

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Перспективи розвитку стартапів у виробничій сфері

України в часи війни

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Prospects for the development of startups in Ukraine's manufacturing  
sector in times of war

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0732-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Рєпіна О.В.

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.ю.н. О.О. Давиденко  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ

## НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Рєпіній Оксані Віталіївні

1. Тема роботи Перспективи розвитку стартапів у виробничій сфері України в часи війни

керівник роботи Давиденко Оксана Олександрівна, к.ю.н, доцент,  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, статті у зарубіжних фахових виданнях, статистична звітність.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.  
1 Розділ – Теоретичні основи та особливості функціонування ринку стартапів – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та особливості ринку стартапів; 1.2 Функціонування ринку стартапів у сфері виробництва; 1.3 Аналіз зарубіжного досвіду ринку стартапів у сфері виробництва; 2 Розділ – Оцінка та аналіз стану ринку стартапів у виробничій сфері в Україні та за кордоном – складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз функціонування стартапів в Україні в сучасних умовах; 2.2 Аналіз впливу війни на функціонування стартапів у виробничій сфері України; 2.3 Напрями розвитку стартапів в Україні в сучасних умовах; 3 Розділ – Перспективи розвитку стартапів у виробничій сфері України в умовах війни – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи удосконалення сфери функціонування стартапів в Україні; 3.2

Перспективи стартапів у сфері виробництва в Україні у повоєнний час.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	О.О. Давиденко доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р	22.01.2024 р
2.	О.О. Давиденко доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024р.	06.03.2024 р.
3.	О.О. Давиденко доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	Січень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	Січень	Виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	Лютий	Виконано
4	Обробка матеріалу	Лютий	Виконано
5	Виконання розділу 1	Лютий	Виконано
6	Виконання розділу 2	Березень	Виконано
7	Виконання розділу 3	Квітень	Виконано
8	Формулювання висновків	Травень	Виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	Травень	Виконано
10	Подання роботи на кафедру	Травень	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Репіна О.В

(ініціали та прізвище)

О.О. Давиденко

(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Перспективи розвитку стартапів у виробничій сфері України в часи війни»: 73 сторінок, 7 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що розвиток стартапів є рушійною силою місцевої та регіональної економіки. Тому муніципальна влада має бути зацікавлена в їх організаційній та ресурсній підтримці. Однак в умовах обмежених публічних ресурсів це є складним і багатогранним завданням. Через виняткову оригінальність бізнес-ідей, високий попит на капітал та інтенсивні темпи розвитку стартапи є високоризиковими підприємствами, розрахованими на візіонерів та підприємців з рівнем прийняття ризику вище середнього.

Попередні дослідження також свідчать про те, що започаткування та розвиток стартапів – на додаток до зміцнення підприємництва – сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх загроз, у тому числі пов'язаних з пандемією та війною в Україні. Актуальність цього вибору підтверджується результатами емпіричних досліджень, проведених на сьогоднішній день.

Мета дослідження – вивчення перспектив ринку стартапів в Україні на підприємствах виробничої сфери.

Предмет роботи – перспективи розвитку ринку стартапів у виробничій сфері.

Інформаційну базу роботи становлять джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, статті у зарубіжних фахових виданнях, статистична інформація.

В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

СТАРТАПИ, РИНОК СТАРТАПІВ, ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА.

## ABSTRACT

Qualification work: “Prospects for the development of start-ups in the production sector of Ukraine in times of war”: 65 pages, 7 tables, 6 figures. The list of references includes 35 titles.

The relevance of the topic is determined by the fact that the development of startups is a driving force of the local and regional economy. Therefore, municipal authorities should be interested in their organizational and resource support. However, with limited public resources, this is a complex and multifaceted task. Due to the exceptional originality of business ideas, high demand for capital, and intense growth rates, startups are high-risk enterprises designed for visionaries and entrepreneurs with above-average risk-taking.

Previous research also suggests that the creation and development of startups – in addition to strengthening entrepreneurship – contributes to increased resilience to external threats, including those related to the pandemic and the war in Ukraine. The relevance of this choice is confirmed by the results of empirical studies conducted to date.

The purpose of the study is to examine the prospects of the startup market in Ukraine at manufacturing enterprises.

The subject of the study is the prospects for the development of the startup market in the manufacturing sector.

The information base of the work consists of Internet sources, specialized literature, periodicals, materials of scientific and practical conferences on the issues under study, articles in foreign professional journals, and statistical information.

The information is summarized and displayed in tables, graphs, and diagrams.

STARTUPS, STARTUP MARKET, INNOVATIVE ENTERPRISE, BUSINESS INCUBATORS, STATE SUPPORT.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ СТАРТАПІВ.....	9
1.1. Поняття та особливості ринку стартапів.....	9
1.2. Функціонування ринку стартапів у сфері виробництва.....	12
1.3. Аналіз зарубіжного досвіду ринку стартапів у сфері виробництва.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТАНУ РИНКУ СТАРТАПІВ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.....	31
2.1. Аналіз функціонування стартапів в Україні в сучасних умовах.....	31
2.2. Аналіз впливу війни на функціонування стартапів у виробничій сфері України.....	38
2.3. Напрями розвитку стартапів в Україні в сучасних умовах.....	47
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	50
3.1. Шляхи удосконалення сфери функціонування стартапів в Україні.....	50
3.2. Перспективи стартапів у сфері виробництва в Україні у повоєнний час.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

Розвиток стартапів є рушійною силою місцевої та регіональної економіки. Тому муніципальна влада має бути зацікавлена в їх організаційній та ресурсній підтримці. Однак в умовах обмежених публічних ресурсів це є складним і багатогранним завданням.

Як природне середовище для розвитку цього виду підприємництва розглядалися міста, в яких доступність до інфраструктури та людських ресурсів є високою, а отже, за визначенням, сприятливою для творчості та інновацій.

Таке формулювання мети та сфери дослідження дозволило заповнити існуючі теоретичні та дослідницькі прогалини, пов'язані з ідентифікацією та встановленням ієрархії локальних детермінант створення стартапів у міському середовищі.

Стартапи є найяскравішим проявом підприємництва та інновацій. Від інших бізнес-структур їх відрізняє динамічна ринкова експансія, що здійснюється найчастіше за допомогою сучасних технологій, зокрема, інформаційно-комунікаційних. Їх стрімкий розвиток забезпечується унікальними ноу-хау та фінансовою підтримкою інвесторів (бізнес-ангелів; венчурного капіталу).

Через виняткову оригінальність бізнес-ідей, високий попит на капітал та інтенсивні темпи розвитку стартапи є високоризиковими підприємствами, розрахованими на візіонерів та підприємців з рівнем прийняття ризику вище середнього.

З економічної точки зору, стартапи є дуже цінним джерелом інновацій та цивілізаційного, а також соціального розвитку. Їх створення і розвиток означають класичне зростання місцевого підприємництва, а також сприяють ширшому просуванню і підвищенню впізнаваності регіону.

Вони також стають основою для більш динамічного місцевого розвитку, залучаючи нових галузевих інвесторів та створюючи нові робочі

місця. У довгостроковій перспективі добре функціонуючі стартапи сприяють підвищенню рівня доходів місцевої громади та покращенню якості життя в регіоні.

Попередні дослідження також свідчать про те, що започаткування та розвиток стартапів – на додаток до зміцнення підприємництва – сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх загроз, у тому числі пов'язаних з пандемією та війною в Україні. Актуальність цього вибору підтверджується результатами емпіричних досліджень, проведених на сьогоднішній день.

Предмет роботи – перспективи розвитку ринку стартапів у виробничій сфері.

Об'єкт – ринок стартапів на підприємствах виробництва.

Мета дослідження – вивчення перспектив ринку стартапів в Україні на підприємствах виробничої сфери.

Відповідно до визначеної мети, було вирішено такі завдання:

1. Визначити поняття та особливості ринку стартапів.
2. Розглянути особливості функціонування ринку стартапів у сфері виробництва.
3. Вивчити зарубіжний досвід ринку стартапів у сфері виробництва.
4. Проаналізувати особливості функціонування стартапів в Україні в сучасних умовах.
5. Провести аналіз впливу війни на функціонування стартапів у виробничій сфері України.
6. Визначити напрями розвитку стартапів в Україні в сучасних умовах.
7. Розробити шляхи удосконалення сфери функціонування стартапів в Україні.
8. Дослідити перспективи стартапів у сфері виробництва в Україні у повоєнний час.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ СТАРТАПІВ

### 1.1. Поняття та особливості ринку стартапів

На думку багатьох дослідників, міста стимулюють інновації, сприяючи новим комбінаціям і рекомбінаціям талановитих і креативних людей. Існує підтверджений дослідженнями взаємозв'язок між створенням незвичайних, унікальних інновацій та щільністю населення. Чим вона більша, тим більша кількість унікальних запатентованих винаходів, які є результатом накопичення компетенцій і навичок, а також можливості їх обміну в рамках розгалуженої і щільної мережі міжособистісних зв'язків, що притаманна високоурбанізованим територіям [6]. Таким чином, міста є природним і сприятливим середовищем як для виникнення стартапів, так і для створення ними та через них відкритих інновацій.

Це твердження підтверджує Федоров Р. [13], де описує міста як рушійні сили міських інновацій. Автор також підкреслює роль міста як центру інтенсивних потоків та обміну знаннями між його мешканцями та додатковими стейкхолдерами, що підтверджує роль цього суб'єкта у створенні відкритих інновацій. Р.Аткінсон [15] – відомий економіст-урбаніст – стверджує, що міста насправді є найздоровішими, найзеленішими, культурно та економічно найбагатшими місцями для життя. Він наводить широку аргументацію щодо важливості та величі міста, стверджуючи, що місто є найбільшим витвором людства і гарантом кращого майбутнього для майбутніх поколінь. Самі міста на практиці все частіше інтегрують питання підприємництва у свої стратегії та активно долучаються до створення відкритих інновацій через залучення талантів, програми розвитку стартапів та ініціативи відкритих даних, що відображає поступове прийняття

платформної логіки співпраці в економічному розвитку міст.

Крім того, дослідження показують, що якщо посилення відкритих інновацій з боку МСП або стартапів буде розроблено в стратегії міста або уряду, це забезпечить джерело для розвитку урбанізації, заснованої на знаннях, і подальшого економічного зростання міста, а також ресурси, залучені в процес створення інновацій [31].

Таким чином, заходи, що проводяться містами, можуть надати цінну підтримку в процесі передачі та поширення інновацій. Розвиток міст, а також різних форм підприємництва та інновацій, що виникають у цих містах, є особливо важливим у країнах з економікою, що розвивається, оскільки це дозволяє їм підвищити динаміку економічного зростання [15].

Компанії також стають бенефіціарами покращення фінансового стану таких економік, оскільки вони отримують можливість здобувати нові знання, що підвищує їхню прибутковість та ефективність [36].

Економічне зростання в поєднанні з технологічними інноваціями значно підвищує продуктивність економічних підприємств та добробут мешканців. Водночас місцева та державна політика, що реалізується через підтримку бізнес-капіталу та зміцнення кадрового потенціалу, має позитивний вплив на розвиток малих та середніх підприємств, у тому числі стартапів [12].

Отже, мінімальною вимогою для виникнення інновації є лише те, що продукт, процес, організаційний або маркетинговий метод є новим або значно вдосконаленим для компанії [14].

З інноваціями пов'язане поняття інноваційного підприємства, тобто такого, що за короткий термін (до трьох років) впровадило на ринку принаймні одну продуктову, технологічну, організаційну або маркетингову інновацію [10].

Сама здатність до інновацій називається інноваційністю. Чим вона сильніша, тим більш інноваційною стає компанія. Серед найважливіших характеристик інноваційного підприємства – володіння здатністю набувати,

збирати, використовувати і розвивати знання в інноваційних процесах. Ці знання можуть бути отримані всередині організації з використанням її власних ресурсів. Вони також можуть бути результатом компіляції власних можливостей та досвіду інших учасників ринку. Такий погляд на генезис інновацій дозволяє розділити їх на закриті та відкриті інновації.

Відкрита природа інновацій сприяє широкій передачі та поширенню знань, що, в свою чергу, посилює інновації на макрорівні та підтримує динамічний економічний розвиток [11]. Обмін знаннями може принести користь виробничим компаніям і компаніям, що займаються розробкою нових продуктів, покращуючи якість їхньої продукції та збільшуючи бізнес-потенціал [3].

Використання відкритих інновацій також зменшує використання ресурсів, примножує результати спільних ідей і діяльності та зміцнює економічні відносини [4]. Таким чином, мережеві інновації можуть стати джерелом синергетичних ефектів як для суб'єктів, що співпрацюють, так і для місцевої та регіональної економіки.

Стартапи відрізняються від інших підприємств високим рівнем інноваційності, який супроводжує їх існування з моменту розробки бізнес-концепції. Вони пропонують інноваційний продукт або послугу, які часто відповідають дуже унікальним, не завжди усвідомленим потребам клієнтів. Це дозволяє стартапам зростати швидше за інші компанії та динамічно освоювати нові ринки [6].

Дуже часто в процесі ринкової експансії вони також використовують інноваційні бізнес-моделі [1] та широко використовують Інтернет, розглядаючи його як найкращий спосіб залучення сучасних покупців, зацікавлених в інноваційній концепції. Як наслідок, діяльність стартапів зосереджена в сучасних технологічних секторах, таких як ІТ, телекомунікації або фінтех [16].

Беручи до уваги специфіку стартапів, можна зробити висновок, що сектори, в яких вони працюють, і швидке поширення результатів їх

діяльності завдяки використанню інтернет-комунікацій схиляють їх до позитивного впливу на появу відкритих інновацій, доступних широкому колу користувачів і послідовників. Багато з них також створюються завдяки використанню переваг відкритих інновацій, які на етапі свого розвитку надихають і підживлюють динамічне зростання цього типу підприємств, спочатку оснащених досить скромним ресурсним потенціалом і пакетом досвіду.

Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх поширення стало основним обґрунтуванням переходу від закритого до відкритого розуміння інновацій, в якому межі між компанією та її оточенням стають розмитими. У цій системі міста та інституції, створені за їх участі, стають природними зовнішніми партнерами в моделі відкритих інновацій відповідно до концепції послідовних економічних спіралей [34].

Тому міста, які є середовищем для цих роздумів і досліджень, повинні бути зацікавлені у появі та розвитку стартапів, оскільки вони є не лише джерелом підтримки місцевого підприємництва, а й сприяють зміцненню відкритих інновацій, які сприяють інтенсивному економічному та соціальному зростанню [14]. Вони також можуть відігравати координуючу роль у процесі передачі та поширення знань між міськими зацікавленими сторонами.

## 1.2. Функціонування ринку стартапів у сфері виробництва

Попередні дослідження та міркування показують, що у розвитку стартапів домінуючу роль відіграють ресурсні умови, які є основою їх функціонування [13]. Ці умови стосуються насамперед людських ресурсів як стратегічного, так і операційного характеру [34].

