

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Інтеграція Стартапів у Міжнародний Бізнес: взаємодія та стратегічні партнерства »

(назва теми)

здобувача _____ Серги Анастасії Максимівни _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту, Рябець Н. М.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Сергі Анастасії Максимівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему « Інтеграція Стартапів у Міжнародний Бізнес: взаємодія та стратегічні партнерства »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _08__ " 02__ 2024_ р .№ 273-ст_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретико-методологічні засади дослідженні інтеграції процесів у міжнародний бізнес

(назва розділу)

Розділ 2

Світовий ринок стартапів: поточний стан та тенденції розвитку в контексті інтеграційних процесів

(назва розділу)

Розділ 3

Стартап-рух в Україні: становлення, сучасний розвиток та проблеми

Об'єкт дослідження:	процес взаємодії стартапів із суб'єктами міжнародного бізнесу, зокрема транснаціональними корпоративними структурами, як складової їхньої інтеграції до міжнародного бізнесового простору.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та теоретичні засади інтеграції стартапів міжнародний бізнес та їх взаємодія з транснаціональними корпораціями.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретичних і практичних аспектів інтеграції стартапів у міжнародний бізнес та розробка практичних пропозицій для покращення взаємодії між стартапами і транснаціональними корпораціями.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Дослідити теоретичні основи та методологічні підходи до інтеграції стартапів у міжнародний бізнес.	
Проаналізувати сутність, класифікацію та життєвий цикл стартапів.	
Розглянути структуру фінансування стартапів та механізми їх інтеграції у міжнародний бізнес.	
У розділі 2	
Провести аналіз розвитку світової стартап-індустрії.	
Ідентифікувати та охарактеризувати сучасні напрями взаємодії стартапів з корпоративними структурами.	
Дослідити ефективність стратегічних партнерств за участю стартапів.	
У розділі 3	
Розробити стратегії для покращення взаємодії між стартапами та міжнародними компаніями.	
Вивчити становлення та розвиток стартап-руху в Україні.	
Визначити шляхи оптимізації інтеграції українських стартапів у міжнародний бізнес.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Рябець Н. М.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 104 сторінок, 5 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 71 найменувань, додатки.

Інтеграція Стартапів у Міжнародний Бізнес: взаємодія та стратегічні партнерства

Об'єктом дослідження є процес взаємодії стартапів із суб'єктами міжнародного бізнесу, зокрема транснаціональними корпоративними структурами, як складової їхньої інтеграції до міжнародного бізнесового простору.

Предметом дослідження є процеси інтеграції стартапів у міжнародний бізнес та їх взаємодія з транснаціональними корпораціями.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – є дослідження теоретичних і практичних аспектів інтеграції стартапів у міжнародний бізнес та розробка практичних пропозицій для покращення взаємодії між стартапами і транснаціональними корпораціями.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

Розроблені стратегії та рекомендації сприятимуть покращенню взаємодії між стартапами та великими корпораціями, що дозволить підвищити ефективність стратегічних партнерств і забезпечити стійке зростання стартапів.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені стратегії та рекомендації сприятимуть покращенню взаємодії між стартапами та великими корпораціями, що дозволить підвищити ефективність стратегічних партнерств і сприятиме розвитку стартапів. Отримані результати дослідження мають вагоме практичне значення для стартапів, великих корпорацій та інвесторів. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для українських стартапів, надаючи їм інструменти для оптимізації їх інтеграції в міжнародний ринок, що, в свою чергу, сприятиме розвитку національної економіки.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024

Рік захисту роботи: 2024

Ключові слова: стартапи, стратегічне партнерство, корпорації, венчурний капітал, інновації, інтеграція.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньої програми «Міжнародний бізнес»
Серги Анастасії Максимівни

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему: Інтеграція стартапів у міжнародний бізнес: взаємодія та стратегічні партнерства

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт- предмет- мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної і предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті і завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 15

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (0-10 балів): 10

7. Позитивні сторони роботи: досліджено економічну природу стартапів, розглянуто моделі взаємодії стартапів та корпоративних структур, проведено кількісно-якісний аналіз міжнародного та українського ринку стартап-індустрії. Зважаючи на високий ступень інноваційності та креативності діяльності стартапів, зроблено акцент на важливості активного залучення стартап-структур до процесу повоєнного відновлення України. Запропоновано потенційні варіанти активізації інтеграційного процесу вітчизняних стартапів до міжнародного бізнесу.

