

УДК 334.72:005.334(430)+005.334(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-20>**Антонюк Д.А.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати

Антонюк К.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»

Куц А.В.

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати

ІНФРАСТРУКТУРА ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НІМЕЧЧИНИ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ УКРАЇНИ

Метою статті є виявлення ключових аспектів інституціональної комплементарності в системі інфраструктури підтримки підприємництва Німеччини та аналіз можливостей їх адаптації до українських умов у контексті післявоєнного відновлення. Методологія передбачала якісне дослідження, що включало аналіз 23 напівструктурованих інтерв'ю з представниками організацій інфраструктури підприємництва Німеччини різних форм власності та сфер діяльності. Результати дослідження показали, що ефективність німецької моделі забезпечується функціональною спеціалізацією організацій, проєктною взаємодією та мережевими форматами співпраці. Практична значущість дослідження полягає в можливості використання виявлених принципів комплементарності для побудови ефективної інфраструктури підтримки підприємництва в Україні.

Ключові слова: інституціональна комплементарність, інфраструктура підприємництва, післявоєнне відновлення, міжінституціональна взаємодія, підприємницька екосистема.

Antoniuk Dmytro, Antoniuk Kateryna, Kuts Andrii
National University Zaporizhzhia Polytechnic

INFRASTRUCTURE FOR ENTREPRENEURSHIP SUPPORT IN GERMANY: INSTITUTIONAL COMPLEMENTARITY AS A BENCHMARK FOR UKRAINE

The purpose of this study is to identify the key elements of institutional complementarity in Germany's entrepreneurial support infrastructure and to assess the potential for adapting these elements to Ukraine's context amid post-war recovery. The research methodology is based on a qualitative approach, involving 23 semi-structured interviews with representatives of 18 entrepreneurial support institutions, including chambers of commerce, business development agencies, incubators, accelerators, consulting companies, educational centers, and scientific organizations. The results reveal that the effectiveness of Germany's model lies in its clear division of institutional roles, project-based cooperation, and the use of network-based platforms for coordination. Institutions do not duplicate functions, but complement each other within a shared system, ensuring comprehensive support to entrepreneurs across different stages of business development. The study identifies three primary mechanisms of institutional interaction: programmatic coordination, resource-based role delegation, and inter-institutional partnership platforms. These mechanisms foster a flexible and resilient ecosystem capable of responding to changing economic conditions and supporting inclusive entrepreneurship. The practical value of the study lies in the proposed directions for adapting the German model in Ukraine, including institutional role mapping, creation of regional cooperation platforms, formalization of referral mechanisms between organizations, and strengthening the capacity of local institutions. The findings can inform policy development and regional strategies aimed at building a coordinated and sustainable entrepreneurial support system in Ukraine based on principles of institutional synergy and trust.

Keywords: institutional complementarity, entrepreneurship infrastructure, inter-institutional interaction, entrepreneurial ecosystem, post-war recovery.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України під впливом активних бойових дій і подальшого повоєнного відновлення, а також врахування глобальних технологічних викликів (штучний інтелект, енергетичний перехід, перевантаження інформацією, кібератаки та кіберконфлікти тощо), зміни в підходах підтримки підприємництва та розбудови спроможної інституціональної інфраструктури

підприємництва набувають особливої актуальності. Досвід розвинених країн ЄС та світу свідчить про те, що традиційна модель централізованої допомоги часто поступається більш адаптивним системам, де різні інституції (державні, приватні, чи державно-приватні; національні та регіональні; бізнес-асоціації, освітні, фінансові, консалтингові) кооперуються між собою, не дублюючи, а доповнюючи одна одну.

Одним із найбільш показових прикладів є інфраструктура підприємництва Німеччини, яка функціонує на принципах інституціональної комплементарності. У межах цієї моделі ключові інституції (федеральні міністерства, торгово-промислові палати, регіональні агентства економічного розвитку, банки розвитку, університети, інкубатори, акселератори та інші організації підтримки підприємців і підприємств) взаємодіють не вертикально, а горизонтально, створюючи мережеву екосистему підтримки бізнесу. Завдяки розподілу функцій, координації та спеціалізації, така система забезпечує високу адаптивність до змін, ефективну інтеграцію нових технологій, розвиток стартапів та стає зростання малого і середнього підприємництва (МСП).

Для України, економіка яка працює в умовах військових дій, а також спостерігається регіональна фрагментація та обмеженість ресурсів, аналіз німецького досвіду міжінституціональної взаємодії може бути актуальним кейсом для більш злагодженої та результативної системи підтримки підприємництва. Особливо актуальним є вивчення практики формування партнерств між публічним сектором, бізнес-асоціаціями, закладами освіти та інноваційними структурами, що є основою для створення регіональних хабів розвитку підприємництва в Україні. Позитивні приклади чого ми спостерігаємо вже сьогодні в частині стимулювання впровадження цифрових технологій (DINK), енергозбереження (енергетичні хаби), захисту інтелектуальної власності (IP office), галузевої співпраці (мережа кластерів) тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури щодо підтримки підприємництва в Німеччині дозволив виявити складну та динамічну структуру, яка розвивалася протягом багатьох років завдяки різним інституціям, політичними течіям та ініціативам. Незважаючи на доволі консервативну та бюрократизовану систему державної підтримки, істотні проблеми з енергоресурсами та робочою силою, німецьке підприємництво продовжує розвиватися. Зокрема кількість підприємств з 2020 р. по 2023 р. зросла на 1,9% з 3,75 млн до 3,82 млн [1], а у 2023 р. зареєстровано більше 70000 нових стартапів (серед них 40% у сферах ІТ, фінансових і зелених технологій) [2]. Важливою є роль держави, федеральних інституцій підтримки підприємництва, освітніх структур, інкубаційних програм та цілеспрямованої підтримки конкретних демографічних груп.