Ініціаторами стартапів є люди, наділені креативністю вище середнього рівня, відкриті до нових викликів, які приймають високий ризик, що супроводжує інноваційну діяльність [33]. Від їхньої винахідливості та рішучості залежить успіх усієї справи. Лідери стартапів, очевидно,

відрізняються вищим за середній рівнем підприємництва, і те, що відрізняє їх від інших людей та інших підприємців, – це динамічність дій та готовність до ризику.

Фактори, які вони бачать у навколишньому середовищі та його змінах, – це переважно можливості для реалізації своїх мрій та планів. Вони з оптимізмом ставляться до викликів і без особливих труднощів адаптуються до мінливих ринкових умов [14].

Таким чином, індивідуальний рівень підприємництва є однією з ключових детермінант створення стартапів, нерозривно пов'язаних з їхніми ініціаторами (творцями; лідерами; стратегічним людським потенціалом). Окрім талановитих лідерів (менеджерів), стартапи повинні також мати кваліфікований операційний персонал, від якого залежить якість виконання інноваційних продуктів та/або надання таких послуг [13].

З огляду на галузі, в яких розвиваються стартапи, це мають бути працівники зі знанням сучасних технологій, особливо ІТ та ІКТ [11]. Залучити їх і змусити працювати в умовах підвищеного ризику – завдання не з легких. Тим не менш, фаза реалізації стартапів залежить від їх залучення, знань та досвіду.

Слід зазначити, що як використання сучасних технологій та створення інноваційних продуктів чи послуг з їх використанням, так і залучення кваліфікованих фахівців з ринку праці вимагають залучення значних капітальних ресурсів як на етапі розробки концепції, так і на етапі її реалізації. Тому однією з найбільших перешкод на шляху запуску стартапів є фінансові бар'єри [10].

Доступ до зовнішнього фінансування для стартапів у вигляді найбільш популярних банківських кредитів ускладнений через паралельну наявність таких обставин:

- висока капіталомісткість;
- унікальність продукту/послуги та бізнес-моделі;
- відсутність історії роботи компанії;

- відсутність застави за кредитом;
- високий ризик банкрутства.

Через вищезазначені обставини найпоширенішою формою фінансування стартапів є бізнес-ангели та венчурний капітал [6]. Однак такі форми фінансування пов'язані з необхідністю прийняття значної ролі інвесторів у процесі становлення та розвитку підприємства. Вартість залучення такого капіталу також є значно вищою за середню відсоткову ставку за банківськими кредитами. В обмін на прийняття високого ризику інвестори, як правило, розраховують на кілька десятків відсотків частки в прибутках стартапів [10].

Наслідками фінансової залежності від інвесторів дуже часто є втрата контролю над здійсненням стратегічної і навіть операційної діяльності. На етапі розвитку та зрілості стартапи регулярно переходять у власність інвесторів і перетворюються на прибуткові підприємства, що перебувають у власності приватних інвесторів, з незначною участю або взагалі без участі первинних творців.

Такі дії можуть стримувати підприємництво та інновації, а також перешкоджати ініціативам стартапів.

Міжнародна статистика свідчить, що багато інноваційних підприємств (часто також за підтримки державних фондів) стають єдиною привабливою формою збільшення капіталу інвесторів без залучення власних людських ресурсів та інтелектуального капіталу, який вони представляють [15]. Важливо, що організаційне відокремлення стартапу додатково обмежує ризик інвесторів у разі краху стартапу. Вони не несуть економічних, іміджевих, організаційних та юридичних наслідків провалу бізнесу. Вони лише втрачають вкладений капітал, що, як правило, суттєво не виснажує їхні накопичені фінансові ресурси [15].

Нові підприємства, в тому числі стартапи, найчастіше створюються в містах або в безпосередній близькості від них. Це пов'язано як з доступом до технічної та соціальної інфраструктури, так і з близькістю до потенційних

ринків збуту. Таким чином, місто є середовищем, сприятливим для розвитку підприємництва [12].

Втім, саме існування міста не гарантує появу стартапів. Їх остаточна кількість і масштаби діяльності визначаються двома групами умов міського життя. Перша пов'язана із загальними економічними, технологічними та цивілізаційними умовами міста. Чим вони кращі і чим вищу якість життя вони забезпечують мешканцям, тим сприятливіші вони для підприємницької діяльності та створення стартапів. Це підтверджують дані та спостереження за найкращими містами світу, що розвиваються, які часто називають «розумними містами» (Smart Cities), для яких характерний вищий за середній рівень добробуту міської громади, пов'язаний з доступом до сучасних ІТ та ІКТ-технологій, а також високий рівень доходів мешканців, охорони здоров'я та освіти [12].

Ці міста залучають нові інвестиції та створюють умови, сприятливі для використання креативності та інновацій [10]. Таким чином, вони стають інкубаторами для нових підприємств, у тому числі тих, що розвиваються як стартапи.

Таким чином, місто може впливати на розвиток підприємництва опосередковано, створюючи найсприятливіші умови для започаткування бізнесу та життя мешканців. Воно також може вживати заходів для безпосереднього зміцнення економічних ініціатив, надаючи організаційну та фінансову підтримку [15].

Діяльність у цій сфері формує другу групу детермінант міського життя та розвитку підприємництва.

Типовими формами організаційної підтримки є створення в місті бізнес-інкубаторів та технологічних парків. Технологічні парки забезпечують потік знань і нових технологій між наукою та бізнесом. Їх роль полягає в посиленні інновацій та творчості через поширення новітніх відкриттів і наукових досягнень, які є відправною точкою для їх практичного використання в економіці та подальшого вдосконалення [15].

Таким чином, діяльність технологічних парків може бути використана на концептуальній фазі стартапів, коли народжуються унікальні ідеї та концепції.

Бізнес-інкубатори, з іншого боку, призначені для зміцнення підприємництва на етапі реалізації. Це пов'язано з тим, що їхньою основною метою є допомога у створенні бізнесу, яка найчастіше набуває форми юридичних, організаційних та фінансових послуг і консультацій [3]. Це дозволяє стартапам заощадити час і ресурси, а також мінімізувати ризики функціонування на етапі становлення. Міська влада також може підтримувати підприємництво фінансово. Це може бути як пряма допомога, що надається з міського бюджету (гранти, субсидії та/або звільнення від сплати податку на додану вартість), так і пільги, що надаються в рамках програми місцевих податків і зборів, або непряма допомога, що передбачає пошук та інформування про доступні зовнішні кошти та адміністративну допомогу в їх отриманні.

Через обмеженість державного фінансування остання зустрічається значно частіше. Однак варто зазначити, що ефективною формою фінансування стартап-ініціатив може бути державно-приватне партнерство, яке збільшує можливості міста впливати на остаточний напрямок і форму розвитку підприємництва [5].

Оскільки стартапи характеризуються високим рівнем ризику, можна припустити, що до їх створення схильні підприємці з вищим за середній рівнем сприйняття загроз, які винятково прагнуть до нових викликів.

Оскільки стартапи є відносно молодого формою підприємництва, не всі муніципалітети усвідомлюють їхню важливість у міській економіці, а отже, не всі міста бачать необхідність брати участь у їхньому створенні та функціонуванні. Тим часом, дослідження, проведені на сьогоднішній день, свідчать про те, що міська влада може суттєво підтримати передачу та поширення знань, сприяючи, таким чином, зростанню інновацій, в тому числі, спільному створенню відкритих інновацій. Таким чином, остаточна



кількість і наслідки діяльності, що здійснюється у формі стартапів, залежатимуть від ступеня їх залучення, включаючи просування цієї форми підприємництва.

### 1.3. Аналіз зарубіжного досвіду ринку стартапів у сфері виробництва

Ризиковий капітал, що фінансує стартапи, може принести користь місцевій економіці у вигляді зростання компанії, конкурентоспроможності та створення робочих місць. У звіті Національної Асоціації Венчурного капіталу США (NVCA) за 2020 р. було наведено дослідження щодо впливу малих інноваційних підприємств на економіку, яке засвідчило, що на стартапи, які швидко зростають, припадає до 50% створюваних валових робочих місць та в середньому 2,9 млн чистих робочих місць, які створювали щороку в період із 1980 по 2010 р. [16].

Згідно з результатами дослідження, однією з основних точок зростання інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств є здійснення регулярного моніторингу та впровадження найкращих зарубіжних практик зі стимулювання інновацій у високотехнологічних секторах економіки [5]. У зв'язку з цим аналіз зарубіжного досвіду у сфері фінансування малих інноваційних підприємств є необхідним етапом при розробленні стратегічних пріоритетів інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств. При цьому важливо приділити основну увагу скануванню та аналізу внутрішнього середовища зарубіжного досвіду з метою виявлення сильних і слабких сторін об'єкта стратегування [34].

Досвід Китаю. На початковому етапі стратегічним пріоритетом Китаю щодо формування інноваційної економіки був імпортування інноваційних технологій і залучення іноземних інвесторів. Процес запозичення інноваційних технологій жорстко регулювався з боку держави. На відміну, наприклад, від США, у Китаї було виділено пріоритетні галузі з нарощування інноваційного потенціалу, такі як ІКТ, біотехнології, робототехніка,

інноваційні технології в галузі енергетики.

На початку 21 ст. Китай перейшов від стратегії імпорту технологій до стратегії створення власних інновацій. Пріоритетами стратегічних документів (11 п'ятирічка і План-2020) стали скорочення імпорту технологій, розвиток трансферу власних інноваційних технологій, збільшення фундаментальних досліджень і створення інноваційних центрів світового класу. Зважаючи на відсутність ініціативи від державних великих компаній у сфері інноваційного розвитку, керівництво Китаю почало активно розвивати й підтримувати мале та середнє підприємництво, більш схильне до впровадження інноваційних технологій.

Уряд КНР затвердив Положення про обов'язкове використання частини прибутку (звільненої від податку) на створення і впровадження нових продуктів, що в прямому сенсі підтверджує політику «примусу до інновацій» [14]. Фінансування інноваційною діяльністю в Китаї здійснюється за коштами державної та приватної інфраструктури, утворюючи централізовану систему. «У сучасному житті політика невтручання більше не може забезпечити досягнення високих економічних показників, наразі необхідна висока активність, яка може стимулюватися певними інституційними заходами. Наприклад, її можуть забезпечувати інститути, що захищають права власності, фінансові інститути, які сприяють отриманню доступу до капіталу та публічних фондових бірж, організації, що усувають економічні бар'єри та бюрократичну тяганину, корпоративне право та економічна політика, що сприяє впровадженню інновацій» [11].

Уряд Китаю активно підтримує створення дочірніх організацій при академіях наук, науково-дослідних організаціях та університетах, які надають знання, досвід і дослідження, а дочірні компанії здійснюють комерціалізацію інноваційних продуктів. Прикладом є підприємство «Lenovo», сформоване при Академії наук Китаю. Завдяки використанню та масштабуванню моделі потрійної спіралі, що має на увазі об'єднання держави, бізнесу і науки, велика кількість корпорацій спільно з Китайською

академією наук та університетами заснували спільні науково-дослідні центри, лабораторії та кластери.

Після ухвалення стратегічної програми «Масове підприємництво, універсальні інновації» збільшилася фінансова підтримка інноваційного підприємництва за рахунок ринкових механізмів. Збільшення фінансування на ранніх стадіях розвитку малих інноваційних підприємств було досягнуто завдяки ініціативам уряду Китаю, що відобразилися в стратегіях державних інвестиційних фондів і приватних венчурних фондів.

У Китаї посилюється приплив венчурних інвестицій з боку бізнес-ангелів, що зумовлено зростанням заможних людей у країні. У 2021 р. Китай посідав 4-е місце за кількістю доларових мільйонерів. А також відбувається зниження прибутковості класичних активів, що входять до інвестиційних портфелів, що робить ризиковані інвестиції привабливішими, зокрема фінансування малих інноваційних підприємств, чия детальність пов'язана з великим ризиком. У Китаї спостерігається стратегічна тенденція об'єднання бізнес-ангелів у групи з метою диверсифікації ризиків інвестування.

Особливо простежується взаємовигідна співпраця малих інноваційних підприємств і науково-дослідних центрів у зонах високих технологій (ЗВТ), які є наочним прикладом впровадження моделі потрібної спіралі. Малі та середні інноваційні підприємства здебільшого створюються в цих зонах, що свідчить про те, що зони високих технологій відіграють велику роль у розвитку інноваційного підприємництва та підвищенні рівня комерціалізації науково-дослідних розробок. Фінансове стимулювання цих майданчиків здійснюється завдяки державній підтримці, податковим пільгам, кредитам із нижчими відсотковими ставками тощо. Таким чином, на підставі стратегічного аналізу досвіду Китаю у сфері фінансування малих інноваційних підприємств можна виділити сильні та слабкі сторони ринку цього капіталу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сильні та слабкі сторони інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у Китаї

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розроблення та поступова реалізація стратегічних документів («Штурмовий план», Програма 863, Програма розвитку фундаментальних досліджень (Програма 973), «Іскра», «Факел», Державний план пріоритетного впровадження науково-технічних досягнень і Науково-технічна програма соціального розвитку)	Венчурні фінансові ресурси контролюються Національним банком Китаю. Тільки великі компанії можуть собі дозволити заснувати корпоративний венчурний фонд, що сприяє уповільненню залучення приватного венчурного капіталу.
Створення ЗВТ	Недостатній обсяг кредитування
Використання моделі потрійної спіралі на практиці	Система поруки недостатньо задовольняє попит
Широка взаємодія науки та бізнесу	Високі ставки за кредитами
Створення державних інвестиційних фондів (ДІФ)	Брак фінансування для малих інноваційних підприємств
Сприяння держави в розвитку приватного венчурного фінансування	Найчастіше на ранніх стадіях використовують власні кошти
Державне фінансування у вигляді грантів, субсидій, податкових преференцій тощо.	Приватні інвестори не до кінця зацікавлені в національних інноваційних технологіях
Стимулювання приватних венчурних фондів і ДІФ у фінансуванні МПП на ранніх стадіях розвитку	Регіони сильно диференційовані за рівнем розвитку інфраструктури фінансування МПП
Зростання багатих людей і частки бізнес-ангелів	
Положення про обов'язкове використання частини прибутку (звільненої від податку) на створення інновацій	

Джерело: складено автором на основі [11].

Досвід Ізраїлю. Розгляд досвіду Ізраїлю в галузі фінансування малих інноваційних підприємств є необхідним, тому що Ізраїлю вдалося досягти високих темпів розвитку інноваційної діяльності та стати країною відомою за рівнем створення малих інноваційних підприємств та їх експорту. Ізраїль посідає високі позиції в багатьох світових рейтингах за рівнем інноваційної та підприємницької активності («Global Innovative Index 2020» 15-те місце; «Global Competitiveness Index 2019» 20-те місце). В Ізраїлі найбільша кількість малих інноваційних підприємств на душу населення – 1 стартап на

1400 осіб, тому країну вважають другою Силіконовою долиною.

Одним із чинників успішної інноваційної та підприємницької діяльності є національні цінності, що сформували менталітет населення Ізраїлю. Дослідження, проведені в різних країнах, підтверджують наявність тісної кореляції між прихильністю до ієрархічної влади та потенціалом нововведень [2]. Було виявлено, що чим вища в країні значимість ієрархії, тим нижчий інноваційний потенціал [3]. Сформовані цінності населення Ізраїлю полягають у повній відсутності прагнення до формалізму і бажання схилитися перед авторитетами, тим самим у володіння більшою мірою внутрішньою свободою, що найкращим чином сприяє розвитку інноваційного потенціалу. А також брак достатньої кількості природних ресурсів став причиною формування вектора масштабного розвитку науково-технічного потенціалу. Важливо зазначити, що цей досвід може бути використаний в Україні.