8. Недоліки роботи: суттєвих недоліків немає, наявні певні стилістичні похибки

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 70

Допущення КБР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

“ 28 ” травня 2024 р.

Рябець Н.М.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ СТАРТАПІВ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Стартап: сутність, класифікація та життєвий цикл	6
1.2 Видова структура фінансування стартап-проектів.....	14
1.3.Механізми та моделі інтеграції стартапів до міжнародного бізнесу	24
РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ РИНОК СТАРТАПІВ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	36
2.1. Кількісно-якісний аналіз розвитку світової стартап-індустрії.....	36
2.2 Ідентифікація та характеристика сучасних напрямів взаємодії стартапів та корпоративних структур	47
2.3 Дослідження ефективності функціонування стратегічних партнерств за участю стартапів	65
РОЗДІЛ 3. СТАРТАП-РУХ В УКРАЇНІ: СТАНОВЛЕННЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ	71
3.1 Вітчизняна стартап-індустрія: сучасний стан розвитку інноваційного підприємництва в Україні	71
3.2 Роль вітчизняних стартапів у повоєнному відновленні: перспективи та виклики.....	78
3.3 Потенційні вектори оптимізації взаємодії українських стартапів з міжнародним бізнесом	87
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі глобалізації та цифрової трансформації економіки стартапи стали ключовими рушіями інноваційного розвитку. Вони мають здатність швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати новітні технології та створювати унікальні продукти, що робить їх привабливими як для інвесторів, так і для великих корпорацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність. Тема інтеграції стартапів у міжнародний бізнес є особливо актуальною для України, яка прагне стати важливим гравцем на світовому ринку інновацій та технологій. Незважаючи на великий потенціал, українські стартапи стикаються з численними викликами, такими як законодавчі обмеження, доступ до фінансування та проблеми виходу на міжнародні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації зосереджені на вивченні різних аспектів інтеграції стартапів у міжнародний бізнес. Роботи таких авторів, як Наталі Робехмед з Forbes, яка підкреслює важливість інноваційного потенціалу стартапів, та Ніл Блюменталь, що визначає стартапи як компанії, які вирішують складні проблеми, показують широкий спектр підходів до цього питання. Проте більшість досліджень не охоплюють специфічні проблеми, з якими стикаються українські стартапи, що підкреслює необхідність проведення цього дослідження.

Метою дипломної роботи є всебічне дослідження процесів інтеграції стартапів у міжнародний бізнес, з особливою увагою до механізмів взаємодії та стратегічних партнерств між стартапами та великими корпораціями. Для досягнення окресленої вирішення потребують наступні завдання:

- Дослідити теоретичні основи та методологічні підходи до інтеграції стартапів у міжнародний бізнес.
- Проаналізувати сутність, класифікацію та життєвий цикл стартапів.
- Розглянути структуру фінансування стартапів та механізми їх інтеграції у міжнародний бізнес.

- Провести аналіз розвитку світової стартап-індустрії.
- Ідентифікувати та охарактеризувати сучасні напрями взаємодії стартапів з корпоративними структурами.
- Дослідити ефективність стратегічних партнерств за участю стартапів.
- Розробити стратегії для покращення взаємодії між стартапами та міжнародними компаніями.
- Вивчити становлення та розвиток стартап-руху в Україні.
- Визначити шляхи оптимізації інтеграції українських стартапів у міжнародний бізнес.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії стартапів із суб'єктами міжнародного бізнесу, зокрема транснаціональними корпоративними структурами, як складової їхньої інтеграції до міжнародного бізнесового простору.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та теоретичні засади інтеграції стартапів у міжнародний бізнес та їх взаємодія з транснаціональними корпораціями.

Методи дослідження. До основних методів дослідження, які були використані в цій роботі, належать: порівняльний аналіз (для виявлення специфіки інтеграції українських стартапів у міжнародний бізнес порівняно з іншими країнами), метод синтезу та узагальнення (для формулювання висновків та рекомендацій на основі зібраних даних та проведеного аналізу), критичного аналізу (при вивченні проблем на шляху післявоєнного відновлення та проблем пов'язаних із співробітництвом між стартапам та корпораціями), SWOT-аналіз. Результати дослідження, висновки та рекомендації обґрунтовано шляхом комплексного підходу.

