережу. Архітектура локальної підприємницької екосистеми під впливом сервісизації містить сукупність економічних акторів, які взаємодіють між собою як постачальники та споживачі бізнес-послуг. Попит на бізнес-послуги формують виробники, які діють в даному територіальному кластері, а їх пропозицію – центри бізнес-послуг всіх організаційних форм. Іншими стейкхолдерами або суб'єктами системи, з якими співпрацюють виробничі підприємства та провайдери послуг, є різноманітні організації, що впливають на екосистему та її результати: венчурні фонди, спонсори, університети та наукові організації, органи місцевої влади, громадські організації. Зв'язок між всіма цими елементами – це двигун, що призводить всю систему у рух, формуючи сталі бізнес-мережі та забезпечуючи синергічність та самодостатність екосистеми.

Конфігурація регіональної бізнес-екосистеми є релевантним джерелом територіальної неоднорідності, оскільки значною мірою залежить від контексту: «кожна екосистема виникає за унікальним набором умов та обставин» [4, с. 7]. Тому здатність екосистеми до емерджентності та продукування соціально-економічного добробуту безпосередньо залежить від її стану та якості. Іншими словами, не менш важливими

за елементи є й умови, в яких система динамічно розвивається, та фактори, які впливають на цей процес. До чинників, що опосередковують розвиток та поведінку сервісної підприємницької екосистеми, відносяться: культура, соціальний капітал територій, матеріальна інфраструктура, доступність розповсюдження та насиченість середовища інформацією, людський капітал, інституційна підтримка, доступ до ринків збуту.

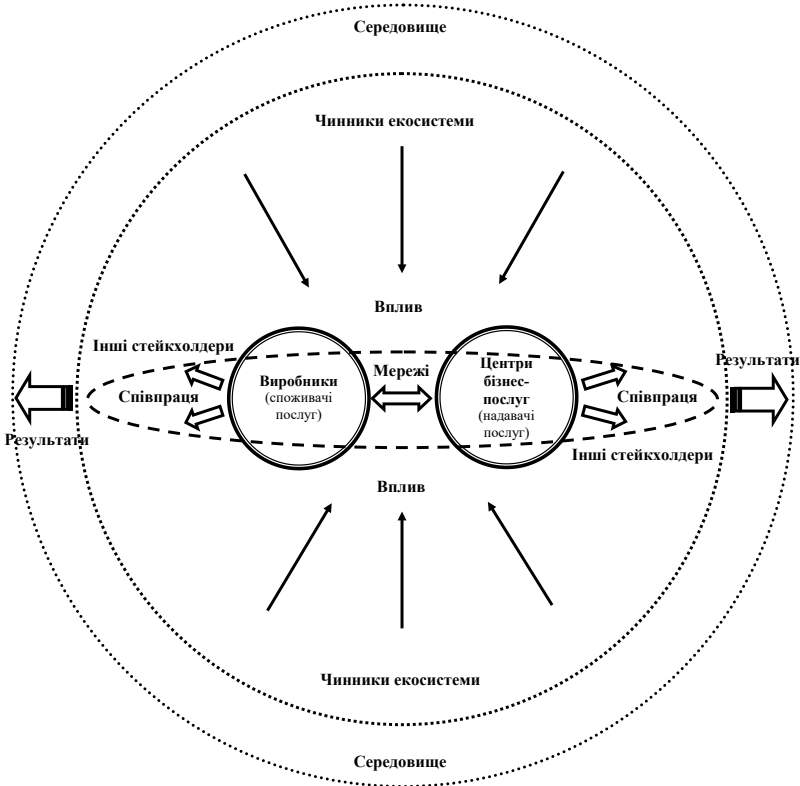


Рис. 1. Модель сервісної підприємницької екосистеми територіального кластеру

Джерело: розроблено автором самостійно

Проблематика екосистеми охоплює також визначення сенсу її існування або її корисності для оточуючого середовища. При цьому

результатом підприємницької екосистеми є не просто розширення підприємницької діяльності, а підприємницька діяльність як процес, за допомогою якого створюються можливості для розвитку інновацій. І саме це в кінцевому підсумку призводить до створення нових цінностей в суспільстві та підвищення добробуту, що і є кінцевим результатом підприємницької екосистеми. Румунська дослідниця Р. Войку-Доробанту ключовими результатами або виходом підприємницької екосистеми називає потоки: потік знань, потік виробництва та фінансовий потік [9, с. 409]. При цьому вона відмічає, що для локальної спільноти, в територіальних межах якої функціонує бізнес-екосистема, виробничий потік є менш актуальним, оскільки його результати передаються переважно за межі екосистеми. У той час як потоки знань та фінансів значною мірою направляються всередину системи, генеруючи стійкість та життєздатність системи. Екосистемний підхід поряд з технічними ноу-хау та знаннями про ринок виокремлює новий тип знань: знання про сам процес підприємництва. Таким чином, генерування потоків знань в процесі надання бізнес-послуг підприємцям становить один із найбільш важливих ефектів функціонування сервісизованих екосистем.