Згідно з дослідженням, 60% учасників обстеження з Ізраїлю відзначили м доступність фінансування для малих інноваційних підприємств як сильний бік інноваційної системи в Ізраїлі (Тель-Авів посів 2-е місце серед обстежуваних міст).

Основою появи і розвитку ефективної інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств в Ізраїлі стала реалізація національної стратегії, згідно з якою здійснюється різноспрямована підтримка наукових досліджень і розробок. Уряд Ізраїлю не примушує ринок до розвитку тих чи інших напрямів інноваційного розвитку, а лише вказує на галузі, що їх цікавлять, через створення різних програм і фінансування. «Загалом ізраїльську державну політику в галузі інновацій можна охарактеризувати як ідеальну горизонтальну нейтральну технологічну політику».

Державна підтримка здійснюється через створення відомств головного вченого (ВГВ) при різних міністерствах, що відповідають за розвиток науково-технічної діяльності. Знання та компетенції головних учених дають змогу виявляти найприбутковіші та найперспективніші інноваційні проєкти.

У цих відомствах межі між бюрократією і бізнесом часто умовні, оскільки головними вченими і чиновниками відомств стають люди, які мають великий досвід у бізнесі. Така система дає змогу скоротити розрив між інтересами і потребами держави та бізнесу і підвищити конкурентоспроможність інноваційної економіки Ізраїлю на глобальному ринковому просторі.

Таким чином, «роль держави в економіці інновацій має виглядати так: вона має діяти як гнучкий стимулюючий агент, а не «командувач парадом» [31]. «Держава має сконцентруватися на створенні широкого спектра технологічних можливостей, стимулюванні приватних агентів до роботи в технологічно інтенсивних сферах, співпраці один з одним і з державою» [34].

Згідно з рейтингом Global Competitiveness Index, у 2019 р. Ізраїль посів друге місце за показником доступності венчурного капіталу.

Ініціатива з формування ринку венчурного капіталу належала державі на базі таких стратегічних програм, як «Inbal» (1992 р.), «Yozma» (1993 р.) та інші. Важливо зазначити, що саме «державна програма «Yozma» стала класичним прикладом успішного та ефективного впливу держави на економічну екосистему країни» [36], яка передбачала створення фонду фондів з подальшою приватизацією. Обов'язкові умови програми дали змогу наростити обсяги венчурного капіталу, збільшити кількість венчурних фондів і залучити досвідчених іноземних інвесторів, що також сприяло підвищенню рівня довіри до венчурної індустрії Ізраїлю та отриманню неоціненного досвіду зарубіжних колег. Отже, основним результатом діяльності програми «Yozma» стало формування системи венчурного інвестування як основного джерела розвитку сектору високих технологій країни.

Згідно з висновками Державної комісії з науково-технічного розвитку, «найкращою формою стимулювання економіки було визнано створення наукових парків і технологічних бізнес-інкубаторів», а також «розвиток мережі бізнесом інкубаторів і технопарків є базовим елементом стратегії формування оптимальної інноваційної інфраструктури Ізраїлю». На

початковому етапі створення бізнес-інкубаторів фінансування здійснювалося за рахунок державних грантів. З плином часу на підставі отриманого досвіду стратегію залучення фінансових ресурсів для фінансування малих інноваційних підприємств було змінено на користь приватного інвестування. У результаті обсяг приватних інвестицій перевищив державні в 5 разів, тобто «технологічні інкубатори стали потужним інструментом для залучення приватного капіталу в інноваційну економіку» [33].

В Ізраїлі функціонує велика кількість транснаціональних корпорацій (ТНК), які здійснюють венчурні інвестиції в малі інноваційні підприємства. «У країні налічується 539 таких компаній, які інвестують у місцеві проекти, купують стартапи, проводять внутрішні дослідження і розробки». З одного боку, ця державна політика сприяла прискореному інноваційному розвитку та інтеграції Ізраїлю до світового ринку технологічних підприємств, з іншого – «він відстав у створенні власних ТНК, які б забезпечували внутрішню стійкість економіки. Посилений інтерес ТНК до місцевих стартапів та їхні значні інвестиційні капітали породили в країні так звану культуру екзитів, коли підприємці прагнуть створити стартап і якнайшвидше продати його більшій міжнародній компанії, замість того щоб розвивати до глобального рівня» [34].

Відбувається зниження конкурентоспроможності економіки Ізраїлю за рахунок експорту перспективних і унікальних наукових розробок, які в майбутньому могли б стати великими корпораціями. Причиною втрачених можливостей, пов'язаних із низьким темпом розвитку власних малих інноваційних підприємств до рівня корпорацій, є обрана інвестиційна стратегія, спрямована на фінансування інноваційних компаній здебільшого на початкових стадіях їхнього розвитку, а не на етапах розширення та зростання. Важливо зазначити, що венчурні фонди Ізраїлю сприяють розвитку цієї інвестиційної стратегії, користуючись своїм впливом серед інноваційних підприємців, що є стратегічною загрозою для подальшого інноваційного розвитку країни. Згідно з дослідженнями, останнім часом

спостерігається позитивна тенденція: обсяг інвестицій на ранніх стадіях розвитку малих інноваційних підприємств залишається на попередньому рівні, в той час як значно збільшуються інвестиції у зростаючі та більш зрілі стадії. Кількість інвесторів, які беруть участь в інвестиційних раундах на ранніх стадіях, в останні два роки скорочується. У результаті сканування внутрішнього середовища інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств Ізраїлю було виокремлено сильні та слабкі сторони (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сильні та слабкі сторони інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств Ізраїлю

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сформовані цінності та інтереси в населення, що сприяють створенню нового	Недостатнє фінансування МПП на пізніших стадіях
Бажання та ініціативність держави, виражена в цілеспрямованих діях	Недофінансування деяких галузей, що виникає через бажання фондів інвестувати більшою мірою в ті галузі, де з'являються дуже успішні підприємства
Державні інститути підтримки, що здійснюють фінансування МПП, не прагнуть посісти лідируючі позиції на ринку, а виконують нейтральну функцію, підтримуючи розвиток МПП	Пошук венчурними фондами малих інноваційних підприємств зі швидким виходом на ринок гальмує розвиток наукомісткіших галузей
Головними вченими та чиновниками відомств стають люди, які мають великий досвід у бізнесі	Відтік перспективних наукових досліджень і розробок в інші країни
Залучення приватного капіталу щодо фінансування бізнес-інкубаторів	Велика частка фінансування МПП на ранніх стадіях
Великий досвід міжнародного співробітництва	
Пошук додаткового фінансування здійснює сам бізнес-інкубатор, а не винахідники-підприємці	
Освітня система спрямована на виявлення та розвиток винахідливості та креативності	
Престижність роботи в наукових галузях	
Розвиток центрів трансферу технологій при університетах	
Створення бізнес-інкубаторів для школярів старших класів	
Приватизація фонду фондів	

Джерело: складено автором на основі [31]



Досвід країн Європи. З 2014 р. в ЄС створюються стратегічні програми, восьма з яких «Горизонт 2020» спрямована більшою мірою на розвиток ризикових проєктів і досліджень, на їхнє фінансування коштом венчурних інвестицій, а також розроблено систему видачі грантів, що спрощує їхнє отримання. Європейський інвестиційний фонд, створений Європейською комісією, служить посередником між державою і приватним сектором у питаннях розвитку інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств. Важливо зазначити, що стратегія EIF спрямована на рівномірний розподіл інвестицій, але з великою увагою до країн менш розвинених з метою вирівнювання соціально-економічного становища. Також EIF пропонує дочірнім організаціям у вигляді фондів можливості для страхування ризиків, що є особливо важливим з огляду на підвищену ризикованість такої діяльності. Важливо зазначити, що державні та приватні інвестори мають рівні підстави для реалізації інвестиційної діяльності. «Останнє, своєю чергою, дає змогу < подолати надмірну залежність інвестування високоризикових проєктів з боку державного сектору поряд із відсутністю зацікавленості приватного сектору, що донедавна спотворювало ринкову рівновагу» [36].

Програма «Venture EU», що реалізується в ЄС за підтримки Європейської комісії, Європейського інвестиційного фонду (EIF), Рамкової програми «Горизонт 2020», Європейської програми підтримки малих і середніх підприємств (COSME) та Європейського фонду стратегічних інвестицій (EFSI), спрямована на підвищення інвестиційних можливостей для малих інноваційних підприємств. Програма «Venture EU» здійснює залучення інвестицій також з боку приватних інвесторів.

Таким чином, стратегічна можливість співінвестування, використовувана в ЄС, дає змогу збільшити пропозицію фінансових ресурсів для фінансування малих інноваційних підприємств і знизити рівень ризику, пов'язаного з високоризиковою діяльністю цих компаній [13].

Створена в ЄС розгалужена Європейська асоціація бізнес-ангелів

(EBAN) охоплює бізнес-ангелів, венчурні фонди ранніх стадій фінансування, акселератори, різні види краудфандингу, будучи одним із великих посередників приватного капіталу для розвитку малих інноваційних підприємств. Широке поширення краудфандингу, як альтернативного джерела отримання інвестицій малими інноваційними підприємствами, зумовило необхідність законодавчого регулювання та створення проекту «Регламенту щодо регулювання діяльності постачальників краудфандингових послуг для підприємницьких цілей».

Поширеним видом європейського ринку краудфандингу є краудлендинг (табл. 1.3), різновид краудфандингу, за якого вкладники як винагороду отримують відсоток від вкладеної суми впродовж певного часу, а сам внесок повертається до них після спливу встановленого строку. Цей вид фінансування більше підходить для малих інноваційних підприємств, які перебувають на пізніших етапах розвитку і мають уже стабільний грошовий потік.

Таблиця 1.3 – Обсяг інвестицій, залучених через різні види краудфандингу в деяких європейських країнах у 2020 році, млн євро

Країна	Краудфандинг	Краудінвестинг	Краудлендинг	Краудфандинг у сфері нерухомості	Загальний обсяг
Франція	218,5	59,2	741,9	505,0	1524,6
Німеччина	50	93,8	0,8 <sup>1</sup>	313,6	458,2
Італія	101,8	122,5	179,5	48,7	452,5
Нідерланди	35,4	7,6	373,8	-	416,8 <sup>2</sup>
Норвегія	24,1	17,4	12,8	32,2	86,5

*Примітка: 1 Приблизна оцінка ринку. 2 Приблизна оцінка, оскільки немає даних щодо ринку краудфандингу у сфері нерухомості.*

*Джерело: [38]*

Згідно з аналізом чинників, що входять до індексу привабливості венчурної екосистеми та ринку прямих інвестицій (VCPE Index), у країнах Європи сформовано ефективну систему оподаткування для розвитку інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Фактори привабливості венчурної екосистеми та ринку прямих інвестицій, що входять до VCPE index 2021, для деяких країн Європи

Країна	Економічна активність	Розвиток ринку капіталу	Оподаткування	Захист інвесторів і корпоративне законодавство	Соціокультурне середовище	Підприємницьке та інноваційне середовище, можливості для розвитку
Британія	91,1	91,1	110,4	99,5	72,8	91,5
Німеччина	92,2	85,3	102,5	87,9	74	92,7
Франція	87,5	82,3	103,5	87,8	69	86,7
Нідерланди	86,6	78,5	109,9	86,1	62,5	88,8
Швеція	81,3	79	115,5	96,3	53,2	90
Данія	81,6	74	112,1	102,1	58,9	87,6
Швейцарія	84,3	79,7	102,7	72,7	65	86,6
Фінляндія	77,8	74,5	114,1	100,7	52,7	87,3
Іспанія	80,3	80,7	106,3	83,5	52,9	75,5

Джерело: складено автором за даними [34]

Показники захисту інвесторів і рівень розвитку корпоративного законодавства перебувають також на високому рівні, тоді як фактори соціокультурного середовища посідають нижчі значення відносно решти блоків. Такі країни, як Велика Британія, Німеччина, Франція, Швеція та Нідерланди посідають провідні позиції в рейтингу, що також підтверджує аналіз країн Європи у 2020 – 2021 рр. з точки зору перспективності країн для венчурних інвестицій (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Найперспективніші країни Європи для венчурних інвестицій у 2020 – 2021 рр. (числові значення наведено за 2021 р.)

Країна	2020	2021	Країна	2020	2021
Німеччина	48%	50%	Португалія	6%	7%
Британія	35%	38%	Естонія	8%	7%
Франція	27%	27%	Італія	6%	6%
Нідерланди	13%	16%	Румунія	5%	6%
Іспанія	13%	14%	Данія	6%	6%

## Продовження таблиці 1.5

Швеція	14%	14%	Туреччина	2%	3%
Швейцарія	11%	13%	Норвегія	3%	3%
Польща	10%	8%	Чехія	2%	3%
Бельгія	7%	8%	Ірландія	3%	3%
Фінляндія	9%	7%			

Джерело: [31]

Таким чином, можна виокремити сильні та слабкі сторони розвитку інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у країнах Європи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Сильні та слабкі сторони інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у країнах Європи

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід розвитку інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств та підприємницької культури	Недостатній рівень кваліфікації серед спеціалістів зі здійснення венчурних інвестицій
Високий рівень розвитку та ділової репутації фінансових ринків	Залежність від іноземних інвесторів
Високий рівень державної підтримки та залученості в розвиток інновацій	Нерівномірний розподіл інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств серед країн Європи
Ефективна нормативно-правова база	Високі вимоги до капіталу
Ефективна система оподаткування	Брак фінансування в малі інноваційні підприємства
Спрощення процедур отримання фінансування	
Сформовані цінності, що сприяють створювати та винаходити нове	
Розгалужена асоціація бізнес-ангелів	
Високий рівень розвитку альтернативних джерел інвестицій	

Джерело: складено автором.

На основі проведеного стратегічного аналізу внутрішнього середовища інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у країнах Європи було виокремлено стратегічні чинники, розвиток яких створює

стратегічні можливості для формування ефективної інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств, збільшуючи пропозицію цього ринку капіталу.

Зростання обсягів інвестицій, своєю чергою, сприяє збільшенню ринку технологічних компаній, які надалі ще більше посилюють розвиток виявлених стратегічних чинників (рис. 1.1).