Теоретико-інформаційну основу дослідження становлять наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених; матеріали міжнародних наукових досліджень та статистичні матеріали. Зокрема звіти організацій, які досліджують екосистеми стартапів у країнах світу або ж здійснюють наукові дослідження з питань співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів, такі як CBInsight, Startup Genome.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади інтеграції стартапів у міжнародний бізнес, включаючи сутність, класифікацію, життєвий цикл стартапів та механізми їх інтеграції. Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку стартапів, де проводиться кількісно-якісний аналіз розвитку стартап-індустрії та досліджується ефективність стратегічних партнерств. У третьому розділі досліджуються перспективи та стратегії інтеграції стартапів у міжнародний бізнес з акцентом на українські реалії, розробляються оптимальні стратегії взаємодії та аналізується становлення стартап-руху в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ СТАРТАПІВ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Стартап: сутність, класифікація та життєвий цикл

Феномен «стартап», його специфіка і розвиток активно досліджуються у сучасному світі як вченими, так і бізнес-практиками. Слово «стартап» бере своє походження від англійського слова startup «розпочинати, запускати».

Оксфордський словник пропонує трактувати стартап як новостворений бізнес, а експертка Forbes Natalie Robehmed наголошує на тому, що називати той чи інший проєкт стартапом є доцільним лише у випадку запуску принципово нового підприємства, яке має потенціал швидкого розвитку та зростання. Співзасновник стартапу «Warby Parker» Neil Blumenthal пропонує під стартапом розуміти компанію, що працює над розв'язанням певної проблеми, за умови того, що вона не є очевидною, а успіх не є гарантованим. Всесвітньовідомий гуру стартап індустрії Стів Бланк ідентифікує стартап як тимчасову організаційну структуру, що створена для пошуку бізнес-моделі, яка придатна до масштабування, повторюваності та прибутковості в умовах екстремальної невизначеності та непередбачуваності з метою динамічного росту.

Аналізуючи наявні на сьогодні в експертному обігу визначення категорії «стартап», можна зробити висновок, що в якості характерних рис сучасних стартапів виокремлюються наступні:

- здатне до активного розвитку та зростання підприємство/проєкт, яке на початковому етапі може функціонувати без юридичного оформлення діяльності (без створення юридичної особи);
- повторюваність – можливість многократного продажу та реалізації як бізнес-моделі в різних географічних та часових рамках;
- масштабованість - ймовірність суттєвого росту проєкту;
- інноваційність та унікальність ідеї проєкту;
- обмеженість ресурсів;

- тимчасовість існування компанії (через певний проміжок часу стартап або перетворюється на повноцінну бізнес-структуру, або продається чи стає департаментом якоїсь компанії, або припиняє своє існування);
- мобільність, що забезпечує пошук та вибір найкращого варіанту бізнес-моделі, придатної для реалізації конкретної бізнес-ідеї;
- ініціатором запуску проєкту є фізичні особи, які активно задіяні та залучені у всі його сфери.

Таким чином, стартап можна визначити як підприємство на ранніх стадіях розвитку, засноване на ідеї, яка має потенціал значно трансформувати існуючі ринки або створити нові. Це - підприємства, які з самого початку орієнтовані на швидке масштабування та глобальне розширення. Стартапи прагнуть розв'язати конкретні проблеми або задовольнити існуючі потреби на ринку, пропонуючи новаторські продукти чи послуги.

Стартапи часто пов'язані з розробкою принципово нових або ж із інноваційним використанням вже існуючих на ринку рішень та технологій. Це може бути розробка нових продуктів, які впроваджують передові технології (наприклад, штучний інтелект, блокчейн, біотехнології), або створення нових бізнес-моделей, що базуються на технологічних інноваціях. Інновації не обмежуються лише продуктом чи технологією; вони також можуть стосуватися бізнес-процесів, методів виконання відомої послуги, маркетингу та взаємодії з клієнтами.

Засновники стартапів зіштовхуються з низкою викликів, включаючи залучення фінансування, побудову команди, розробку продукту, його тестування на ринку та швидке масштабування. Важливим аспектом є також здатність стартапу та команди вміти швидко адаптуватися до змін умов ринку та потреб споживачів, що вимагає гнучкості та оперативності в ухваленні рішень.