Фундаментальною ланкою системи підтримки підприємництва в Німеччині є роль держави у формуванні регуляторного середовища та наданні фінансової допомоги. В науковій літературі стверджується [3], що вдосконалення політичних рамок підтримки підприємців на різних стадіях, є важливим для покращення підприємницького ландшафту. Автори показують, що важливим є формування певного ставлення суспільства до підприємництва з усвідомленням того, що просування позитивних підприємницьких цінностей може суттєво сприяти більш динамічній бізнес-екосистемі.

Концепція інституціональної комплементарності [4] передбачає взаємозв'язок між інституціями, за якого ефективність однієї зростає завдяки наявності інших. На відміну від централізованих або фрагментованих моделей, комплементарна інституціональна

структура дозволяє системі підтримки підприємництва бути більш гнучкою, адаптивною та ефективною в умовах змін. У таких структурах кожен тип організації (державні та регіональні органи, бізнес-асоціації, фінансові інституції, експертно-консалтингові компанії, освітні установи) виконує свою специфічну функцію, доповнюючи, а не дублюючи інших учасників бізнес-екосистеми.

У німецькому контексті роботи [3; 5] підтверджують, що взаємодоповнення між організаціями є основою стійкості та інноваційності інфраструктури підприємництва. Наприклад, бізнес-асоціації та торгово-промислові палати (ІНК), діючи на рівні земель, забезпечують зв'язок між підприємствами, освітніми закладами та державними організаціями, координуючи професійне навчання, атестацію кадрів та розвиток підприємницьких компетенцій. Вони не лише пропонують своїм членам можливості для налагодження зв'язків, але й сприяють необхідним для МСП змінам в політиці та регуляторному середовищі, такі як покращення доступу до фінансування та зменшення регуляторного навантаження [6]. Ця адвокація є важливою, враховуючи значний внесок МСП в економіку Німеччини з точки зору зайнятості та інновацій (99,3% від усіх підприємств, ≈ 55 – 58% усіх працівників, $\approx 42\%$ валового доданого продукту Німеччини). Окрім своєї адвокаційної ролі, бізнес-асоціації також сприяють обміну знаннями та нарощуванню потенціалу серед своїх членів. Відповідно до [7], центральне місце бізнес-мереж сприяє поширенню передового досвіду та інновацій у корпоративному секторі. Завдяки таким зв'язкам, бізнес-асоціації створюють платформи для співпраці, покращуючи бізнес-середовище Німеччини. Це доповнюється роллю регіональних агентств економічного розвитку, які забезпечують доступ до фінансування, консультацій та підтримки інновацій.

Регіональна кластерна політика має значний вплив на розвиток підприємництва в Німеччині. Автори [8] досліджують багаторівневу систему управління кластерами, яка об'єднує національні, регіональні та місцеві ініціативи. Завдяки такій координації забезпечується підтримка різних регіональних галузей промисловості. При цьому успішність кластерної політики значною мірою залежить від щільності горизонтальних зв'язків між інституціями [9], які дозволяють масштабувати ефекти навчання, знань і доступу до технологій. Цей ефект посилюється завдяки інтеграції з німецькими науково-дослідними інститутами (наприклад, Fraunhofer або Max Planck), які стають провідниками наукоємного підприємництва.

Важливою є роль бізнес-інкубації, яка представлена розвиненою мережею інкубаторів та акселераторів, які надають послуги підтримки молодих підприємців і стартапів. Бізнес-інкубація не лише сприяє розвитку стартапів, але й сприяє створенню робочих місць, особливо в складних умовах, таких як пандемія [10]. Це відповідає меті німецьких політичних ініціатив, спрямованих на стимулювання стійкої культури стартапів та економічного динамізму [11]. Окрім традиційних інкубаторів, у Німеччині набули популярності корпоративні інкубатори та акселератори. Наприклад, ініціатива BASF Chemovator є прикладом того, як великий бізнес сприяє внутрішньому підприємництву, надаючи співробітникам інфраструктуру для розвитку іннова-

ційних ідей [12]. Ця тенденція актуалізує необхідність інтеграції інновацій у корпоративні культури, створюючи підприємницьке середовище.

Огляд наукових джерел [13–15] також показує провідну роль університетів у підтримці підприємництва. Вони відповідальні за навчання майбутніх підприємців за допомогою спеціалізованих навчальних програм та інкубаторів, що сприяють розвитку креативних навичок та інноваційності [16]. Ця освітня підтримка узгоджується з висновками [17], які вказують на позитивне ставлення студентів до підприємництва та підкреслюють важливість розвитку підприємницької освіти. Завдяки дуальній системі освіти, стартап-хаби, університети та інші навчальні організації не лише готують кадри, але й сприяють створенню нових підприємств, формуючи «замкнений цикл» знань, практики та інновацій. У той час як державні банки розвитку (наприклад, KfW) пропонують фінансові інструменти для стартапів, інкубатори й акселератори забезпечують менторську підтримку, інфраструктуру та доступ до мереж, а ТПП атестують отримані кваліфікації та розробляють стандарти навчання.