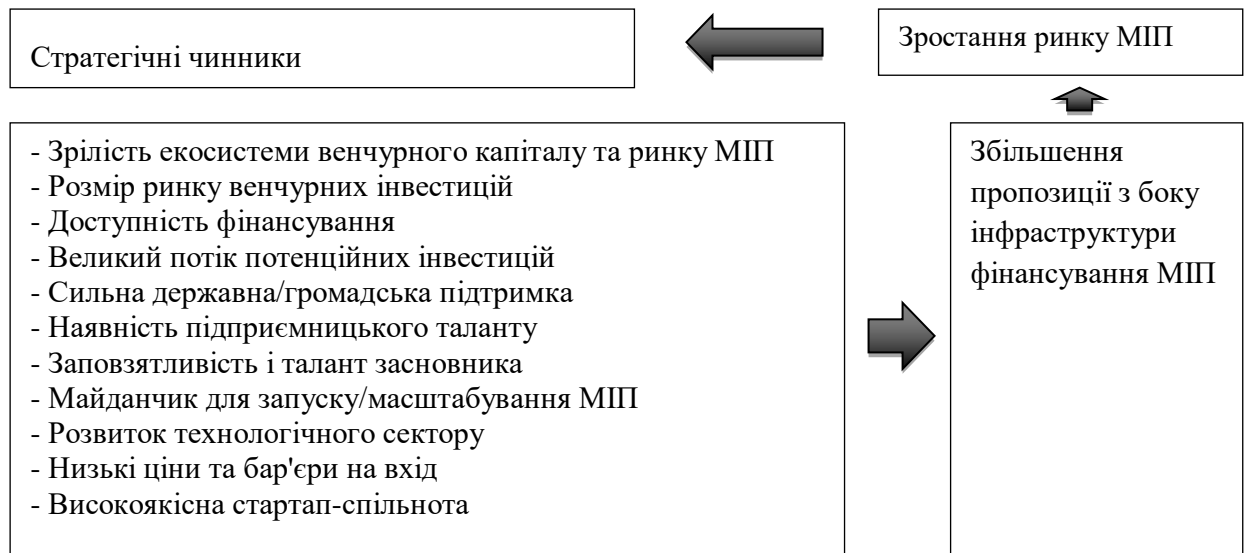


Рисунок 1.1 – Стратегічні чинники, що впливають на розвиток інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств

Проривні технології відіграють визначальну роль у стратегуванні. Їх застосування гарантує виконання стратегічної мети кожної стратегії, спрямованої на підвищення всіх аспектів якості життя населення (матеріальних, інтелектуальних, емоційних) [6].

Розвиток інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств є невід'ємною частиною інноваційної економіки, що сприяє підвищенню інноваційної діяльності та конкурентоспроможності вироблених товарів і послуг.

Сканування внутрішнього середовища інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у зарубіжних країнах дало змогу виявити сильні та слабкі сторони цього ринку капіталу, що згодом дасть змогу якнайкраще розробити стратегічні пріоритети розвитку цієї інфраструктури

на національному й регіональному рівнях.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТАНУ РИНКУ СТАРТАПІВ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

### 2.1. Аналіз функціонування стартапів в Україні в сучасних умовах

Сьогодні глобальний економічний розвиток має виключно трансформаційний характер. Поступово втрачають свою актуальність усі традиційні економічні принципи, підходи та практики. Виникають якісно нові економічні тренди, формуються інноваційні та креативні економічні парадигми, з'являються нові теоретичні та практичні підходи до ведення господарської діяльності, що відповідають викликам сьогодення. Одним із напрямів таких глобальних трансформацій стає становлення та розвиток стартапів, які характеризуються інноваційною та креативною складовою, багатофакторною, прогресивною, гнучкою та динамічною траєкторією розвитку, міждисциплінарними підходами та принципами, міждисциплінарними аспектами впливу.

Стартапи є новим для української економіки форматом економічних відносин, який має значний потенціал для розвитку. Враховуючи досвід зарубіжних країн, які є лідерами на ринках стартап-проектів, Україна може адаптувати практики формування та розвитку таких проектів, а також зробити свій теоретичний та практичний внесок у світову стартап-екосистему.

Це відносно нове поняття для нашої країни, але в той же час українці все частіше виходять на світовий ринок інноваційних технологій з успішними проектами. Успішно реалізувати проект, яким би економічно вигідним і привабливим він не здавався, непросто. Варто дослідити всі помилки, які призводять до банкрутства навіть, здавалося б, безпрограшних

стартапів, зокрема, в інтернет-бізнесі, і на що варто звернути увагу на етапі інвестування проекту. Оцінити успішність стартапу в передінвестиційний та інвестиційний періоди дуже складно. Іноді проект, який на початковому етапі приносить збиток у розмірі \$5 000, з часом окупиться швидше, ніж той, що відразу принесе прибуток у розмірі \$500. Тому розроблений бізнес-план, навіть якщо він враховує багато сценаріїв розвитку, далеко не є гарантією успішних інвестицій [36].

Найочевиднішими прикладами стартапів є ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: Microsoft, Apple, Google. Історія цих гігантів дійсно починалася з малого – а саме з невеликої групи однодумців, які горіли бажанням втілити свої ідеї в життя. Також необхідно розрізняти економічні терміни: «стартап» і «підприємець». Підприємець створює як традиційний бізнес, так і стартап, але пріоритетом його підприємницької діяльності є бізнес. Стартапер – це людина, яка для започаткування власної справи займається залученням інвестицій для реалізації своїх мрій та ідей, спрямовує на це зусилля. Стартапами займаються люди різного віку та професій. Важливим моментом у розробці плану стартапу є визначення країни, в якій він буде працювати. Саме тому будь-який стартап – це стрибок у невідомість. Цікава бізнес-ідея. Ні для кого не секрет, що без ідеї не було б бізнесу взагалі. Однак у стартапі ідея має особливу цінність.

Якщо вона обіцяє перспективи, то може коштувати дуже і дуже дорого. Для порівняння, в інтернеті повно стандартних ідей для відкриття власної справи, і вони абсолютно безкоштовні. Іноді вони навіть містять бізнес-плани.

Рушійною силою є молодь. Багато відомих і успішних стартапів – дітища вчорашніх студентів. За статистикою, середній вік стартапу – 25 років. Саме тому нові починання іноді називають «гаражним бізнесом» з відтінком зневаги. Головне кредо – ризик. Як правило, ініціатори стартапів вкладають у свою ідею всю душу. Щоб її реалізувати, людина готова йти на великі ризики. Стартаперу байдуже, що ціна перемоги може бути занадто



високою: якщо він зацікавлений в успіху, то зробить все можливе для його досягнення. В основі – спільна ідея, а не прибуток.

Поодинці розвивати будь-яку ініціативу складно. Тому, як правило, у створенні стартапу бере участь ціла команда на чолі з ідейним лідером. Кожен з членів цієї команди виконує певні функції: один може розробити перспективну ідею, інший – спланувати бізнес на основі цієї ідеї, третій – шукати постачальників, клієнтів, джерела фінансування. Варто зазначити, що вони чудово розуміють, що не зможуть досягти всього й одразу. Але стартапери зацікавлені у своїй справі і вірять у можливість отримання прибутку [33].

Фінансування. Мабуть, відсутність коштів для втілення ідеї в життя – це головна характеристика стартапу, адже стартапи створюються молодими ентузіастами, у яких є величезна кількість енергії, але немає грошей. Саме тому стартапи потребують інвесторів – людей, які зацікавляться свіжими ідеями і допоможуть їх реалізувати, вклавши в ці проекти свої гроші. І останнє, але не менш важливе: інвестора приваблює прибуток. Стороннє фінансування є фактично обов'язковою умовою для стартапів. Адже масштабного розвитку без залучення великих коштів очікувати не варто. Пошук інвесторів є поширеною практикою, а договір між власником стартапу та інвестором гарантує виконання зобов'язань між сторонами.

Розрізняють наступні типи стартапів:

- товари та послуги на продаж – проекти, створені для продажу з нуля (програмне забезпечення, платформи і т.д.);

- масштабованість – споживчі та бізнес-додатки, які збільшують потік клієнтів за рахунок інвестицій; розгалуженість-частина конкретного бізнесу не з'являється на порожньому місці;

- соціальна – об'єднує благодійні та некомерційні цілі.

В основному існує 6 етапів створення інноваційного бізнесу. Розподіл є приблизним і багато в чому залежить від ніші, яку намагається зайняти підприємець (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні етапи розвитку стартап-проекту

Етап	Реалізація	Особливості	Фінансування
Передпосівний або зародження ідеї	Чітке уявлення та розуміння потреб цільової аудиторії	Ще немає плану реалізації	Мінімальне залучення власних коштів
Посівний або становлення	Вивчення ринку, попиту, Мінімальний покроковий план	Переважно аналітична робота та розрахунки ризиків	Залучення перших інвесторів та краудфандинг
Модель	Створення першої моделі або її прототипу	Модель працює лише з базовими функціями в теоретично ідеальних ринкових умовах	
Альфа-версія	Проект тестується невеликою кількістю людей для пошуку дефектів	Перше просування продукту на ринку	Створення венчурних фондів
Закрита бета-версія	Проект вже працює і привертає увагу перших користувачів	Укладання довгострокових контрактів з партнерами	Розподіл часток між інвесторами та засновниками
Відкрита бета-версія	Кількість користувачів постійно зростає, масштабне просування	Перші продажі, домовленості з клієнтами за потреби	Повна самоокупність та отримання прибутку

*Джерело: складено автором на основі [33]*

У світовій практиці прийнято класифікувати стартапи за кількома ознаками – наприклад, за особливостями продукції та ринком збуту.

Розрізняють такі типи стартапів:

«Вдалі копії». До цієї групи належать численні вітчизняні проекти, які певною мірою є клонами зарубіжних. Насамперед, це соціальні мережі. Як виявилось, такі копії дуже перспективні.

«Агресивні прибульці». Ця група об'єднує стартапи, орієнтовані на захоплення певного сегмента ринку і витіснення з нього компаній – конкурентів. Впровадження продукту на ринок може бути реалізовано за рахунок його виняткової цінової переваги.

«Темні конячки». Так можна назвати стартапи, перспективи яких,

зважаючи на їхню інноваційність, не є очевидними. З одного боку, творці цих стартапів дуже ризикують, намагаючись їх просувати, а з іншого – у разі успіху їм гарантований величезний прибуток.

Пропонуємо детальний огляд та опис кривої життєвого циклу стартапу (рис. 2.1) [11]:

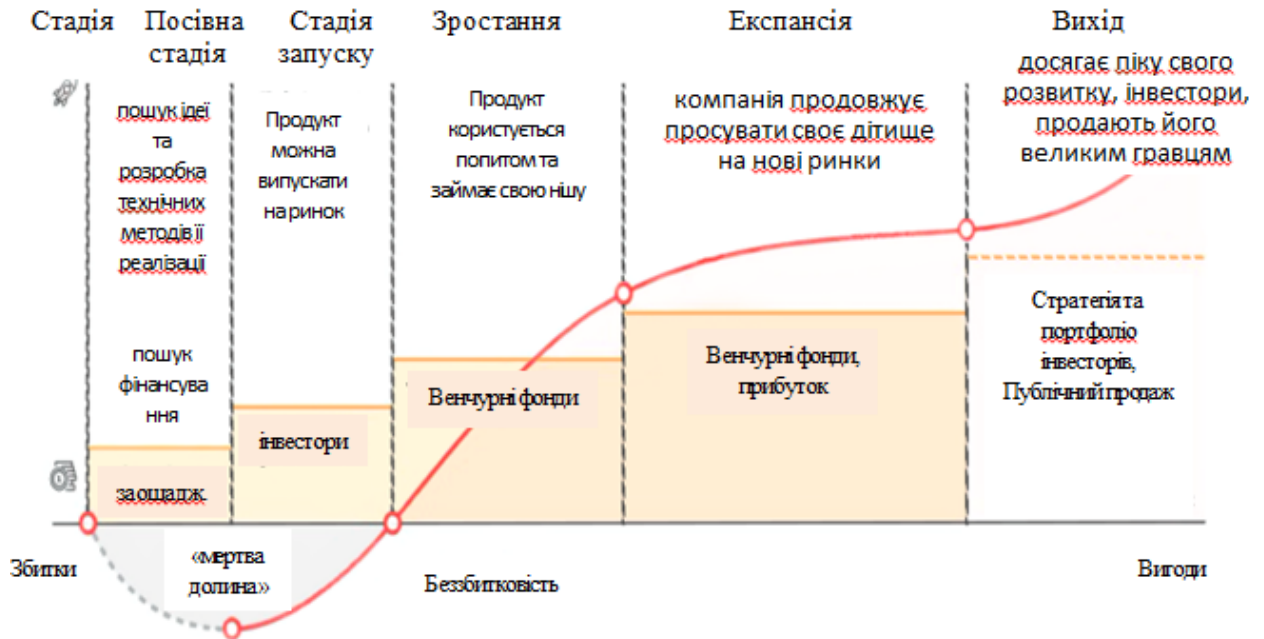


Рисунок 2.1 – Життєвий цикл стартап-проектів

1. Посівна стадія, або Pre-Seed. На цьому етапі відбувається пошук ідеї та розробка технічних методів її реалізації. Ініціативна група робить аналіз ринку, пише бізнес-план, формулює технічне завдання. Далі – створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо не вдається знайти інвестора, проект «гальмується». На жаль, саме так відбувається з більшістю стартапів.

2. Стадія запуску. Отже, інвестор знайдений: продукт можна випускати на ринок. Опинившись в ринкових умовах, продукт повинен довести свою перевагу над аналогами. Але на цьому етапі обійти конкурентів не так просто. Творці стартапу повинні проявити наполегливість, продемонструвати креативне мислення та ділову хватку. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику. Якщо цільова аудиторія залишиться байдужою, його

історія на цьому і закінчиться.

3. Зростання, або Етап зростання. Припустимо, проект витримав конкуренцію. Продукт користується попитом і потихеньку захоплює ринкову нішу, на яку орієтувалися його розробники. Настав час виходити на беззбитковість і приносити прибуток інвесторам.

4. Експансія, або етап розширення. Цілі, відображені в бізнес-плані, нарешті досягнуті. Але компанія-розробник не зупиняється на досягнутому – вона продовжує просувати своє дітище на нові ринки. Її позиціям вже нічого не загрожує: вона відома, її продукція користується стабільним попитом, а доходи поступово зростають.

5. Вихід, або Етап виходу. Коли компанія досягає піку свого розвитку, інвестори, які фінансували проект, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають його великим гравцям. Цей крок приносить їм непоганий прибуток. Можна сказати, заради цього моменту вони вкладають гроші в перспективний бізнес. Однак індивідуальні інвестори залишають свою частку і використовують її як джерело постійного доходу. Наразі інтерес бізнесменів та інвесторів до створення стартапів продовжує зростати – незважаючи на те, що перспективи інноваційних компаній важко назвати райдужними. Адже гідний розвиток отримують не більше 10 % усіх проектів.

У найближчі кілька років активно розвиватимуться такі сфери: фінансові послуги, екологічні технології, медичне обладнання, біофармацевтика, медіа-проекти, соціальні мережі, телекомунікації, напівпровідники, охорона здоров'я, споживчі товари та послуги.

Незважаючи на складні умови, український інноваційний бізнес розвивається, а місцева екосистема стартапів може стати прикладом для західноєвропейських країн. Аналізуючи статистичні дані 2021 року щодо рейтингу ста країн з найбільшим стартап-потенціалом, можна констатувати, що Україна посіла 34 місце. На жаль, це на п'ять позицій нижче, ніж у 2020 році.