Окрім спільних рис зі звичайними екосистемами, підприємницькі екосистеми, що формуються у регіонах, де основним напрямом економічної діяльності є надання бізнес-послуг, володіють рядом відмітних особливостей. По-перше, здатності сервісизованих екосистем відрізняються від традиційних екосистем, оскільки вони повинні бути більш чутливими до потреб клієнтів у динамічних ситуаціях [10, с. 3073]. Друга особливість полягає у тому, що економічний потенціал привабливіших сусідніх регіонів може завдати шкоди регіональним темпам формування сервісизованої підприємницької екосистеми. Хоча регіони з міцною виробничою базою можуть залучати нові бізнес-послуги, цей ефект зумовлений якістю підприємницької екосистеми [11, с. 331]. І ще однією особливістю є те, що сервісизовані екосистеми не є стабільними з часом, і стикаються з систематичними змінами та переборами в результаті частих переговорів та перегляду інституційних домовленостей між суб'єктами сервісизованої екосистеми [12, с. 2994].

Питання налагодження перебігу внутрішніх системних процесів вирішується завдяки здатності територіальної сервісизованої підприємницької екосистеми розвивати та підтримувати спільний світогляд серед суб'єктів екосистеми через обмін послугами. Цей процес у літературі називається «оркестровкою екосистеми» (*ecosystem orchestration*) [13]. Оркестровка описує те, як послуги повинні взаємодіяти між собою, використовуючи для цього обмін інформацією, включаючи бізнес-логіку і послідовність дій. Саме через оркестровку фірми-лідери можуть забезпечити бізнес-екосистемам інституційну стабільність. Оркестровка також включає виконання правил гри та забезпечення того, щоб інші актори грали за правилами.

Реалізація євроінтеграційного курсу та імплементація Угоди про асоціацію з ЄС ставить перед Україною ряд фундаментальних викликів, найбільш складним серед яких є проблема конкурентоспроможності на єдиному ринку Євросоюзу. Для європейської конкурентоспроможності надважливим є сектор бізнес-послуг, адже вони чинять серйозний вплив на виробничий сектор та сектор інших видів послуг. Крім того, вони беруть участь у механізмі підвищення цінності продукції шляхом сервісизації та ревіталізації європейської економіки. З початку російського вторгнення в Україну у 2014 р. і безпосередньо під час фази відкритого протистояння економіка України знаходиться у складній ситуації, що безумовно відбивається і на ринку бізнес-послуг. З 2016 р. превалювали невеликі компанії, але з 2017 р. на ринку посилюється вплив великих бізнес-гравців. Останнім часом низка провідних мультинаціональних компаній вирішила організувати в Україні свої регіональні оперативні підрозділи центрів спільного обслуговування. Найбільшими гравцями у галузі бізнес-послуг в Україні є п'ять міжнародних компаній Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG та McKinsey, які займають 75% ринку. В цілому український ринок бізнес-послуг значною мірою зберігає вектор розвитку, сформований кілька років тому. Україна належним чином позиціонується як один з найпривабливіших напрямків аутсорсингу бізнес-послуг завдяки якості послуг, цінностям, орієнтованим на бізнес, людському капіталу та ефективності витрат. Найбільші міста України (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків), які одночасно є й потужними академічними центрами, є привабливими для розміщення центрів бізнес-послуг за критеріями міської інфраструктури, наявності нерухомості та цін на неї, ринку робочої сили, освітнього середовища і туристичних визначних місць (таблиця 1). Ці міста – це так звані міста першого ярусу розвитку ринку бізнес-послуг в Україні.

Невідповідність української статистики бізнес-послуг міжнародним стандартам створила обмеження для аналізу потенціалу території України для розгортання мережі центрів бізнес-послуг. Проблема полягає в тому, що більшість показників, які відображають сервісизацію, не є державною статистикою, а окремі їх категорії можна знайти у звітах різного роду Асоціацій, які публікують їх для використання у специфічних галузях. Важко виокремити саме ділові послуги в структурі регіональної економіки – така інформація не публікується в офіційних відкритих джерелах України. Також складно точно оцінити зайнятість у секторі бізнес-послуг по регіонах. Тому в дослідженні була проведена оцінка вибраних локацій в Україні, оцінено їх промисловий потенціал, чисельність населення та існуючі сервісні компанії, а також ступінь впливу цих локацій на прилеглі території. З використанням техніки мапування проводиться порівняння можливостей цих регіонів.