Окрім дослідники звертають увагу на інклюзивний потенціал інституціональної комплементарності. Наприклад, щодо інтеграції біженців і мігрантів у підприємницьке середовище [18], або сприяння розвитку соціального підприємництва [19, 23–24]. Це підтверджує гнучкість моделі, яка здатна адаптуватися до соціальних викликів без зниження ефективності.

Літературний огляд показує, що інституціональна комплементарність є важливим принципом, який дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити транзакційні витрати, підвищити гнучкість і адаптивність підтримки підприємництва. Саме ця властивість робить модель Німеччини потенційно корисною для країн, які перебувають у процесі інституціональної модернізації або відбудови після соціально-економічних чи військових потрясінь.

З огляду на виклики, які стоять перед Україною, **метою цієї статті** є дослідження інституціональної комплементарності в інфраструктурі підприємництва Німеччини та обґрунтування можливості її адаптації для потреб українського підприємницького середовища на етапі повоєнної відбудови.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження став якісний аналіз напівструктурованих інтерв'ю [20, 21] з представниками 18 організацій (торгово-промислові палати, консалтингові компанії, технологічні парки, бізнес-інкубатори та акселератори, навчальні центри, науково-дослідні установи та регіональні агентства економічного розвитку), що дозволив отримати розуміння функціонування інфраструктури підприємництва Німеччини, а також взаємодії ключових інституцій, які її формують. Обраний підхід дав змогу зосередитися на виявленні механізмів інституціональної комплементарності, а також оцінити можливість їх адаптації до українського контексту.

Дослідження проводилося у три етапи:

(1) збір емпіричних даних шляхом проведення напівструктурованих інтерв'ю з представниками організацій інфраструктури підприємництва;

(2) аналіз отриманої інформації з метою ідентифікації інституціональних ролей, механізмів взаємодії та виявлення проявів комплементарності;

(3) розробка рекомендацій щодо можливостей використання виявлених принципів у системі підтримки підприємництва в Україні.

Усі інтерв'ю проводилися в індивідуальному форматі протягом червня–вересня 2024 року, здебільшого онлайн (Zoom, Teams), тривалістю від 45 до 90 хвилин. Інтерв'ю було аудіо- або відеозаписано та дослівно транскрибовано.

Виклад основного матеріалу дослідження. Польовий етап дослідження виявив, що інфраструктура підприємництва Німеччини (рис. 1) – це складна мережа інституцій, призначена для підтримки підприємців і підприємств на різних етапах життєвого циклу, від початкового етапу запуску до масштабування та сталого розвитку вже існуючих підприємств. Ця інфраструктура об'єднує державні, приватні та гібридні організації. Центральним принципом взаємодії між ними є інституціональна комплементарність, що проявляється через функціональну спеціалізацію, проектну кооперацію, розподіл ресурсів та взаємодоповнення ролей.

Ключовою особливістю цієї системи є узгодженість із федеральним устроєм Німеччини, що дозволяє застосовувати окремі регіональні підходи, забезпечуючи при цьому узгодженість із національними економічними цілями. На національному рівні Федеральне міністерство економіки та кліматичних дій (BMWK) відіграє ключову роль, формуючи загальну політику, фінансуючи та забезпечуючи стратегування. Ініціативи BMWK реалізуються через земельні міністерства, такі як Міністерство економіки Баварії, які адаптують цю політику до регіонального контексту. Ці міністерства виступають радше як посередники, аніж прямі постачальники послуг, надаючи можливість посередницьким організаціям надавати підтримку безпосередньо бізнесу.

1. Функціональна спеціалізація інституцій

Результати інтерв'ювання показали, що кожен тип організацій має чітко визначені функції (табл. 1). Це зменшує конкуренцію за повноваження, уникає дублювання та підвищує ефективність співпраці.

Наприклад Агенції регіонального розвитку зосереджуються на стимулюванні місцевої економіки, пропонуючи гранти, полегшуючи доступ до фінансування та проводячи регіональний економічний аналіз. Ці агенції відіграють вирішальну роль у поєднанні державних ресурсів з потребами приватного бізнесу. Вони також підтримують МСП в отриманні доступу до експортних можливостей, орієнтуванні в нормативно-правовій базі та залученні інвестицій.

Деякі регіональні агенції мають спеціальні програми підтримки інновацій, наприклад у сфері цифрової трансформації чи штучного інтелекту, що дозволяє місцевому бізнесу залишатися конкурентоспроможним в умовах зростаючої цифровізації. Ці агентства також сприяють налагодженню зв'язків між компаніями та місцевими дослідницькими центрами, забезпечуючи трансфер технологій.

Торгово-промислові палати (ІНК) та ремісничі палати (НWK) є ще одним важливим елементом інфраструктури підприємництва Німеччини. Палати діють як посередники між бізнесом та урядом, представляючи інтереси своїх членів у процесах формування політики. Активно підтримуючи своїх членів, а член-