Серед українських міст найвищий показник у світовому рейтингу має

Київ, який посів 48 місце. Порівняно з 2020 роком він опустився на 16 позицій. 53 % стартапів зосереджено у столиці, 10,8 % – у Харкові, 8 % – у Львові (рис. 2.2).

Оскільки стартап-індустрія в Україні отримала активний розвиток відносно недавно, природно, що проєкти тут молоді. Дослідження показало, що 74 % стартапів існують на ринку не більше трьох років, а 87 % – менше п'яти років.



Рисунок 2.2 – Показники розвитку стартапів в окремих регіонах України у 2021 році, %

Згідно з опитуванням Forbes Україна, українські венчурні фонди та стартапи демонструють безпрецедентну стійкість: менше 4 % з понад 250 стартапів у портфелі найактивніших венчурних гравців суттєво скоротили обороти, але жоден не закритися [25].

Загалом, український технологічний сектор виявився найбільш гнучкою частиною української економіки під час війни і може стати майбутнім драйвером економічного відновлення після її закінчення. За перші п'ять місяців 2022 року, за даними уряду, ІТ-сектор України отримав від експорту близько \$3,2 млрд, що на 27 % більше, ніж за аналогічний період 2021 року, і становить майже половину від загального обсягу експортних послуг країни.

Сьогодні продуктові стартапи отримують унікальний шанс відігравати більшу роль на українському ІТ-ринку, на якому до війни домінували переважно сервісні та аутсорсингові компанії. Оборона та кібербезпека, будівництво та інфраструктура, охорона здоров'я та медицина, освітні проекти, агросектор та зелені технології стануть секторами, в яких інновації від українських стартапів будуть найбільш затребуваними.

## 2.2. Аналіз впливу війни на функціонування стартапів у виробничій сфері України

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за двароки пандемії. Масштаби збитків та довгострокові наслідки важко оцінити, оскільки військові дії в країні тривають. За оцінками Національного банку, за час війни економіка України втрачає 50% свого «невиробленого» ВВП. Тобто, кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 мільярдів гривень. І це без втрат від руйнувань [25].

МВФ оцінює втрати України від військового вторгнення російських загарбників у 35% ВВП. І це лише за місяць, а вже минуло два роки. Велика кількість підприємств і організацій опинилися в зоні активних бойових дій, що призвело до значних втрат і руйнувань. Однак підприємства, розташовані далеко від обстрілів, страждають не менше, зокрема, від проблем з логістикою, нестачі сировини та матеріалів.

Чергового удару по роботі підприємств, коли вони, здавалося б, звикли до нових умов роботи, завдали ворожі обстріли енергетичних об'єктів, що значно ускладнили ситуацію. Серед інших викликів, які відзначають компанії-члени Європейської Бізнес Асоціації – перебої зі зв'язком та інтернетом, а також проблеми з бронюванням працівників та виїздом за кордон: у 88 відсотків компаній мобілізували працівників, з них третина – критично важливі спеціалісти, переважно ІТ-спеціалісти, інженери та представники технічних спеціальностей.

Незважаючи на постійні негаразди, українські підприємці продовжують працювати та підтримувати хитку економіку країни. Держава всіма силами намагається допомогти розвитку бізнесу, його переміщенню з «гарячих точок» та відкриттю нових підприємств для створення нових робочих місць.

За даними Мінекономіки, станом на початок лютого 2023 року було переміщено 791 підприємство, з яких 617 вже працюють на новому місці [26].

Вже в березні 2022 року був прийнятий закон про пільгове оподаткування бізнесу. Крім того, були скасовані митні збори та ПДВ на весь імпорт, які, втім, у червні були повернуті.

Незважаючи на труднощі, 76% підприємців планують розширювати свій бізнес. Здебільшого підприємці покладаються на власні фінанси і меншою мірою на гранти та кредити. Що стосується заробітної плати, то більшість власників бізнесу, опитаних Європейською Бізнес Асоціацією (61%) не планують змінювати заробітну плату своїх працівників. Однак 28% респондентів планують її підвищити, а 11% респондентів планують оптимізувати заробітну плату.

Наша країна має потужний потенціал у виробництві сільськогосподарської продукції, енергетики, ІТ-технологій та інших галузей. Щоб досягти успіху в бізнесі, дуже важливо знати свої сильні та слабкі сторони, а також залучати до співпраці експертів з різних галузей до співпраці. Найближчим часом експерти очікують допомоги у відновленні та реконструкції України, що включає в себе допомогу в залученні іноземних інвестицій в нашу країну. Адже розвиток бізнесу в Україні залежить від багатьох факторів, але головним чином – від зусиль самих підприємців та їхньої готовності працювати у складних умовах і шукати нові можливості для розвитку своїх підприємств.

Проаналізувавши всі проблеми, з якими стикалися українці та як вони їх вирішували, можна з упевненістю сказати, що українським бізнесменам

вдалося знайти спосіб не тільки утриматися на плаву, але й розширити власні горизонти, не тільки покращуючи власне життя, а й дарувати надію на світле майбутнє.

Війна глибоко вплинула на економіку України, зруйнувавши більшість малих та середніх підприємств. Порівняно з довоєнним рівнем у 72,4%, завантаження виробничих потужностей ММСП (мікро-, мале, середнє підприємництво) різко впало до 45,7% у 2023 році і, як очікується, зросте до 56% до 2024 року. За умови збільшення попиту підприємства готові збільшити свій оборот приблизно на 50%. Лише 4,3% компаній переїхали з міркувань безпеки та доступу до споживачів і кваліфікованої робочої сили [13].

Вплив війни на фінансові показники компаній суттєво відрізняється залежно від сектору та регіону. Лише 9,5% компаній зазначили, що вони не зазнали фінансових втрат внаслідок війни, а близько 10% компаній зазнали незначних втрат – до 10 000 доларів США.

У середньому фінансові втрати через війну становлять 227 000 доларів США на компанію. Хоча фінансові перспективи погіршилися, і понад 77% підприємств оцінюють своє становище як погане або задовільне, компанії все ще демонструють оптимізм щодо післявоєнного відновлення і прогнозують збереження повної зайнятості та інтеграцію ВПО до свого штату.

Більшість підприємств, які вже скоротили штат, не мають наміру продовжувати скорочення, розглядаючи свою робочу силу як передумову для поступового відновлення економіки у 2024 році.

Війна сильно вдарила по українських стартапах – у щорічному рейтингу стартап-екосистем GlobalStartupEcosystem 2022 Україна опустилася на 16 позицій порівняно з минулим роком, коли вона посідала 34 місце. Це пов'язано з прямими та непрямыми наслідками війни. Київ посів 93 місце, втративши 45 позицій. Водночас у рейтингу 25 найкращих міст світу для маркетингу та продажів, програмного забезпечення та даних столиця опинилася на 23 місці.



Усі українські міста суттєво втратили в індексі стартап-екосистем, опустившись нижче 700-го місця: Одеса опустилася на 348 позицій до 742 місця, Львів – на 494 позиції до 749 місця, Харків – на 342 позиції до 855 місця.

У порівнянні з 2021 роком, коли в топ-1000 було шість українських міст, зараз Україна має чотири міста в списку. З тисячі вибули Тернопіль та Дніпро[22].

Українські стартапи відрізняються один від одного кількістю учасників. Зазвичай, окрім засновника, в проекті працює три людини, в середньому – шість осіб. У найбільшому з опитаних стартапів працює 46 осіб. Для 84 % засновників стартапів основним джерелом фінансування є власні кошти, 31 % мають гранти від Українського державного фонду стартапів (рис. 2.3)



Рисунок 2.3 – Джерела фінансування вітчизняних стартапів, %

Сьогодні українські стартапи переважно шукають два шляхи залучення коштів:

- Венчурні фонди – розпоряджаються чужими коштами з метою інвестування в перспективні проекти.

- Бізнес-ангели або меценати – представники акціонерного капіталу, які шукають потенційно вигідні об'єкти фінансування.

Насправді джерел фінансування набагато більше. Ви можете використовувати власні заощадження, гроші друзів і близьких, використовувати інструменти краудфандингу (добровільний збір коштів – різновид пожертвувань). Можна взяти кредит на створення стартапу, але раціонально використовувати його на більш пізніх етапах розвитку, коли перспективи стануть більш зрозумілими. Державні програми також підтримують молодь та перспективні бізнеси [20].

Основна відмінність бізнес-інкубаторів від акселераторів полягає в тому, що в інкубаторі рушійною силою є місце (інфраструктура), де буде сидіти і творити підприємницька команда, тоді як в акселераторі рушійною силою є цінність, яку інновація підприємця може принести на ринок. В інкубаторі все спрямовано на створення бізнесу, навіть якщо людина прийшла одна з ідеєю. В акселераторі ж ідея (продукт, послуга, яку вона надає) одразу перевіряється на життєздатність.

Бізнес-акселератор – це будь-яка організація, яка допомагає просувати ідеї та стартапи на ранніх стадіях, щоб прискорити їхнє зростання та належним чином підготувати, щоб мати змогу вийти до інвесторів з перевіреною бізнес-ідеєю. Основне завдання так званого «бізнес-каталізатора» – досягти зростання та прогресу протягом обмеженого періоду часу, який на звичайному ринку мав би значно більшу тривалість. Інкубатори переважно надають консалтингові послуги та допомагають презентувати новий проєкт інвестору. Іноді – надають майбутнім підприємцям офіс, фінанси та технічну базу, організовують освітні заходи. У деяких випадках пропонуються і невеликі інвестиції. Інкубатори, які фокусуються виключно на консалтингу, як правило, не висувають жорстких правил відбору проєктів. Їхнім клієнтом може стати кожен підприємець або команда, яка має ідею та бажання її реалізувати.

Відносини стартапу з інкубатором можуть будуватися як на платній,

так і на безоплатній основі. У першому випадку за фіксовану плату підприємець отримує доступ до навчальної програми, семінарів та коучингових сесій. Безкоштовна участь можлива, якщо діяльність інкубатора або конкретна програма фінансується потенційними інвесторами, які потім обирають серед учасників проекти для спільного розвитку. Розмір частки в стартапі, яку отримує акселератор, варіюється в залежності від суми фінансування або нематеріального внеску. Що стосується акселераторів, то вони працюють індивідуально з проектом, який пройшов конкурс, залучаючи фінансові ресурси та досвідчених менторів-експертів. Їхнє головне завдання – створити разом зі стартапом інвестиційно привабливий продукт на рівні робочої версії або прототипу за обмежений період часу.

Бізнес-акселератори, наразі найпоширеніші у сфері інтернет-підприємництва, працюють за дещо іншим, хоча й спорідненим, принципом. Це модель підтримки бізнесу на ранній стадії, яка передбачає інтенсивний розвиток проекту в найкоротші терміни. Для швидкого виходу проекту на ринок надаються інвестиції (так звані «pre-seed» інвестиції), інфраструктура, менторство (консультації з технологічних, фінансових, юридичних, управлінських питань, майстер-класи та коучинг від успішних бізнесменів). Втім, поняття інкубаторів та акселераторів часто використовують як синоніми.

В ході дослідження доречно буде виділити основні проблеми, притаманні бізнес-стартапам, незалежно від їх сегменту, а саме:

1. Неправильний підбір персоналу.
2. Брак кваліфікованих кадрів у команді є основною причиною провалу майже кожного третього стартапу.
3. Відсутність активного реагування на відгуки клієнтів.
4. Вузьколюбність та ігнорування зворотного зв'язку з користувачами є фатальними недоліками для більшості інтернет-стартапів.
5. Особиста вигода підприємця (власника проекту), а не вирішення завдань, поставлених ринком і клієнтами.

Серед помилок кадрової політики також варто відзначити:

- занадто багато співробітників на ранніх стадіях;
- велика кількість керівників і мало – виконавців;
- багаторівнева ієрархія підпорядкування.

Звичайно, можна створити проект і подивитися, що з нього вийде, але краще знати потреби ринку заздалегідь. У нагоді можуть стати статистичні дані, обговорення на тематичних форумах.

6. Непрофесійне просування. Найчастіше самі підприємці ігнорують тонкий маркетинг, віддаючи перевагу прямій рекламі – особливо це стосується інтернет-проектів. Найчастіше їхні засновники приділяють першочергову увагу створенню продукту, а інтерес до його просування ставлять ледь не на останнє місце. Така поведінка на ринку неприпустима і призведе до втрати бізнесу в найкоротші терміни.

7. Нераціональний розподіл ресурсів. Випуск продукту або послуги в невідповідний час. Якщо підприємець випустить послугу, товар або сервіс на ринок занадто рано, не відшліфувавши всі недоліки і нюанси, споживачі можуть не звернути на нього увагу, або відкинути його як недостатньо хороший, після чого їх буде складно повернути. Якщо ж продукт буде випущений занадто пізно, підприємець може перевищити допустимий рівень накладних витрат і просто пропустити цей сприятливий момент. Як казав Рід Хоффман (відомий американський підприємець, венчурний капіталіст): «...Якщо у вас немає жодних труднощів із запуском версії 1.0 вашого продукту, ви випустили його занадто пізно...». Невідповідний час випуску продукту став причиною провалу більш ніж 20 % бізнесів [33].

8. Брак мотивації та спеціальних знань. У будь-якому бізнес-середовищі завжди варто звертати увагу на співвідношення корпоративних та особистих інтересів. Брак мотивації як причина невдач з'являється у 18,8% випадків.

9. Несвоєчасна відмова від програтного рішення. Якщо підприємець прийняв неправильне рішення, наприклад, щодо найму

працівника, коригувальні дії потрібно робити якомога швидше. І чим швидше, тим краще. Аналогічні дії відбуваються і в ринковому середовищі. Як тільки стає зрозуміло, що продукт не користується очікуваним попитом на ринку, слід негайно подумати про необхідні зміни. Інертність та впертість підприємців, які обмежують зростання та можливість змінювати бізнес-модель, є однією з головних причин майже у 20 % історій невдач. При цьому важливо оцінювати ефективність і прибутковість не тільки проекту (виробництва, бізнесу) в цілому, а й кожного окремого продукту, послуги або сервісу.

10. Неefективне ціноутворення. Хороша ціна не завжди може компенсувати низьку якість продукції, немодний дизайн або неefективне просування, але неefективне ціноутворення, безумовно, перешкоджає фінансовому успіху підприємства.

11. Розбіжності з інвесторами. «Розпилення» грошових ресурсів і сил. Важливо виводити на ринок щось одне і зосереджуватися на одному продукті. Інакше компанія ризикує залишитися з великою кількістю майже готових продуктів, які не становлять цінності для споживачів чи покупців. Відволікання уваги від першочергових завдань на другорядні призводить до серйозних проблем при випуску продукту.

12. Високий рівень конкуренції, бар'єри для входу на ринок. Зараз на ринку залишається все менше вільних від конкуренції ніш. І хоча нав'язливі думки про конкуренцію не є здоровими, ігнорування її призвело до провалу 10 % стартапів. Варто якомога частіше аналізувати конкурентне середовище, використовуючи, наприклад, класичні інструменти бенчмаркінгу: карти стратегічних конкурентів. Остання показує не лише переваги та недоліки компанії, а й самого продукту, визначаючи на основі цього аналізу найближчих конкурентів.