Класифікація стартапів є доволі широкою та виступає ключовим елементом для розуміння різноманітності та специфіки цих підприємств. Стартапи можуть бути розподілені на групи за різними критеріями, що дозволяє розмежовувати їх за

стратегіями, ринковими нішами, моделями розвитку та потенціалами інтеграції до міжнародного бізнесу.

Так, наприклад, відповідно до особливостей продукту, що пропонується, та цільовим ринком виокремлюють:

- «успішні копії»: численні проєкти, зокрема й вітчизняні, які в тому чи іншому ступені є клонами вже існуючих. Насамперед варто згадати соціальні медіа та мережі, різноманітні месенджери. Як свідчить практика, за збалансованого підходу, такі копії можуть бути дуже перспективними;
- «агресивні прибульці»: стартапи, що зорієнтовані на опанування певного сегменту ринку та витіснення з нього компаній-конкурентів. Представлення продукту на ринку та його подальше просування може забезпечуватися виключно ціновою перевагою;
- «темні конячки»: компанії, бізнес перспективи та майбутнє яких є непередбачуваним, зважаючи на високий ступінь їхнього новаторства. З одного боку, засновники таких компаній, здійснюючи спробу їх просування, йдуть на великі ризики, а з іншого боку, за умови досягнення ними успіху, вони гарантовано отримають колосальні прибутки.

Стартапи часто класифікують на основі їхньої вартості - показника, який відображає ринкову вартість, визначену зацікавленістю інвесторів, потенціалом доходу та показниками зростання. Ця класифікація не лише допомагає зрозуміти масштаб і потенціал стартапу, але й встановлює певні очікування щодо його майбутнього зростання та викликів. Відповідно до даного критерія виокремлюють наступні види стартапів:

Єдинороги - це приватні стартапи вартістю 1 мільярд доларів або більше. Цей термін придумала венчурний капіталіст Айлін Лі у 2013 році. Єдинороги зустрічаються відносно рідко і мають значний успіх у світі стартапів, часто будучи лідерами інновацій у своїх галузях. Вони, як правило, мають сильні бізнес-моделі, які дозволяють швидко масштабуватися і суттєво змінити ринок.

Декакорни - на щабель вище єдинорогів, їхня вартість перевищує 10 мільярдів доларів. Ці стартапи успішно масштабували свою діяльність і мають

значний вплив на світові ринки. Деякорни надзвичайно впливові, часто встановлюють тенденції та стандарти у своїх галузях. Вони продовжують залучати значні інвестиції та підтримувати високі темпи зростання, незважаючи на свій вже великий розмір.

Гектокорни, також відомі як "супер-єдинороги", зустрічаються надзвичайно рідко, а їхня оцінка перевищує 100 мільярдів доларів. Ці компанії є гігантами у технологічному та фінансовому секторах, що впливають не лише на ринки, але й на поведінку суспільства та впровадження технологій у глобальному масштабі. Прикладами є такі лідери галузі, як Apple, Google та Microsoft. Цей термін відображає величезний масштаб стартапів та їх широкий вплив на різні сфери життєдіяльності людей.

За секторами ринку стартапи діляться на технологічні, фінансові (фінтех), зі сфери охорони здоров'я, освіти (едтех), екології та багато інших. Наприклад, технологічні стартапи зосереджені на розробці інноваційного програмного забезпечення чи апаратного забезпечення, тоді як фінтех-стартапи пропонують нові фінансові сервіси, використовуючи технології для оптимізації платежів, інвестицій, банкінгу тощо.

Стартапи також можна класифікувати за стадіями розвитку: ідея, запуск, зростання, масштабування та вихід. Кожна стадія включає свої завдання, виклики та метрики успіху. На стадії ідеї засновники фокусуються на валідації концепції, на стадії запуску — на розробці продукту та перших продажах, на стадії зростання — на збільшенні ринкової частки, а на стадії масштабування — на глобальному розширенні.

Також виділяють класифікацію за бізнес-моделлю, яка включає такі види стартапів як B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer), C2C (consumer-to-consumer), B2G (business to government: державні інституції, що купують товар чи послуги для подальшого використання в сфері комунального сервісу або для передачі тим, хто їх потребує) та інші моделі. Вибір бізнес-моделі впливає на маркетингові стратегії, процеси продажу, а також на розвиток продукту.