Таблиця 1

**Зведена кількість центрів бізнес-послуг у найбільших локаціях України, 2020**

	Місто	Населення міста, млн. осіб	Центри бізнес-послуг			Всього
			ІТ-центри	Аутсорсингові центри у місті	Аутсорсингові центри в кластері навколо	
1	Київ	2,9	640	139	62	841
2	Харків	1,4	240	71	22	333
3	Львів	0,72	192	29	25	246
4	Дніпро	0,99	128	44	40	212
5	Одеса	1	96	12	11	119

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Аналіз звітів світових аудиторських компаній KPMG (2017) та Deloitte (2018), які стосувалися огляду України як бажаного місця для розташування центрів бізнес-послуг, а також фактичної статистичної інформації про наявність вже працюючих центрів бізнес-послуг у містах України від ІТ-асоціації України (2018) та Всеукраїнської асоціації контактних центрів (2019) дозволяє виокремити конкретні зони тяжіння для концентрації бізнес-послуг на мапі України (рис. 2) [14-17]. Таких кластерів бізнес-послуг, які містять велике місто у центрі та розсип менших міст, які його оточують, в Україні спостерігається чотири. На даному етапі розвитку ринку бізнес-послуг бачиться доцільним об'єднати в єдиному територіальному сервісному кластері Харків та Дніпро.

Містами другого ярусу (Миколаїв, Вінниця, Івано-Франківськ) є такі, що залучені в орбіту міста-центру та мають регіональні компанії бізнес-послуг, що дає можливість їх власникам збільшити час робочого дня і скоротити витрати одночасно. До того ж, у них, на відміну від мегаполісів, є вищою задоволеність населення якістю життя. Третій ярус розвитку ринку бізнес-послуг (Рівне, Чернівці, Житомир, Черкаси, Чернігів) можна схарактеризувати як зони, де ця сфера економіки ще зароджується або розвивається повільними темпами. Звісно, тут можна назвати цілу низку українських міст, проте деякі з них мають потенціал досягнути більш впевнених позицій у цій галузі. Треба зазначити, що іноземні компанії, які працюють у міжнародному масштабі, але ще не мають своїх центрів бізнес-послуг в Україні, часто не вважають середні міста життєздатними, реалістичними місцями для своїх інвестицій.



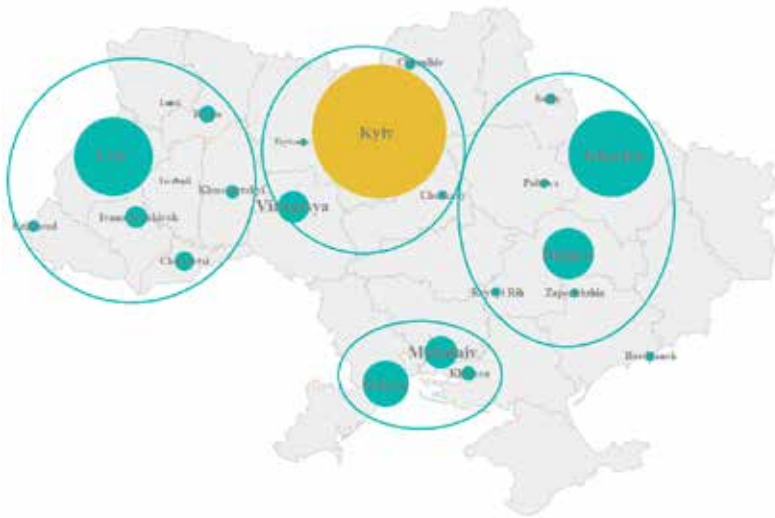


Рис. 2. Потенціал українських міст для індустрії бізнес-послуг

Джерело: розроблено автором самостійно

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, запропонована територіальна модель сервісної підприємницької екосистеми демонструє механізм формування локальних бізнес-мереж. Потенціал територій з точки зору привабливості для інвестування та життя, що відрізняються за своїми стартовими позиціями, залежить не тільки від ступеня розвитку промисловості в цих регіонах та регіональної економічної концентрації, а й від сприйняття ключовими стейкхолдерами та учасниками сформованої підприємницької екосистеми змін, що відбудуться та очікуються в результаті втілення стратегії сервісизації.

Україна має всі можливості зайняти у міжнародному поділі праці місце постачальника високотехнологічних і наукомістких бізнес-послуг. У глобальному відношенні Україна є привабливою для бізнесу завдяки своїй близькості до ринків ЄС та наявності дешевої та висококваліфікованої робочої сили. В той же час зростає тиск на національну економіку зовнішніх факторів, які лежать поза межами національного контролю. В такій ситуації держава має взяти на себе роль регулятора у зовнішньоекономічній торгівлі бізнес-послугами, щоб ця політика використовувала переваги глобалізації та мінімізувала втрати. В умовах, коли принципово нові технології виробництва і бізнесу упродовж найближчих десятиліть кардинально

змінюватимуть економічний ландшафт світу, фактор часу починає відігравати критичну роль. Надходження іноземних інвестицій у наукомісткі галузі бізнес-послуг у майбутньому залежатимуть від розвитку подій на сході та півдні України, подальших змін законодавства у напрямку його гармонізації з законодавством ЄС та реформами всередині України.