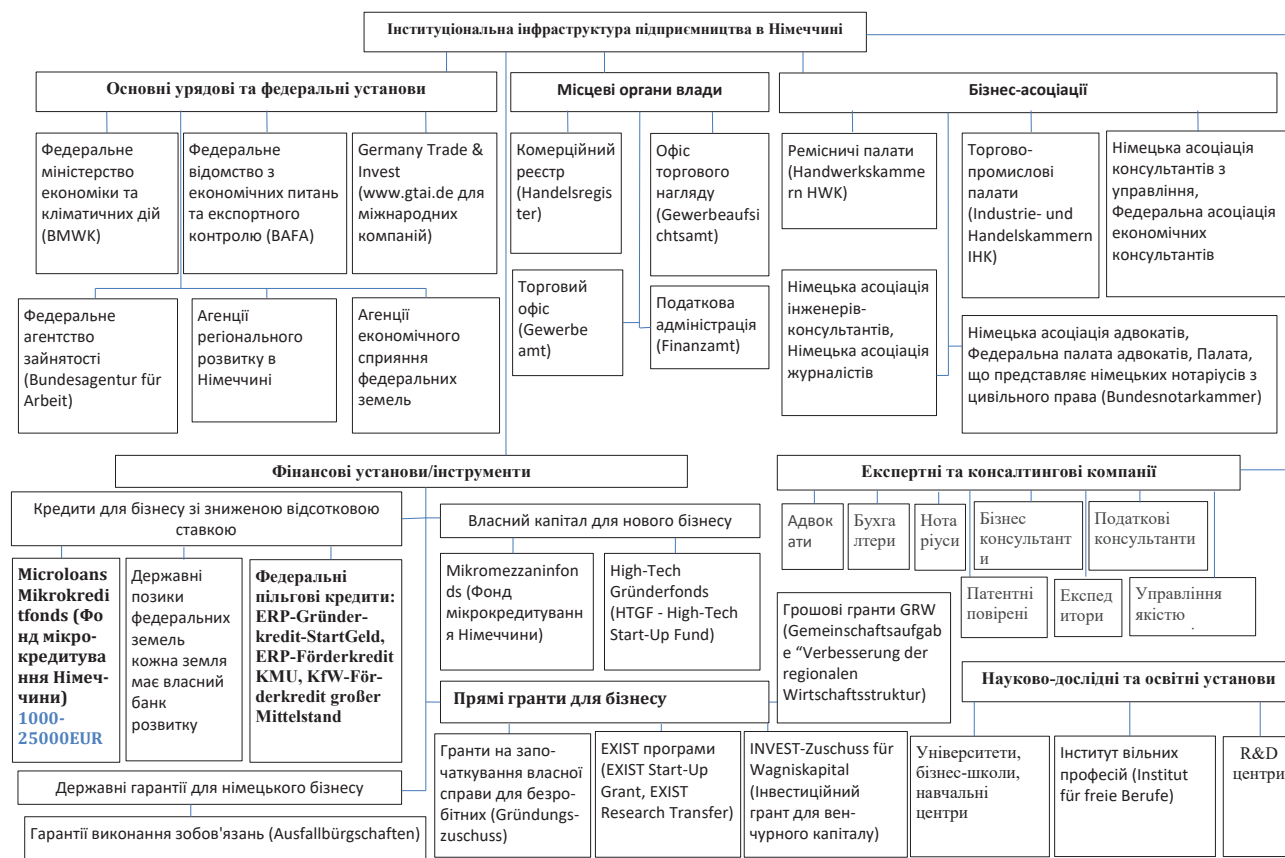


Рис. 1. Інституціональна інфраструктура підприємництва в Німеччині

Таблиця 1

Типи організацій інфраструктури підприємництва Німеччини

Тип інституції	Основні функції	Цільова аудиторія	Особливості
ТПП (ІНК, НВК)	Експертизи проєктів, сертифікація, професійне навчання, консалтинг, представництво бізнесу	Великий бізнес, МСП, самозайняті, галузеві об'єднання	Потужна регіональна мережа, напівавтономні
Регіональні агентства економічного розвитку	Інвестиції, гранти, аналіз потреб, залучення бізнесу, розвиток кластерного руху	МСП, інвестори, муніципалітети	Працюють у взаємодії бізнесу та влади
Інкубатори та акселератори	Підтримка стартапів, менторінг, мережі	Стартапи, технологічні команди	Працюють з ризикованими інноваційними проєктами
Університети, НДІ	Підготовка кадрів, інновації, прикладні дослідження	Студенти, молоді підприємці, підприємства	Джерело інновацій, формують стартап-хаби
Консалтингові компанії	Стратегії, цифровізація, зміни, фінансовий аудит, юридичний консалтинг	МСП, ТПП, урядові органи	Приватні структури з експертизою
Фінансові установи (KfW, банки розвитку)	Пільгове кредитування, мікрофінансування, гарантії	Стартапи, МСП, галузі	Доступ до довгострокового капіталу

Джерело: складено авторами на основі результатів інтерв'ю

ство підприємств в ТПП Німеччини є обов'язковим, палати надають широкий спектр послуг, включаючи юридичні консультації, бізнес-консультації, експертизу проєктів, сприяння встановленню зовнішньоекономічних зв'язків та професійне навчання. Вони також активно співпрацюють з іншими установами, такими як інкубатори, акселератори та дослідницькі центри, створюючи єдину екосистему підтримки підприємництва.

Ефективність система підтримки підприємництва в Німеччині підвищилась завдяки тісній співпраці між державним і приватним секторами. Державні установи

надають численні гранти, пільгові кредити та субсидії, що особливо важливо для МСП, який часто має обмежений доступ до капіталу. Водночас приватний сектор активно інвестує в розвиток технологічних інновацій, створюючи партнерства з державними організаціями для спільного розвитку високотехнологічних секторів економіки. Така взаємодія стимулює інноваційний розвиток, зокрема у сфері цифрової трансформації, що дозволяє підприємствам підвищити ефективність та конкурентоспроможність на світовому ринку. Такі організації, як Germany Trade & Invest, активно залучають іноземні інвестиції для підтримки технологічного

розвитку бізнесу. Таке партнерство між державою та приватним сектором дозволяє підприємцям не лише отримати фінансову підтримку, а й доступ до передових технологій та знань.