Життєвий цикл стартапу часто представляють у вигляді кількох ключових етапів, кожен з яких має свої особливості, завдання та виклики. Ці вехи допомагають засновникам та інвесторам зрозуміти, на якій стадії знаходиться стартап та що потрібно зробити для його подальшого успішного ключового переходу.

1. *Етап ідеї та концептуалізації.* Характеризується тим, що засновники генерують ідею та розробляють концепцію майбутнього продукту або послуги; проводять первинний аналізу ринку, потенційних клієнтів та конкурентів. На цьому етапі має місце формування управлінської команди, складаються прогнознi дані фінансових індикаторів, розробляється операційний план, забезпечується розвиток виробничої інфраструктури.

2. *Етап прототипування.* На цій стадії стартап розробляє прототип продукту або мінімально життєздатний продукт (MVP), що дозволяє зібрати відгуки від перших користувачів та валідувати бізнес-модель. MVP- мінімальна версія продукту, що має для клієнта цінність, а для стартапу є необхідною для перевірки сприйняття клієнтами продукту, тестування бізнес-моделі та каналів продажів, а в подальшому дозволяє циклічно вдосконалювати товар (послуги) та бізнес-моделі.

3. *Етап запуску та ринкової валідації.* Після розробки MVP стартап-команда здійснює запуск продукту на ринок. На цьому етапі зосереджуються на залученні перших клієнтів, маркетингу та продажах, а також на фінансуванні подальшого розвитку.

4. *Етап зростання.* Стартапи, які успішно пройшли етап ринкової валідації та комерційного запуску проєкту, переходять до етапу зростання, де фокусуються на масштабуванні бізнесу, оптимізації продукту та розширенні ринкової частки. Має місце зростання числа клієнтів, пошук ресурсів на розвиток компанії, формування штату компанії. На цю стадію випадає так звана «точка беззбитковості» (BEP — break—even point).

5. *Етап розширення.* Характеризується тим, що стартап-компанія посідає певні ринкові позиції, стає прибутковою, здійснюється розширення виробництва,

зростає збут товарів/ послуг, реалізуються додаткові маркетингові дослідження, а також збільшуються обсяги основних активів та капіталу. На даному етапі має місце переорієнтація продукту на потреби та запити масового користувача.

6. *Проміжна стадія.* Інколи перед стадією «виходу» виокремлюють проміжну стадію, в рамках якої залучаються додаткові обсяги інвестицій для забезпечення якісної зміни короткострокових показників діяльності компанії, що сприяє загальному зростанню рівня її капіталізації. На цьому етапі в компанію впливаються капітали інвесторів, які мають очікування на швидку віддачу від своїх інвестиційних внесків.

5. *Етап зрілості та виходу.* На останньому етапі стартап досягає стабільного зростання та прибутковості, відбувається створення публічної структури, продаж частки контролю компанії одного інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A), первинне публічне розміщення акцій на фондовому ринку (IPO) або ж викуп безпосередньо менеджментом (MBO — Management Buy-OUT — частка інвестора за ціною, що цілком влаштовує інвестора, переходить у власність менеджерів компанії). Як правило, цей етап є часом виходу саме венчурних інвесторів. Продаж на такому етапі як «вихід» здійснюється за цінами, які суттєво перевищують обсяги первинних вкладень, що в свою чергу, дозволяє інвесторам отримати значні за обсягом прибутки.

Слід наголосити на тому, що на кожній із наведених стадій стартап-компанія перебуває у взаємодії з широким колом суб'єктів, які є постачальниками певних послуг, що є необхідними для розвитку стартапу та формування стартап-екосистеми. Основними акторами стартап-екосистеми, власне окрім самого стартапу, являються такі інституції та утворення: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технологічні парки, венчурні фонди, бізнес-ангели, інституції сприяння розвитку, науково-дослідні організації, банки ідей, ментори та консультанти, техно-блоги, споживачі (клієнти), бізнес-партнери (рис. 1.1).