### Список використаної літератури

1. Cuadrado-Roura J.R. Service industries and regional analysis. New directions and challenges. *Investigaciones Regionales. Journal of Regional Research*, 2016. Vol. 36. P. 107-127.
2. Широкова М.С. Сервісизація бізнесу та її територіальний вимір. *Парадигмальні виклики сучасного розвитку* : колективна монографія / за загальною редакцією Дуки А. П. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 111-126.
3. Thorelli H.B. Network: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 1986. Vol. 7(1). P. 37-51.
4. Isenberg D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park, 2011. URL: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
5. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. The Hague, Netherlands. 2014. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
6. Daniel L. et al. Deconstructing the Entrepreneurial Ecosystem Concept. In: O'Connor A., Stam E., Sussan F., Audretsch D.B. *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*, 2018. P. 23-44. URL: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-63531-6\\_2.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-63531-6_2.pdf)
7. Stam E., Spigel B. Entrepreneurial Ecosystems. Utrecht School of Economics, 2016. URL: [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/347982/16\\_13.pdf](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/347982/16_13.pdf)
8. Guide for Mapping the Entrepreneurial Ecosystem. *Sector Project Sustainable Economic Policy and Private Sector Development*. GIZ GmbH, 2018. 74 p. URL: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2018-en-guide-mapping-entrepreneurial-ecosystem.pdf>
9. Voicu-Dorobantu R. Territorial Capital and Innovative Entrepreneurial Ecosystems – A Theoretical Approach. *Ovidius University Annals: Ovidius University of Constantza*, 2014. Vol. 0(2). P. 408-411.
10. Chirumalla K., Emmanuel-Ebikake O., Leoni L., Servati M. Intra-firm and inter-firm challenges in servitization ecosystem: experiences from five product-centric firms in different industries. *Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design*. Delft, The Netherlands, 2019. P. 3071-3080.
11. Horvath K., Rabetino R. Knowledge-intensive territorial servitization: regional driving forces and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 2019. Vol. 53:3. P. 330-340.

12. Banoun A., Dufour L., Andiappan M. Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework. *Journal of Business Research*, 2016. Vol. 69(8). P. 2990-2998.

13. Parida V., Wincent J. Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2019. Vol. 15. P. 1-19.

14. Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування. KPMG, 2017. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>

15. Ukraine – a Budding Destination for Your Shared Service Center. Deloitte Consulting, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/process-and-operations/Ukraine-SSC-Brochure-17-11-2017.pdf>

16. Розвиток української IT-індустрії. Аналітичний звіт. Асоціація IT України, 2018. 68 с.

17. Огляд ринку аутсорсингових КЦ України. Всеукраїнська асоціація контактних центрів, 2019. 50 с.

#### **Shyrokova M. S. Modeling the architecture of the entrepreneurial ecosystem of the territories of Ukraine under the influence of business servitization**

*The article contains the author's development of the model of service entrepreneurial ecosystem of the territorial cluster. It is studied the role of networking of organizations in the field of business services to create a sustainable entrepreneurial ecosystem of the territories. It is shown that the formation of service ecosystems has specific features depending on the geographical perspective, where the community and culture of the regions come into play. Modeling a serviced entrepreneurial ecosystem that operates within a given territory includes an analysis of the mechanism of interaction of elements of such a system, the factors that affect it, and the results it generates for the entire socio-economic system. The architecture of the local entrepreneurial ecosystem under the influence of servitization includes a set of economic actors who interact with each other as suppliers and consumers of business services. The article demonstrates the features of entrepreneurial ecosystems that are formed in regions where the main direction of economic activity is the provision of business services, compared to conventional ecosystems. Synergetic effects achieved in territorial serviced entrepreneurial ecosystems include strengthening all known agglomeration effects, adaptability of economic agents and their communities to unpredictable changes in markets, as well as increasing productivity and dynamic sustainability based on continuous innovation. Successful business ecosystems are able to generate such effects and spread growth impulses to the surrounding area, as they are complex, self-developing systems that realize the benefits of a networked model of innovation through collective action. At the same time, they are complex partnership projects, where market-leading service companies are constantly adjusting processes in the ecosystem, based on joint initiatives, high mutual trust and long-term relationships. Using the mapping technique, the analysis of the potential of the regions of Ukraine as territorial clusters of business services is carried out in the paper.*

**Key words:** business servitization, business services, territorial servitization, shared service centers, entrepreneurial ecosystem.