Приватні та державно-приватні організації, такі як інкубатори та акселератори, доповнюють державні установи, надаючи цільову підтримку стартапам та інноваційному бізнесу. Багато інкубаторів пропонують фінансування та менторство на ранніх стадіях, допомагаючи стартапам подолати початкові перешкоди. Центри цифрових інновацій забезпечують спеціалізоване середовище для технологічних стартапів, пропонуючи інфраструктуру, експертизу та можливості для налагодження зв'язків з метою сприяння інноваціям. Інкубатори та акселератори не лише допомагають стартапам у їхньому становленні, а й надають їм ресурси для швидкого зростання. Вони часто проводять інтенсивні навчальні програми з різних аспектів управління бізнесом, від фінансів до маркетингу та управління персоналом. Це дозволяє молодим підприємствам розвинути необхідні навички для успішного ведення бізнесу. Багато інкубаторів також надають доступ до лабораторій та дослідницького обладнання, що є необхідним для розробки та тестування нових продуктів, особливо у високотехнологічних галузях. Крім того, інкубатори активно сприяють виходу стартапів на міжнародний рівень, надаючи їм можливість брати участь у глобальних бізнес-конференціях та виставках. Ці організації тісно співпрацюють з фінансовими установами, щоб забезпечити стартапам доступ до необхідного капіталу, часто використовуючи широкі німецькі програми державного фінансування, такі як ERP-Gründerkredit та Micro-Mezzanine Fund.

Не менш важливою є мережа науково-дослідних установ та освітніх центрів, що спеціалізуються на інноваціях. Такі організації тісно співпрацюють з підприємствами, допомагаючи їм інтегрувати передові технології у свої бізнес-моделі. Це особливо важливо для стартапів, які прагнуть швидко адаптуватися до динамічних змін на ринку і бути конкурентоспроможними. Багато дослідницьких установ також пропонують програми стажування та навчання для молодих підприємців, що сприяє їхньому професійному зростанню та розвитку.

Фінансова підтримка є важливим елементом інфраструктури підприємництва. Фінансова система Німеччини пропонує різноманітні інструменти фінансування, пристосовані до різних потреб бізнесу. Державні банки, такі як KfW, відіграють важливу роль у фінансуванні стартапів та МСП. Ці банки пропонують низьковідсоткові кредити та гранти, які знижують фінансові бар'єри для входу на ринок. Крім того, такі програми, як EXIST, орієнтовані на дослідницькі стартапи, надаючи гранти, які долають розрив між академічними інноваціями та готовністю до виходу на ринок.

Однак ця складна екосистема не позбавлена викликів. Фрагментація все одно залишається значною проблемою, оскільки певні організації, які надають підтримку, інколи працюють незалежно та незлагоджено, що часто призводить до дублювання зусиль та неефективності. Крім того, хоча Німеччина володіє чималими фінансовими ресурсами, доступ до них може бути ускладнений бюрократичними процедурами, особливо для малих підприємств.

Для вирішення цих проблем посилення централізованої координації через регіональні центри могло б упорядкувати послуги та покращити розподіл ресурсів. Не менш важливою є розбудова потенціалу в організаціях, що надають підтримку, особливо в частині навчання персоналу навичкам орієнтуватися в дедалі складнішому економічному середовищі. Слід також зміцнювати державно-приватні партнерства, щоб використовувати сильні сторони обох секторів, поєднуючи державні ресурси з приватним досвідом для підвищення загальної ефективності та впливу підприємницької інфраструктури.

Інфраструктура підтримки підприємництва Німеччини є яскравим прикладом того, як ефективно можуть співпрацювати державний і приватний для створення сприятливого для бізнесу середовища.

2. Інституціональна взаємодія як основа комплементарності

Важливим чинником ефективної інфраструктури підтримки підприємництва Німеччини є налагоджений механізм взаємодії між великою кількістю інституцій. При цьому вони в більшості випадків не конкурують за однакові функції, а взаємно доповнюють одна одну, формуючи горизонтальну мережу співпраці, у якій кожен учасник виконує унікальну роль. Було ідентифіковано три основні механізми, за допомогою яких реалізується інституціональна комплементарність: програмна координація, ресурсне взаємодоповнення та мережеві платформи співпраці.

Сутність механізму програмної координації полягає в реалізації спільних проєктів і програм, які передбачають чіткий розподіл функцій між різними типами інституцій. Прикладами є державні або європейські програми підтримки цифрової трансформації, інтернаціоналізації бізнесу чи професійної підготовки, для реалізації яких створюються консорціуми, учасниками яких виступають ТПП, агенції розвитку, університети, консалтингові компанії тощо. Координація таких програм здійснюється через розподіл відповідальності: одна організація відповідає за залучення підприємств, інша – за проведення навчання, третя – за оцінку ефективності або сертифікацію результатів. Цей підхід дозволяє створювати гнучкі та адаптивні рішення, що охоплюють увесь життєвий цикл підтримки підприємства – від ідеї до масштабування.