13. Дислокація центрального офісу. Ключовими аспектами є близькість до споживачів і можливість ефективної комунікації між співробітниками компанії. Відсутність командної роботи та планування може

призвести до провалу. Нюанси розташування є причиною невдач у 6 % бізнес-кейсів. Людина схильна все ставити під сумнів – це закладено в людській природі, особливо коли потрібно дізнатися щось нове.

Підприємець боїться, що його інноваційний продукт або просто новий проект не вразить користувачів. Тому багато підприємців-новаторів намагаються одразу продемонструвати публіці ідеальний продукт або його нову версію. Цей страх може завести вас на манівці і завдати чимало клопоту. Набагато простіше створити якісний продукт з меншою кількістю функцій. Набагато простіше скоригувати стратегію на етапі, коли вже не так багато потрібно перебудовувати. У випадку зі стартапом, занадто довга робота над додатком, на який кінцевий користувач погано реагує, може призвести до провалу [8].

Звісно, немає двох однакових стартапів, тому секретного рецепту успіху не існує. Є лише досвід тих, хто вже пройшов цей шлях сам або допоміг комусь досягти успіху. Варто зазначити, що світова ніша стартапів стрімко розвивається, але ще не зайнята. Україна має великий потенціал, включаючи висококваліфіковані технічні ресурси, багато крутих ідей та бажання розробляти і впроваджувати бізнес-інновації. Як наслідок, стартапи отримують міжнародну популярність, залучають кошти від іноземних інвесторів, підписують угоди про співпрацю з бізнес-ангелами, проходять пре- та акселераційні програми, збирають кошти на краудфандингових платформах та зростають у бізнес-інкубаторах. Кількість підприємств зростає.

Україна має активну та глибоку технологічну спільноту з високим потенціалом для проривних інновацій. Останніми роками українські стартапи стабільно розвиваються і стрімко збільшують свій внесок в економічне зростання України. Незаконне повномасштабне вторгнення Росії в країну призвело до значних соціально-економічних потрясінь і серйозних наслідків. Більшість розробок довелося зупинити, реструктуризувати або перенести. Зрозуміло, що зараз весь світ підтримує Україну. Наша країна матиме багато

інвестицій, багато західних партнерів, багато відкритих ринків і багато глобальних клієнтів. Все це сприятиме розвитку стартап-екосистеми. Саме стартапи розвиватимуть відбудовану післявоєнну економіку України. Інноваційні проекти допоможуть українцям не лише відбудувати свою країну, а й зробити її незнищеною, процвітаючою та сучасною.

### 2.3. Напрями розвитку стартапів в Україні в сучасних умовах

Незважаючи на російську агресію, постійні терористичні атаки, відключення електроенергії, пошкодження інфраструктури, українці продовжують працювати. Існує 5 нових тенденцій, на які варто звернути увагу, адже саме вони з часом призведуть до відновлення стартап-екосистеми та створять основу для майбутнього успіху. В Україні з'являються нові типи засновників – засновники-ветерани виведуть українські технології на нові висоти. Ветерани армії та флоту, які стали засновниками стартапів, високо цінуються венчурними інвесторами у світі.

Нові ринки та тренди – військові технології, зберігання енергії та виробництво енергії, дрони. Приблизно 30% території України залишається замінованою. І за деякими прогнозами, розмінування може зайняти від 5 до 10 років. Це новий ринок, який оцінюється в 500 мільярдів доларів [16].

Ще одна тенденція – перехід від викопних видів палива до різних видів альтернативної енергетики, як в Україні, так і в ЄС. У довгостроковій перспективі ми побачимо неймовірний сплеск розгортання нових технологій чистої енергетики у сфері сонячної енергетики, електромереж, зберігання енергії, акумуляторів та електромобілів, а нові стартапи у цій сфері стануть надзвичайно успішними.

Краща інтеграція з провідними світовими венчурними екосистемами по всьому світу. Українці традиційно були активними на міжнародній стартап-арені, і зараз ця тенденція ще більше посилюється. Оскільки українці зараз

розкидані по всьому світу, добровільно чи вимушено, вони стають ще більш зв'язаними, інтегрованими та будують міцні мережі контактів, які будуть корисними навіть після війни.

Жіноче лідерство стало більш помітним. Оскільки чоловіки беруть участь у захисті України та службі в армії, жінки-засновниці та топ-менеджери беруть на себе більш активну роль в управлінні бізнесом, у тому числі стартапами. Жінки можуть активно представляти українську технологічну екосистему за кордоном. Зростання популярності України як нового геополітичного центру з часом призведе до інвестицій.

Європейські та світові лідери відвідували Україну під час війни частіше, ніж у мирний час. Київські бомбосховища прийняли більше лідерів країн та видатних політиків, ніж будь-які інші місця проведення конференцій найвищого рівня [18].

У переважній більшості (аж 73% випадків) працівники або власники одноосібних стартапів досі не були мобілізовані. Тут варто підкреслити, що частина команд проаналізованих компаній складається з жінок, що впливає на цей результат. 13% команд стартапів приєдналися до силових структур за власним бажанням. А 14% отримали повістку.

Ще до війни українські стартапи мали нелегке «стартап-життя». Обмежений доступ до венчурного капіталу та нестабільна формальна та правова ситуація в країні були викликом ще до пандемії COVID, яка вразила весь світ через усі бізнеси у світі, додавши ще більше невизначеності.

Українці вже багато років готові діяти, по-перше, в менш тепличних умовах, ніж їхні колеги із Західної Європи, чітко сфокусовані на виході за межі країни і з великою рішучістю.

Жорстокий напад Росії на Україну та війна, яку жодна розсудлива людина не могла собі уявити в Європі – з бомбардуванням шкіл та житлових кварталів – змінили все.

З іншого боку, треба дивитися на це і з суто бізнесової точки зору – в Україні триває повноцінна війна. Це час, коли складно з точки зору бізнесу



залучати туди ресурси і як інвестору, який пов'язаний значним ключовим контрактом на поставку послуг тощо. З точки зору бізнесу – це може бути складним викликом.

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 3.1. Шляхи удосконалення сфери функціонування стартапів в Україні

Загалом економічна та соціальна сфера України у 2022 – 2023 роках перебувала у вкрай складному становищі під впливом повномасштабної збройної агресії Російської Федерації, що негативно позначилося на бізнес-середовищі.

Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 році стало найглибшим в історії України. За офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році впав на 29,1% (-14,9% у 1 кварталі, 36,9% у 2 кварталі, 30,6% у 3 кварталі та 31,4% у 4 кварталі). У цінах попереднього року, тобто без урахування впливу інфляції, він становив 3 860 млрд грн порівняно з 5 450 млрд грн у 2021 році [16].

Падіння реального ВВП стало найбільшим з часів незалежності України, рівень ВВП повернувся до показників початку 2000-х років. Однак завдяки високій адаптаційній здатності підприємств і домогосподарств та стійкості енергетичної системи падіння було меншим, ніж очіувалося на початку вторгнення.

У прогнозі на 2023 рік Закон про Державний бюджет України передбачає зростання реального ВВП на рівні 3,2%. Водночас міжнародне рейтингове агентство Moody's прогнозує незначне падіння реального ВВП України у 2023 році на 2%. НБУ очікує незначне зростання реального ВВП на 0,3% у 2023 році. Також прогнозується зростання на 4,1% у 2024 році та 6,4% у 2025 році [17].

Незважаючи на активні бойові дії та обстріли цивільної інфраструктури, представники бізнесу продовжують стримувати свої негативні очікування щодо власного розвитку та продуктивності виробництва товарів і послуг. Про це свідчать дані 12-го Опитування щодо стану ділової активності в Україні, проведеного Групою компаній «Адвантар», Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту і національним проектом Dia.Business у період 31 травня – 11 червня 2023 року [10], індекс ділової активності, зростання товарообороту та здатності створювати робочі місця (індекс UBI) у червні 2023 року становив 35,34 (за 100-бальною шкалою), що більше, ніж у квітні 2023 року (34,03) та червні 2022 року (22,73). Водночас, якщо цей показник нижчий за 50, то це свідчить про негативні очікування бізнесу щодо майбутнього розвитку подій.

Отже, зростання цього показника свідчить про те, що бізнес втомився від невизначеності та бажає активізації діяльності, а не покращення економічної ситуації: у 2020 – 2023 роках індекс перебував у зоні негативних ділових очікувань і лише в період з червня 2021 року по лютий 2022 року – в зоні позитивних очікувань (тобто, в зоні позитивних очікувань). Варто зазначити, що саме в зоні позитивних очікувань (тобто вище 50) [10; 11]: середньозважений індекс очікуваних обсягів реалізації бізнесу у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився з +10,3% (оцінка, отримана в січні 2023 року) до -0,7% у червні.

Водночас більше третини (38,4%) підприємств очікують зростання продажів цього року, тоді як 24,3% підприємств не мають жодних перспектив (або кажуть, що справи в їхньому бізнесі йтимуть погано, або що продажі залишаться на рівні близько 50% від рівня попереднього року) [10].

Незважаючи на військові дії та зимові відключення електроенергії, український бізнес продовжує зростати. Українці дедалі більше налаштовані розпочати власну справу після складного для бізнесу періоду до початку повномасштабної війни. За даними Opendatabot: «У червні 2023 року було зареєстровано більше підприємців, ніж за останні три роки. Наприклад,

востаннє понад 30 000 нових підприємців було зареєстровано у червні та липні 2020 року. У першій половині 2023 року українці відкрили загалом трохи менше 134 000 нових бізнесів, що становить майже 70% від кількості нових ФОПів, які відкрили нові бізнеси за весь 2022 рік» [27].

Серед секторів, де відкривається найбільша кількість нових бізнесів (рис. 3.1), у першому півріччі 2023 року (як і попереднього року) перше місце посіла роздрібна торгівля, де офіційно були зайняті 38 405 (28,7%) українців.

На другому місці – «комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ним діяльність», яка була найпопулярнішою до початку повномасштабної війни. Цього року 11 882 (8,9%) підприємці вже розпочали бізнес у цій сфері.

На третьому місці за популярністю – «Надання інших індивідуальних послуг»: 8745 (6,5%) підприємців розпочали бізнес у цій сфері [12].

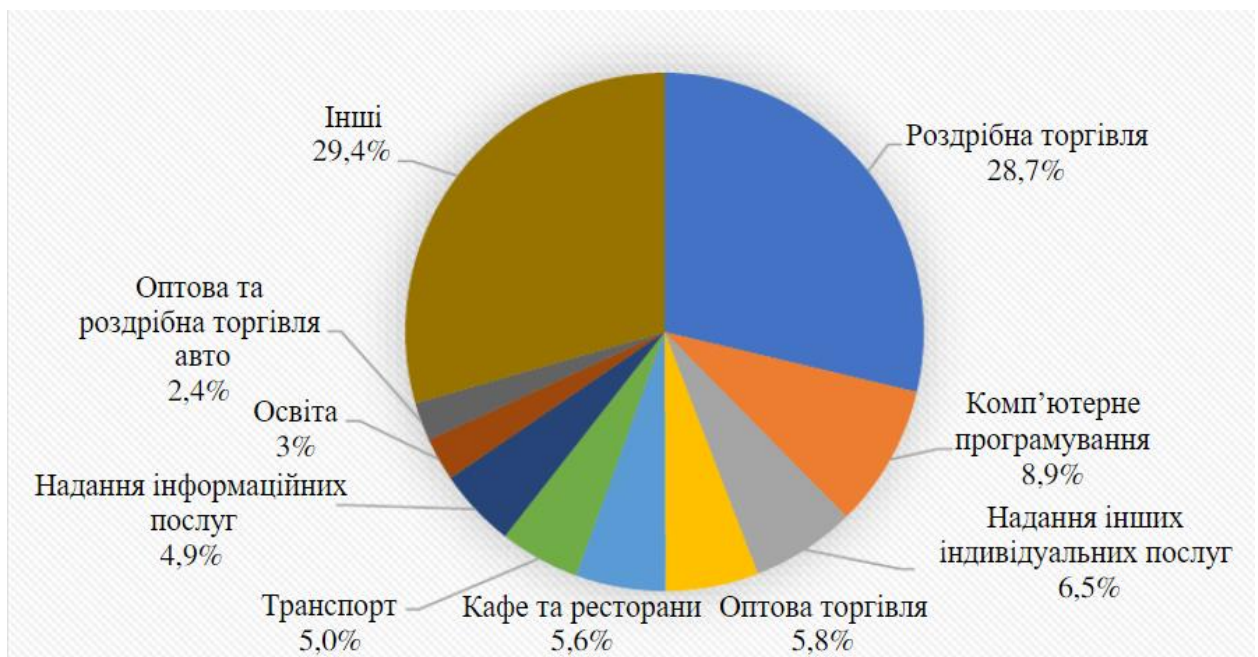


Рисунок 3.1 – Найпопулярніші сфери діяльності новостворених приватних підприємців (перше півріччя 2023 року)

*Джерело: складено автором на основі [26].*

Український бізнес пройшов кілька еволюційних етапів адаптації до воєнного стану. Багато підприємців опинилися в зоні активних бойових дій і були змушені евакуюватися в безпечніші регіони країни або взагалі

припинити роботу. Однак навіть підприємці, які знаходяться відносно далеко від зон бойових дій та обстрілів, зіткнулися з низкою проблем.

Опитування середнього бізнесу (загалом 90 підприємців), проведене Європейською Бізнес Асоціацією з 24 квітня по 11 травня 2023 року, показало, що найбільшими проблемами залишаються низька купівельна спроможність українців (57%) та відсутність доступу до фінансування та кредитів (31%).

Брак кваліфікованих фахівців та проблеми з бронюванням для мобілізації працівників (28%) також викликають труднощі [13].

На рисунку 3.2 показано топ-10 перешкод для ведення бізнесу за даними останніх п'яти опитувань, проведених групою компаній «Адвантар», Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту і національним проектом «Дія.бізнес» [25; 28-29]. Останнє опитування проводилося з 31 травня по 11 червня, в ньому взяли участь 753 респонденти.