Ресурсне взаємодоповнення полягає у передачі або делегуванні певних функцій іншим організаціям, що мають відповідний профіль, експертів, інфраструктуру чи доступ до цільової аудиторії. Наприклад, інкубатор, який підтримує стартапи на ранній стадії, спрямовувати своїх резидентів до ТПП для отримання професійної атестації, участі у галузевих виставках або консультацій з питань експорту. У свою чергу, палата направляє підприємства до регіонального банку розвитку чи фінансової інституції для отримання пільгового фінансування. Така взаємодія дозволяє уникати дублювання послуг і забезпечує підприємцям комплексну підтримку без необхідності самостійного пошуку необхідних контактів. Важливою ознакою цього механізму є високий рівень довіри між інституціями, який забезпечується попереднім досвідом співпраці, участю у спільних проєктах та наявністю постійних контактних осіб у партнерських структурах.

Створення мережевих платформ співпраці передбачає формування інституціоналізованих або напівформальних структур (хаби, кластери, партнерства заради інновацій, галузеві ради, платформи цифрової трансформації тощо), які об'єднують різні організації навколо спільних стратегічних завдань. На таких платформах узгоджуються стратегічні пріоритети, обговорюються регіональні виклики, координуються дії з підготовки кадрів, розбудови інфраструктури чи стимулювання інновацій. Вони зазвичай підтримуються органами влади або міжнародними донорами, однак не втрачають автономності учасників. Формат таких платформ може бути у вигляді регулярних стратегічних зустрічей і обміну даними до спільного фінансування проєктів.

Таким чином, механізми взаємодії між організаціями інфраструктури підприємництва в Німеччині не лише сприяють підвищенню ефективності системи, а й створюють основу для її довготривалої стійкості, адаптивності до змін середовища та швидкого масштабування успішних рішень. Комплементарність не є лише теоретичним поняттям, а проявляється у практичній діяльності, де співпраця перевищує конкуренцію, а взаємодоповнення замінює фрагментацію.

3. Адаптація моделі інституціональної комплементарності до українських умов

З огляду на виклики, з якими стикається Україна, принципи інституційної комплементарності мають потенціал стати основою для побудови більш узгодженої, стійкої та результативної системи підтримки підприємництва на етапі післявоєнного відновлення. Звісно окремі приклади прояву механізмів інституціональної комплементарності спостерігаються й сьогодні, проте їх подальше використання має бути більш активне.

Наразі в Україні вже функціонують інституції, які виконують функції підтримки бізнесу зі своїми організаційними та нормативно-правовими особливостями (органи місцевого самоврядування, ТПП, центри зайнятості, бізнес-асоціації, агенції регіонального розвитку, заклади професійно-технічної освіти, університети, консалтингові організації, міжнародні донорські проєкти тощо). Проте їхня діяльність часто характеризується фрагментацією, дублюванням функцій або відсутністю системної координації, що знижує ефективність використання наявних ресурсів. Бракує установлених механізмів взаємодії, сталі мережі довіри між гравцями, а також функціонального розмежування, яке б дозволяло кожній організації спеціалізуватися на своїй сильній стороні. Спроба об'єднання цих ресурсів в інформаційному контексті в межах єдиного порталу Дія.Бізнес певним чином систематизувала можливості організацій інфраструктури підприємництва, проте дуже обмежено.

З огляду на це, адаптація німецької моделі має передбачати не механічне копіювання структур, а інституціональну перебудову навколо принципу взаємодоповнення. Ключовими елементами такої адаптації можуть бути наступні:

1. Функціональний аудит і розмежування повноважень між організаціями. На регіональному рівні доцільно здійснити мапування наявних інституцій підтримки бізнесу та виявити їхні сильні сторони, функціональні перекриття і «білі плями» у послугах. Це

дозволить розподілити ролі таким чином, щоб кожна організація могла спеціалізуватися, не конкуруючи, а доповнюючи інших.

2. Запровадження мережевих форматів співпраці, аналогічних кластерним ініціативам Німеччині. В Україні мають бути створена велика кількість локальних або галузевих партнерств на основі добровільної координації ТПП, університетів, бізнес-асоціацій, муніципалітетів і центрів професійної освіти. Такі платформи мають узгоджувати стратегічні пріоритети, планувати спільні програми навчання, підтримки інновацій, працевлаштування чи розвитку експорту. Позитивний досвід таких кластерів вже зараз можемо спостерігати на прикладах Запорізького кластеру «ІАМ», Kharkiv IT Cluster, Меблевого кластеру Рівненщини тощо.

Ще однією актуальною формою підтримки малого та середнього бізнесу в Україні стала організація Європейських цифрових інноваційних хабів, наразі створено 11 таких установ.

Як приклад, Європейський цифровий інноваційний хаб в м. Запоріжжя (ZP EDIH), який створено на базі Національного Університету «Запорізька Політехніка» і займається підтримкою цифрової трансформації МСП та державного сектору у південно-східних регіонах України, включаючи Запорізьку, Херсонську та Дніпропетровську області [22]. Надаючи комплексний спектр послуг, що включають технічну експертизу, доступ до передових технологій, передінвестиційне тестування, навчання та фінансову допомогу, ZP EDIH відкриває нові можливості для регіону. В основі діяльності центру лежить потенціал цифрових технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека та високорівневі цифрові навички. Ці технології формують основу для інтеграції інновацій в основні сектори економіки регіону, включаючи металургію, машинобудування, відновлювану енергетику та інші. Такий інтегрований підхід не лише каталізує цифрову та екологічну трансформацію на місцевому рівні, але й допомагає регіональним підприємствам приєднатися до національних та європейських інноваційних екосистем.