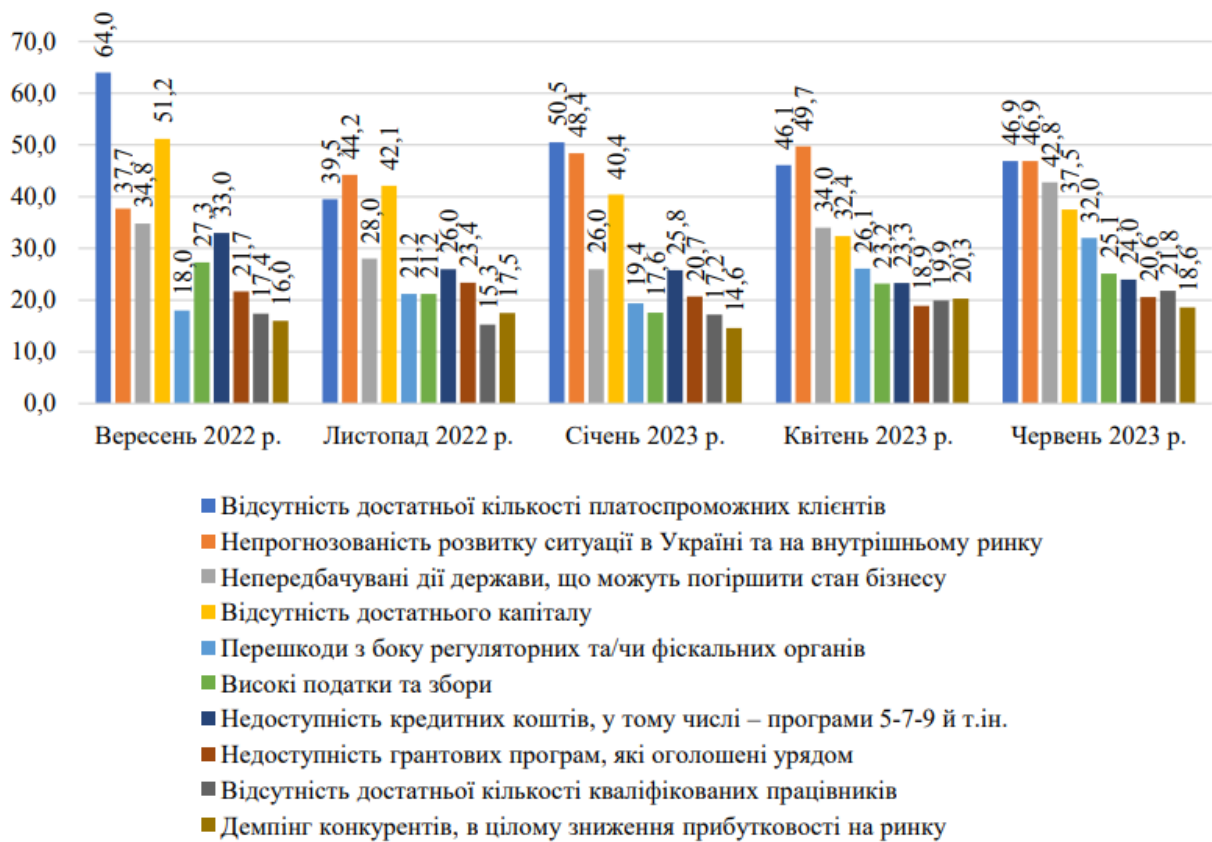


Рисунок 3.2 – Проблеми бізнесу в разі повномасштабного вторгнення

Джерело: складено автором на основі [25; 28-29].

Основними проблемами для бізнесу в червні 2023 року були непередбачуваність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9%) та відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (46,9%), далі йдуть непередбачувані дії уряду, які можуть погіршити умови ведення бізнесу (42,8%), відсутність достатнього капіталу (37,5%) [10].

Наведені вище дані свідчать, що майже всі перешкоди для ведення бізнесу зросли в червні порівняно з квітнем 2023 року. Особливо це проявляється в непередбачуваних діях уряду, які можуть погіршити умови ведення бізнесу (зростання на 8,8 відсоткових пунктів порівняно з попереднім опитуванням).

Зазначимо, що 1 серпня 2023 року набрав чинності Закон України № 3219-ІХ «Про особливості оподаткування в період дії воєнного стану Податкового кодексу України та інших про внесення змін до законів України», який передбачав «скасування з 1 серпня 2% єдиного податку та заборону перевірок товарів (алкоголь, тютюн, пальне), грального бізнесу та фінансових послуг» [15].

Ухвалення цього документа було однією з умов угоди з Міжнародним валютним фондом. Нагадаємо, що 15 березня 2022 року було прийнято Закон України № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо дії норм в умовах воєнного стану», який передбачав проведення радикальної податкової реформи в умовах воєнного стану. Відповідно до Закону, з 1 квітня 2022 року до закінчення/скасування воєнного стану третя група платників єдиного податку, тобто фізичні особи-підприємці та юридичні особи, обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 10 мільярдів гривень, отримали право застосовувати спрощену систему оподаткування, зі ставкою єдиного податку лише 2% від обороту без урахування ПДВ [18].

Таким чином, після набрання чинності Законом України № 3219-ІХ податкова пільга була скасована, а підприємства та фізичні особи-підприємці були автоматично переведені на 2% групу та ставку або на підставі заяви про

обрання бажаної системи, ставки та групи. За даними Державної податкової служби України, на початок травня загальна кількість підприємств, які користувалися податковими пільгами, становила 56542.

У період, коли Верховна Рада України ухвалювала закон про скасування податкових пільг, ця кількість суттєво не змінилася: станом на останній день липня OpenDatabot нарахував 54896 компаній [19].

Таким чином, окрім очевидного повернення законодавства до статус-кво до повномасштабного вторгнення, бізнес стикається з такими ризиками, як повернення ФОПів партнерів до другої групи або переведення компаній/ФОПів, створених у період дії пільг, на загальну систему оподаткування. Варто перевірити групу єдиного податку всіх торгових партнерів, щоб уникнути штрафів та донарахувань [19].

Крім того, Закон врегульовує питання відповідальності, пов'язані з реєстраторами розрахункових операцій (РРО). Відповідно, Закон передбачає, що штрафи не накладатимуться за порушення застосування РРО, вчинені в період з 1 січня 2022 року по 1 жовтня 2023 року.

Водночас це не стосується операцій з товарами, валютою та азартними іграми; після 1 жовтня 2023 року від відповідальності звільняються лише суб'єкти господарювання, які продають товари/надають послуги на тимчасово окупованій території та території проведення бойових дій [17]. Так, було відновлено обов'язок застосування РРО та розрахункових книжок для фізичних осіб-підприємців (за винятком деяких видів діяльності) при проведенні розрахункових операцій (спочатку ця норма набула чинності з 1 січня 2022 року), а також застосування санкцій у повному обсязі посилили фінансіалізацію та ускладнили діяльність суб'єктів господарювання у складних умовах воєнного часу.

Руйнування та пошкодження виробничих активів, порушення ланцюгів постачання та каналів збуту призводять до високого попиту на оборотний капітал та проектне фінансування, яке наразі значною мірою обмежується державними програмами [20].

Дослідження (рис. 3.2) показує, що доступ до кредитних та грантових програм, оголошених урядом, є однією з головних проблем для бізнесу з початку війни. Незважаючи на активну державну підтримку (наприклад, програми кредитування під 5 – 7 – 9%, урядовий проект eRobota), включаючи програми, спрямовані на конкретні галузі (наприклад, сільське господарство та роздрібну торгівлю), бізнес все ще стикається з гострою нестачею ліквідності.

Людські ресурси є наріжним каменем бізнесу. Проблема нестачі людських ресурсів є однією з найгостріших для розвитку, підтримки та розбудови бізнесу.

З початком війни знайти працівників з необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через додаткові фактори, такі як мобілізація, трудова міграція (як міжнародна, так і внутрішня) та зруйноване житло на територіях, що постраждали від бойових дій. Існує значний дефіцит робочої сили на звільнених територіях і на територіях, де тривають бойові дії. Хоча ВПО знизили витрати на робочу силу, існує невідповідність між набором навичок ВПО та потребами роботодавців. Ця проблема актуальна для більшості галузей (особливо трудомістких, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття), за винятком сфери послуг (туризм, HoReCa, розваги тощо), де споживчий попит значно скоротився. [20].

Крім вищезазначених проблем, найбільш актуальними перешкодами для ведення бізнесу, з меншим негативним впливом на підприємництво, є перебої з поставками, дефіцит палива, проблеми з енергопостачанням, руйнування виробничих потужностей, відсутність необхідної сировини, недобросовісність конкурентів, пошкодження майна в результаті активних бойових дій, корупція тощо. Експортери стикаються з великими проблемами при транспортуванні своєї продукції на зовнішні ринки через блокаду українських портів російським флотом та вузькі місця на залізничних і автомобільних шляхах [20].



Однак, незважаючи на всі труднощі, протягом усього періоду повномасштабної війни вітчизняний бізнес продовжував брати активну участь у боротьбі за незалежність України. Ведення бізнесу під час війни є дуже складним завданням, але підприємці не здаються і намагаються рухатися вперед. Щоб вижити і відродитися, значна кількість підприємств переорієнтувалася на виробництво товарів, які користувалися попитом під час війни, вийшла на міжнародні ринки, перебазувалася в райони з умовами, сприятливими для безпечного виробництва, взяла на себе виплату допомоги по безробіттю і замінила втрачений персонал. Під час війни першочерговим завданням для підприємств було збереження продуктивності.

На сучасному етапі Україна потребує наступних заходів та інструментів для стимулювання розвитку вітчизняних проектів – Швидке впровадження нових стандартів та законів щодо соціально-економічного розвитку України, враховуючи безпекові та військові дії: навіть під час війни Україна має вчитися, розвиватися, працювати та будувати.

Уряд може надавати фінансову підтримку у вигляді грантових програм, субсидій та кредитів на пільгових умовах. Це допомагає компаніям підтримувати ліквідність та зменшувати фінансове навантаження:

1. Розробити оптимальну модель податкової системи, яка забезпечить стабільність та передбачуваність податкового середовища. Крім того, уряд має продовжувати надавати податкові пільги та відстрочки зі сплати податків. Це допоможе зменшити фінансове навантаження на бізнес у період економічної нестабільності.

2. Прискорити відновлення інфраструктури (в тому числі енергетичної та транспортної) за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів та допомоги

3. Зменшити адміністративні перешкоди та бюрократичні процедури, що може покращити бізнес-середовище та стимулювати підприємництво. Нові програми, спрямовані на підтримку відновлення бізнесу, повинні заохочувати компанії до впровадження більш інноваційних та сталих

практик, що охоплюють такі принципи, як циркулярна та «зелена» економіка, нульові викиди, зниження енергоємності виробництва та сприяння кооперації [20].

4. Запровадження більш ефективної національної системи перепідготовки населення для задоволення існуючих і майбутніх потреб бізнес-структури.

5. Створення мережі інформаційно-консультативної підтримки підприємництва для забезпечення бізнес-організацій актуальною інформацією про військову ситуацію, економічну ситуацію, можливості підтримки та розвитку.

Це зменшить невизначеність щодо ситуації в Україні та дасть змогу бізнесу приймати виважені бізнес-рішення. Відновлення українського бізнесу у воєнний час вимагає комплексного підходу та ретельного планування.

Для того, щоб самостійно подолати існуючі перешкоди, органи влади різних рівнів, суб'єкти господарювання та міжнародні партнери повинні «працювати разом, щоб сприяти трансформації бізнесу, створенню нових ланцюгів поставок розвитку, створенню бізнес-альянсів та співпраці, оптимізації витрат та об'єднанню зусиль для сприяння економічному відновленню через фінансову підтримку» [20].

У середньостроковій перспективі суб'єкти господарювання потребуватимуть підтримки для сталого відновлення шляхом впровадження інноваційних практик, залучення імпаکت-інвестицій, оптимізації екологічних, соціальних та управлінських факторів, створення робочих місць та адаптації до стандартів і правил ЄС.

Ключовим пріоритетом є сприяння розвитку галузей з високим потенціалом стати локомотивами економічного розвитку (агропродовольча промисловість, ІТ, будівництво, інфраструктура). [20].

Попри всі виклики та труднощі, війна також може спонукати підприємців до креативного мислення, пошуку нових можливостей та розробки стратегій виживання.

Важливо пам'ятати, що під час кризи деякі компанії демонструють гнучкість та інноваційний потенціал, змінюють напрямок свого бізнесу і навіть стають лідерами ринку після кризи. Бізнесу необхідно усвідомлювати, що підходи до організації виробництва, просування на ринку та інструменти конкурентної боротьби, які були доречними та ефективними кілька років чи навіть місяців тому, зазнають докорінної трансформації.

У цьому контексті розробка нових поведінкових сценаріїв для бізнесу є нагальним і надважливим завданням.

Таким чином, становище бізнесу в Україні, яка перебуває в стані тотальної війни, супроводжується серйозними викликами, що вимагають креативних підходів, швидкої адаптації та об'єднання зусиль підприємців, держави, органів державної влади та міжнародних партнерів для подолання цього складного періоду.

### 3.2 Перспективи стартапів у сфері виробництва в Україні у повоєнний час

Російська агресія проти України змусила багато країн збільшити свої оборонні бюджети. Наприклад, Німеччина вже виділила понад 100 мільярдів євро на посилення безпеки до 2024 року. Литва також планує збільшити частку свого оборонного бюджету до 2,5% ВВП до 2030 року. Європейські країни все більше зацікавлені у використанні штучного інтелекту та новітніх технологій у своїх військових структурах. Міністерство оборони США також запросило бюджет у розмірі 874 млн доларів на розвиток технологій штучного інтелекту, що на 33 млн доларів більше, ніж у попередньому році.

В Україні розробка військових технологічних рішень відбувається швидкими темпами. Проекти, які раніше займали від 18 місяців до двох

років, зараз реалізуються за два – три місяці. Порівняно з 2014 роком, індустрія військових технологічних рішень зросла від трьох до семи разів, залежно від сектору. Державні інвестиції та гранти є важливими для розвитку військово-технічних стартапів, але волонтерство та краудфандинг також мають велике значення. Вони варіюються від розробки безпілотників до тактичної медицини і відновлення після поранень.

У США інвестиції у військові стартапи зросли з менш ніж 16 мільярдів доларів США у 2019 році до 33 мільярдів доларів США у 2022 році; у першому кварталі 2023 року інвестори вклали у військові стартапи рекордні 14,5 мільярдів доларів США.

Оборонна доктрина Ізраїлю базується на принципах активної оборони та стримування. Ізраїльські військові повинні бути здатні швидко і ефективно реагувати на всі загрози (як внутрішні, так і зовнішні). Ізраїль також повинен бути здатним стримувати застосування сили потенційними супротивниками. Ключові напрямки включають кібербезпеку, освітні технології, штучний інтелект, ігрові та фізичні технології.

Міністерство цифрової трансформації визначило військові технології як пріоритетний сектор на найближчі кілька років. Український фонд стартапів підтримує цей сектор і надає гранти до 35 000 доларів США на проекти, пов'язані з розвитком військових технологій, кібербезпеки та оборони. Програма має важливу особливість: вона забезпечує державне фінансування таких важливих на сьогоднішній день сфер, як оборона, кібербезпека, охорона здоров'я, освіта та відновлення інфраструктури.

За перші три місяці роботи програми Militaritech отримала понад 100 заявок від стартапів, з яких 37,3% – у сфері інфраструктури, 33,3% – у сфері оборони, 15,7% – у сфері охорони здоров'я, 9,8% – у сфері освіти та 3,9% – у сфері кібербезпеки. Найбільше заявок надійшло від стартапів з Києва, Харкова, Запоріжжя та Львова, і наразі триває процес відбору.

У серпні також відбувся дрон-хакатон, де розробники, інженери-конструктори та пілоти дронів презентували свої ідеї у сфері військового

обладнання для створення безпілотників. Понад 150 учасників долучилися до розробки нових військових технологій і шість команд були відібрані для участі в акселераторі.

Ситуація, що склалася, призвела до того, що немає ні бізнесу, ні сторін. Як наслідок, під час війни в Україні багато компаній змістили свій фокус на сектор військових технологій. Саме в цьому секторі бізнесмени можуть активно підтримувати військових не лише фінансово, але й продуктами харчування, виготовленням та постачанням засобів, необхідних для успішного ведення бойових дій. Актуальним трендом є військово-технічні стартапи. Це новостворені організації, які будують масштабовані бізнес-моделі в умовах надзвичайної невизначеності.