3. Формалізація механізмів міжінституціональної передачі функцій. Важливо створити чіткі канали спрямування клієнтів між інституціями, наприклад: центри зайнятості → навчальні заклади → ТПП (атестація) → бізнес-інкубатори (підтримка самозайнятості). Це дозволить вибудувати інтегровану траєкторію підтримки для різних цільових груп – ветеранів, переміщених осіб, молоді, жінок-підприємниць тощо.

4. Створення «єдиних точок входу» для підприємців. Замість того, щоб підприємець змушений був самостійно шукати потрібну структуру, доцільно впровадити регіональні сервісні хаби, які об'єднують доступ до освітніх, консультативних, фінансових і юридичних послуг у форматі «єдиного вікна», але на мережевій, а не централізованій основі. Подібні хаби можуть бути створені, наприклад, в межах центрів надання адміністративних послуг чи ТПП.

5. Підвищення спроможності локальних інституцій. Адаптація моделі потребує інституціонального підсилення: навчання кадрів, впровадження цифрових інструментів, забезпечення фінансування. Особливо важливим є формування спільної професійної культури співпраці й довіри між інституціями.

6. Використання пілотних регіонів. Доцільно започаткувати тестову апробацію комплементарної моделі в окремих регіонах. Наприклад, у постраждалих від війни прифронтових областях, де підтримка бізнесу є критичною для економічного відновлення. Це дозволить перевірити дієвість підходу та масштабувати досвід на інші області.

У довгостроковій перспективі принцип інституціональної комплементарності здатен стати не лише засобом підвищення ефективності інфраструктури підприємництва, а й інструментом зміцнення міжінституціональної довіри, розвитку регіональної економіки та відновлення соціального капіталу. Адаптація цієї моделі до українських умов потребує системної політики, залучення ключових гравців, підтримки з боку міжнародних партнерів та орієнтації на сталий, а не ситуативний ефект.

Висновки. Дослідження дозволило виявити, що інституціональна комплементарність є системоутворювальним принципом функціонування інфраструктури підприємництва Німеччини. Завдяки чіткому розподілу функцій, узгодженій взаємодії та високому рівню довіри між інституціями, ця модель забезпечує комплексну, адаптивну та ефективну підтримку підприємництва на різних етапах його розвитку (від започаткування до масштабування).

Німецький досвід підтверджує переваги горизонтальної взаємодії між державними інституціями, бізнес-об'єднаннями, освітніми та науковими установами, інкубаторами, акселераторами, фінансовими й консалтинговими організаціями. Така взаємодія дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати транзакційні витрати та швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Особливо важливу роль у цьому відіграють програмна координація, мережеві платформи співпраці та механізми ресурсного взаємодоповнення.

У контексті післявоєнного відновлення України принципи інституціональної комплементарності можуть стати основою для формування нової архітектури підтримки підприємництва. Це передбачає не стільки копіювання структур, скільки «інституціональний ре дизайн» із фокусом на розмежування повноважень, формалізацію взаємодії, створення регіональних партнерств і хабів, підвищення спроможності локальних інституцій та впровадження сервісної логіки взаємодії з бізнесом.

Таким чином, адаптація комплементарної моделі має потенціал не лише посилити підтримку підприємництва в Україні, а й сприяти зміцненню соціального капіталу, міжінституційної довіри та економічної стійкості регіонів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Statistisches Unternehmensregister. DESTATIS. Statistisches Bundesamt. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/_inhalt.html
2. Hirschfeld, A., Kollmann, T., Gilde, J., Walk, V., & Ansorge, M. (2024). Deutscher Startup Monitor 2024. URL: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Deutscher_Startup_Monitor_2024.pdf
3. Fuerlinger, G., Fandl, U., & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany. *Triple Helix Journal*, 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40604-014-0015-9>
4. Hall, P., & Gingerich, D. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An Empirical Analysis. *British Journal of Political Science* 39 (3): 449–482. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0007123409000672>
5. Kuckertz, A. & Brem, A. (2023). Supporting innovation and growth through entrepreneurship: reflections on the german federal government's "startup strategy". *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 12 (3/4), 197–208. DOI: <https://doi.org/10.1108/jepp-03-2023-0026>
6. Kinderman, D. (2020). German business mobilization against right-wing populism. *Politics & Society*, 49 (4), 489–516. DOI: <https://doi.org/10.1177/0032329220957153>
7. Jäger, K. (2012). Sources of franco-german corporate support for the euro: the effects of business network centrality and political connections. *European Union Politics*, 14 (1), 115–139. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465116512458837>
8. Okamuro, H. & Nishimura, J. (2015). Local management of national cluster policies: comparative case studies of Japanese, German, and French biotechnology clusters. *Administrative Sciences*, 5 (4), 213–239. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci5040213>
9. Delgado, M., Porter, M., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1689084>
10. Sartono, S., Hermawan, I., Amid, J., Suwondo, A., & Putri, D. (2023). Developing business start-up to promote job creation: an entrepreneurship perspective in pandemic era. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14 (1), 31–43. DOI: <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38809>
11. Fritsch, M., Kritikos, A., & Rusakova, A. (2012). Who starts a business and who is self-employed in germany. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2003659>
12. REISCH, M. (2019). Cultivating entrepreneurs inside basf. *C&en Global Enterprise*, 97 (25), 24–25. DOI: <https://doi.org/10.1021/cen-09725-feature2>
13. Chen, X., LiangWei, X., & Sun, Q. (2017). Research and practice on innovation and entrepreneurship education system in vocational colleges. DOI: <https://doi.org/10.2991/icmess-17.2017.152>
14. Ma, X., Li, C., & Pan, H. (2019). Experience and inspiration of foreign innovation and entrepreneurship education. DOI: <https://doi.org/10.2991/icsshe-19.2019.131>
15. Kuang, X. (2022). Discussion on the “innovative and entrepreneurial” international trade talent training model based on the perspective of school-enterprise collaborative education. *BCP Education & Psychology*, 4, 150–153. DOI: <https://doi.org/10.54691/bcepp.v4i.785>
16. Zarezkova-Potevska, M. (2016). Education component in creation of entrepreneurship society. *Nauki O Wychowaniu Studia Interdiscyplinarne*, 3 (2), 109–123. DOI: <https://doi.org/10.18778/2450-4491.03.07>
17. Varadarajan, D., Majumdar, S., & Gallant, M. (2010). Relevance of education for potential entrepreneurs: an international investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (4), 626–640. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626001011088769>