Сьогодні найбільш законодавчо врегульованою та прийнятною організаційно-правовою формою стартапів в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або фізична особа-підприємець (ФОП). Ці форми дають можливість обрати сприятливі умови оподаткування, спрощують процес реєстрації та забезпечують простий спосіб вирішення проблем, пов'язаних зі стартом бізнесу.

Також можна обрати новий податковий режим під назвою *Dia City*. Переваги ФОП перед стартапом полягають у тому, що його легше зареєструвати, спрощується процес створення бізнесу, зменшується контроль з боку держави та забезпечується більша операційна незалежність. Однак найважливішою умовою є те, що ФОП може працювати над легшими проектами і краще підходить для створення компанії з метою зменшення витрат.

Умови для одноосібного володіння

- ФОП 1: ЄСВ – 1 474 грн, єдиний податок – 268,4 грн;
- ФОП 2: ЄСВ – 1 474 грн., єдиний податок – 1 340 грн;
- ФОП 3: ЄСВ – 1 474 грн.; єдиний податок – 5% від доходу; 3%, якщо сплачується ПДВ.

З іншого боку, ТОВ мають ширше коло обов'язків, завдань і витрат.

## Вимоги до ТОВ

### Загальне оподаткування:

- ставка податку передбачена статтею 136 Податкового кодексу України і становить 18%. Податок сплачується з суми річного прибутку:

- менше 2 000 000 грн: податок може сплачуватися раз на 12 місяців відповідно до даних річної податкової декларації;

- понад 2 000 000 грн: податок сплачується раз на квартал за результатами квартальної декларації;

- податок на дивіденди становить 5%;

- ставка ПДВ становить 20%. Залежно від виду діяльності, ставка податку може становити 0% або 7%. Облік ПДВ ведеться окремо від інших податків.

### Спрощена система оподаткування:

- при спрощеній системі оподаткування основним зобов'язанням до сплати є єдиний податок, який розраховується наступним чином:

- дохід \* 3% (якщо ПДВ підлягає сплаті) або дохід \* 5% (якщо ПДВ включено до єдиного податку) – для платників єдиного податку 3 групи (статті 291 та 293 ПКУ).

- дохід не повинен перевищувати 5 млн грн на рік.

Крім організаційно-правової форми, важливо також враховувати необхідність захисту ідей від крадіжки. Належним чином оформити реєстрацію торгової марки стартапу, підписання договорів з розробниками програмного забезпечення, реєстрацію сайту компанії, права інтелектуальної власності, авторські права та реєстрацію торгової марки. Це захистить ідеї та продукти компанії від незаконного використання.

Наступним кроком є отримання фінансування для стартапу та формалізація ваших відносин з інвесторами. Ось деякі моменти, на які слід звернути увагу:

Найпоширенішими інструментами фінансування стартапів є:

1. Інвестиційний договір: це угода між компанією та інвестором про умови та обсяг інвестицій. Він включає суму інвестиції, частку в капіталі, умови виходу інвестора та інші умови.

2. Договір позики: інвестор надає кошти компанії-початківцю у вигляді позики, яку компанія повинна повернути на певних умовах, включаючи відсотки.

3. Партнерські угоди: цей тип угоди доступний, коли інвестор стає партнером у бізнесі та отримує відсоток від власності та прибутку стартап-компанії.

Для того, щоб захистити інвестиції в стартап і забезпечити повний юридичний супровід, слід спочатку звернутися за кваліфікованою юридичною консультацією, щоб переконатися, що структура створена.

На етапі створення та реєстрації стартапу дуже важливо чітко визначити принципи співпраці зі співвласниками ідеї. По-перше, якщо стартап є ФОП, настійно рекомендується укласти договір про спільну діяльність, для ТОВ – розробити статут і корпоративний договір.

По-друге, якщо ви взаємодієте з працівниками або партнерами, в тому числі з тимчасовими фахівцями, необхідно укласти трудовий договір або договір аутсорсингу.

Нарешті, угода про нерозголошення (NDA) може юридично захистити компанію від ризиків, пов'язаних з витоків інформації або неправомірним використанням інформації конкурентами.

Сектор військових технологій є дуже перспективним і в його розвитку в першу чергу зацікавлений уряд.

Варто також зазначити, що створення військово-орієнтованих стартапів пов'язане зі специфічними ризиками та особливостями. Основним з них є ризик посилення нагляду та контролю з боку Міністерства оборони та інших військових організацій. Це може вимагати додаткової документації, ліцензування та дотримання вимог конфіденційності та безпеки.

Виробництво та продаж продукції військового призначення регулюється спеціальними законами та обмеженнями, які вимагають суворого дотримання. Тому врахування цих специфічних ризиків при створенні стартапу, пов'язаного з військовою продукцією, а також забезпечення належної юридичної підтримки та дотримання вимог законодавства є важливим для забезпечення успіху та безпечного розвитку бізнесу в цьому секторі.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи із завдань дипломного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Відкрита природа інновацій сприяє широкій передачі та поширенню знань, що, в свою чергу, посилює інновації на макрорівні та підтримує динамічний економічний розвиток. Обмін знаннями може принести користь виробничим компаніям і компаніям, що займаються розробкою нових продуктів, покращуючи якість їхньої продукції та збільшуючи бізнес-потенціал. Використання відкритих інновацій також зменшує використання ресурсів, примножує результати спільних ідей і діяльності та зміцнює економічні відносини. Таким чином, мережеві інновації можуть стати джерелом синергетичних ефектів як для суб'єктів, що співпрацюють, так і для місцевої та регіональної економіки.

Стартапи відрізняються від інших підприємств високим рівнем інноваційності, який супроводжує їх існування з моменту розробки бізнес-концепції. Вони пропонують інноваційний продукт або послугу, які часто відповідають дуже унікальним, не завжди усвідомленим потребам клієнтів. Це дозволяє стартапам зростати швидше за інші компанії та динамічно освоювати нові ринки.

2. Ініціаторами стартапів є люди, наділені креативністю вище середнього рівня, відкриті до нових викликів, які приймають високий ризик, що супроводжує інноваційну діяльність. Від їхньої винахідливості та рішучості залежить успіх усієї справи. Лідери стартапів, очевидно, вирізняються вищим за середній рівнем підприємництва, і те, що відрізняє їх від інших людей та інших підприємців, – це динамічність дій та готовність до ризику.

3. Згідно з результатами дослідження, однією з основних точок зростання інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств є здійснення регулярного моніторингу та впровадження найкращих зарубіжних

практик зі стимулювання інновацій у високотехнологічних секторах економіки. У зв'язку з цим аналіз зарубіжного досвіду у сфері фінансування малих інноваційних підприємств є необхідним етапом при розробленні стратегічних пріоритетів інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств. При цьому важливо приділити основну увагу скануванню та аналізу внутрішнього середовища зарубіжного досвіду з метою виявлення сильних і слабких сторін об'єкта стратегування.

4. На основі проведеного стратегічного аналізу внутрішнього середовища інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств у країнах Європи було виокремлено стратегічні чинники, розвиток яких створює стратегічні можливості для формування ефективної інфраструктури фінансування малих інноваційних підприємств, збільшуючи пропозицію цього ринку капіталу.

5. Стартапи є новим для української економіки форматом економічних відносин, який має значний потенціал для розвитку. Враховуючи досвід зарубіжних країн, які є лідерами на ринках стартап-проектів, Україна може адаптувати практики формування та розвитку таких проектів, а також зробити свій теоретичний та практичний внесок у світову стартап-екосистему.

6. Дослідження показують, що в умовах тотальної війни український бізнес стикається зі складними викликами та проблемами, які потребують негайного та цілеспрямованого вирішення. Ситуація в економічній сфері під впливом війни потребує уваги уряду, бізнес-спільноти, громадськості та міжнародних партнерів, і від їхніх спільних зусиль залежить майбутнє країни.

Згідно з опитуванням, основними викликами, з якими зіткнувся український бізнес під час війни, є фінансова нестабільність, зниження ринкового попиту, збільшення ризиків та втрат, відсутність доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості. Крім того, підприємства, особливо малі та середні, потребують допомоги у забезпеченні

ліквідності, адаптації до нових умов та розробці інноваційних стратегій.

7. Однак існують шляхи вирішення цих проблем та підтримки українських підприємств. Впровадження комплексних програм фінансової допомоги, надання податкових пільг, розробка спеціальних програм для МСП та залучення інвестицій у нові галузі та інноваційні проекти – все це може допомогти стимулювати економічне зростання. У середньостроковій перспективі необхідні реформи, спрямовані на поліпшення бізнес-середовища, зменшення бюрократії, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання експорту. Важливо також надавати підтримку через освіту та навчання, щоб заохочувати працівників розвивати нові навички.

Відновлення бізнесу в Україні можливе через активне партнерство між урядом, бізнесом та громадянським суспільством. Здатність адаптуватися до нових ситуацій, пошук інноваційних рішень та спільні зусилля можуть допомогти українському бізнесу відновитися та зміцнитися у воєнний час.

8. Проведене дослідження має певні обмеження через недостатню кількість офіційної статистичної інформації за період 2022 – 2023 років. Тому можна було б провести більш детальний аналіз поточної ситуації бізнесу в країні, на основі якого можна було б зробити висновки про наявні позитивні та негативні аспекти розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. Однак, незважаючи на ці обмеження, розроблені рекомендації щодо засобів та процедур стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу мають практичний характер, а їх реалізація може покращити стан вітчизняного бізнес-середовища.

В умовах повномасштабної війни та посилення впливу глобальних викликів, з метою зменшення перешкод для суб'єктів господарювання та вироблення ефективної національної економічної політики, подальших досліджень потребує демонстрація сутнісних особливостей конкретних заходів щодо створення сприятливого бізнес-середовища в нашій країні та визначення суб'єктів, відповідальних за їх реалізацію.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50 URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>. (дата звернення 02.05.2024).
2. Галахова, Т., Євдоченко, О., и Кислицина, О. (2021). Сучасні теоретичні та практичні трансформаційні аспекти діяльності стартапів. Причорноморські економічні студії, 68, 5-11. doi: 10.32843/bses.68-1.
3. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265–281. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4076> (дата звернення 02.05.2024).
4. Іванченко, Н. О., Подскребко, О. С. и Сідлецька, А. О. (2020). Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Бізнес Інформ, 4, 303-311. doi: 10.32983/2222-4459-2020-4-303-311.
5. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 140–150. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>. (дата звернення 02.05.2024).
6. Кулик, Н. (2020). Кулик Н. Впровадження та розвиток стартапів в українській економіці. Ефективна економіка, 4. doi: 10.32702/2307-2105-2020.4.94.
7. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 2(100). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (дата звернення 02.05.2024).

8. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank*. 2022. № 86(1). С. 9–32. URL: <https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022>(дата звернення 02.05.2024).
9. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>. (дата звернення 02.05.2024).
10. Палійчук, Є., Федоров, Р. (2021). Основні перешкоди для розвитку стартапів в Україні. *Ефективна економіка*, 11. doi: 10.32702/2307-2105-2021.11.100.
11. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес- активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>.(дата звернення 02.05.2024).
12. Скопик, Г., & Недошитко, А. (2021). Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*, 6, 65-69. doi: 10.31891/2307- 5740-2021-300-6-11.
13. Федоров, Р. (2021). Федоров Р. Стан та основні напрямки розвитку стартапів в Україні. *Ефективна економіка*, 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.200
14. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4079>.(дата звернення 02.05.2024).
15. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного

стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>.

16. Дослідження стану бізнесу в Україні (безерезнь – квітень 2023 р.). URL: [https://drive.google.com/file/d/116\\_MoBIPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL\\_\\_iXhK/view](https://drive.google.com/file/d/116_MoBIPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL__iXhK/view). (дата звернення 22.04.2024).

17. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>. (дата звернення 22.04.2024).

18. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програмарозвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf). (дата звернення 22.04.2024).

19. Майже 55 тисяч бізнесів відсьогодні втрачають податкову пільгу. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/final-of-tax-exemptions>. (дата звернення 22.04.2024).

20. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat>. (дата звернення 22.04.2024).

21. На чому базується стартап-екосистема України? (2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/20/681620/> (дата звернення 22.04.2024).

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 22.04.2024).

23. Розвиток українських інновацій та стартап-екосистеми: чим може допомогти Українська асоціація стартапів. (2022) URL:

<https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/rozvitok-ukrainskih-innovacij-ta-startapekosistemi-cim-moze-dopomogti-ukrainska-asociaciastartapiv>(дата звернення 22.04.2024).

24. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634>. (дата звернення 22.04.2024).

25. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022>.(дата звернення 22.04.2024).

26. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku>.(дата звернення 22.04.2024).

27. Топ-10 трендів, технологій та інновацій у сільському господарстві на 2022 рік. (2022). URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-usilskomu-gospodarstvi-za-2022-rik> (data zvernennia 04.04.2024).

28. Український ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2 % – Мінекономіки. Інформаційне агентство УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-roku-vrav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html>.(дата звернення 22.04.2024).

29. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023>.(дата звернення 22.04.2024).

30. Atkinson R. D., Ezell S.J. Innovation Economics. The Race for Global Advantage // Yale University Press. 2012. 440 p.

31. Botsari A., Kiefer K., Lang A., Legnani D. EIF Venture Capital Survey 2021: Market sentiment URL:

<https://www.investeurope.eu/media/4326/venture-capital-survey-2021-market-sentiment.pdf>(дата звернення 22.04.2024).

32. Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J. «The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism» // Journal of Economic Perspectives. 2014. N 28 (3). P. 3-24.

33. Duruflé G., Hellmann T. F., Wilson K. E. From Start-Up to Scale-Up: Examining Public Policies for the Financing of High-Growth Ventures 2016. Saïd Business School WP 2017-05 URL: <https://ssrn.com/abstract=2913512>(дата звернення 22.04.2024).

34. Groh A., Liechtenstein H., Lieser K., Biesinger M. The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index 2021.URL: <https://blog.iese.edu/vcpeindex/ranking/>(дата звернення 22.04.2024).

35. Lerner J. Boulevard of Broken Dreams. Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed — and What to Do about It / Princeton University Press. 2009.

36. Lerner J., Nanda R. Venture Capital's Role in Financing Innovation: What We Know and How Much We Still Need to Learn / Working Paper 20-131. Harvard Business School. 2020. 32 p.

37. Vervaeck J. Analysis of the Belgian scale-up gap — The financing of scaling companies. A dissertation submitted to Ghent University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration: Finance and Risk. URL: [https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/784/069/RUG01002784069\\_2019\\_0001\\_AC.pdf](https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/784/069/RUG01002784069_2019_0001_AC.pdf)(дата звернення 22.04.2024).

38. Current State of Crowdfunding in Europe. 2021 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.crowdfundinghub.eu/wp-content/uploads/2021/09/CrowdfundingHub-Current-State-of-Crowdfunding-in-Europe-2021.pdf>.(дата звернення 22.04.2024).