18. Harima, A., Freudenberg, J., & Halberstadt, J. (2019). Functional domains of business incubators for refugee entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 14 (5), 687–711. DOI: <https://doi.org/10.1108/jec-11-2018-0081>
19. Moustakas, L. and Kalina, L. (2021). Sport and social entrepreneurship in germany: exploring athlete perspectives on an emerging field. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-06-2020-0069>
20. Arksey, H., & Knight, P. T. (1999). Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples.
21. Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, 36 (6), 1633–1651.
22. European Digital Innovation Hubs Network. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/zp-edih>
23. Шмиголь, Н. М., Кайнара, Д. О., & Антонюк, А. А. (2013). Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на економічне становище. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*, (6), 27–30.
24. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.

REFERENCES

1. Statistisches Unternehmensregister. DESTATIS. Statistisches Bundesamt. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/_inhalt.html
2. Hirschfeld, A., Kollmann, T. Gilde, J.; Walk, V.; Ansorge M. (2024): Deutscher Startup Monitor 2024. URL: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Deutscher_Startup_Monitor_2024.pdf
3. Fuerlinger, G., Fandl, U., & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany. *Triple Helix Journal*, 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40604-014-0015-9>
4. Hall, P., Gingerich, D. (2009) Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An Empirical Analysis. *British Journal of Political Science* 39 (3): 449–482. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0007123409000672>
5. Kuckertz, A. and Brem, A. (2023). Supporting innovation and growth through entrepreneurship: reflections on the german federal government's "startup strategy". *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 12 (3/4), 197–208. DOI: <https://doi.org/10.1108/jep-03-2023-0026>
6. Kinderman, D. (2020). German business mobilization against right-wing populism. *Politics & Society*, 49 (4), 489–516. DOI: <https://doi.org/10.1177/0032329220957153>
7. Jäger, K. (2012). Sources of franco-german corporate support for the euro: the effects of business network centrality and political connections. *European Union Politics*, 14 (1), 115–139. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465116512458837>
8. Okamuro, H. and Nishimura, J. (2015). Local management of national cluster policies: comparative case studies of Japanese, German, and French biotechnology clusters. *Administrative Sciences*, 5 (4), 213–239. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci5040213>
9. Delgado, M., Porter, M., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1689084>
10. Sartono, S., Hermawan, I., Amid, J., Suwondo, A., & Putri, D. (2023). Developing business start-up to promote job creation: an entrepreneurship perspective in pandemic era. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14 (1), 31–43. DOI: <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38809>
11. Fritsch, M., Kritikos, A., & Rusakova, A. (2012). Who starts a business and who is self-employed in germany. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2003659>
12. REISCH, M. (2019). Cultivating entrepreneurs inside basf. *C&en Global Enterprise*, 97 (25), 24–25. DOI: <https://doi.org/10.1021/cen-09725-feature2>
13. Chen, X., LiangWei, X., & Sun, Q. (2017). Research and practice on innovation and entrepreneurship education system in vocational colleges. DOI: <https://doi.org/10.2991/icmess-17.2017.152>
14. Ma, X., Li, C., & Pan, H. (2019). Experience and inspiration of foreign innovation and entrepreneurship education. DOI: <https://doi.org/10.2991/icsshe-19.2019.131>
15. Kuang, X. (2022). Discussion on the "innovative and entrepreneurial" international trade talent training model based on the perspective of school-enterprise collaborative education. *BCP Education & Psychology*, 4, 150–153. DOI: <https://doi.org/10.54691/bcepe.v4i.785>
16. Zarezankova-Potevska, M. (2016). Education component in creation of entrepreneurship society. *Nauki O Wychowaniu Studia Interdyscyplinarne*, 3 (2), 109–123. DOI: <https://doi.org/10.18778/2450-4491.03.07>
17. Varadarajan, D., Majumdar, S., & Gallant, M. (2010). Relevance of education for potential entrepreneurs: an international investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 626–640. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626001011088769>
18. Harima, A., Freudenberg, J., & Halberstadt, J. (2019). Functional domains of business incubators for refugee entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 14 (5), 687–711. DOI: <https://doi.org/10.1108/jec-11-2018-0081>
19. Moustakas, L. and Kalina, L. (2021). Sport and social entrepreneurship in germany: exploring athlete perspectives on an emerging field. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-06-2020-0069>
20. Arksey, H., & Knight, P. T. (1999). Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples.
21. Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, 36 (6), 1633–1651.
22. European Digital Innovation Hubs Network. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/zp-edih>
23. Shmyhol, N. M., Kainara, D. O., & Antoniuk, A. A. (2013). Vplyv uhydy pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS na ekonomichne stanovyshche. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (6), 27–30.
24. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.