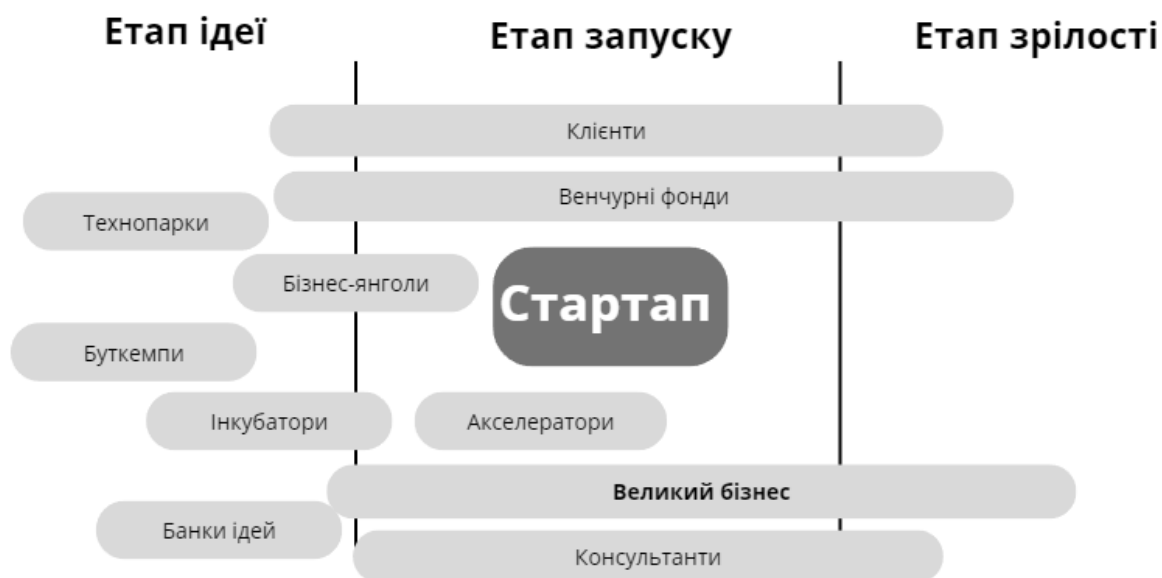


Рисунок 1.1 Класична модель екосистеми стартапу

Зважаючи на функціональне призначення суб'єктів екосистеми, їхню сукупність можна сегментувати на певні групи:

- структури, що здійснюють інформаційну функцію (банки ідей, інститути розвитку, бізнес-інкубатори, технопарки, консультанти, клієнти та ін.);
- структури, на яких покладено виконання організаційних функцій (бізнес-інкубатори, інститути розвитку, бізнес-акселератори, технопарки, пакувальники проєктів);
- структури, які зосереджені на забезпеченні фінансових функцій (бізнес – акселератори, інститути розвитку, бізнес-янголи, венчурні фонди, клієнти).

Особливу увагу в контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне приділити саме акселараторам та інкубаторам. Розглянемо принципові засади їхньої діяльності більш детально.

Акселератори пропонують унікальне поєднання ресурсів, включаючи спільний офісний простір, доступ до широкої мережі менторів, інвесторів та випускників, а також спеціалізовані навчальні програми, пристосовані до тонких потреб стартапів. Крім того, вони сприяють створенню структурованого середовища, яке заохочує швидкі інтеграції та переорієнтації, що є важливим для стартапів на ранніх стадіях для подолання невизначеності щодо відповідності

продукту умовам ринку та перевірки бізнес-моделі. Надання менторської підтримки та можливостей для розширення взаємодії часто може призвести до налагодження ключових зв'язків, які відкривають двері до додаткових раундів фінансування, стратегічних партнерств та каналів залучення клієнтів на ранніх стадіях розвитку.

Інкубатори поділяють подібну ідею, але, як правило, працюють з більш тривалим часовим горизонтом, зосереджуючись на підтримці стартапів на стадії становлення без інтенсивного часового тиску, який притаманний акселераційним програмам. Підтримка інкубаторів характеризується глибоким фокусом на передачі знань та розвитку навичок, допомагаючи засновникам вдосконалювати свої бізнес-моделі, розуміти динаміку ринку та підвищувати операційну ефективність. Інкубатори часто виступають критично важливим мостом, що з'єднує стартапи з потенційними інвесторами та партнерами, таким чином вбудовуючи їх у сприятливу екосистему, що сприяє сталому зростанню та інноваціям.

Різниця між акселераторами та інкубаторами полягає в їхній операційній моделі та фокусі. У той час як акселератори сприяють швидкому зростанню та масштабуванню у чітко визначені терміни, інкубатори, як правило, пропонують більш тривале, сприятливе середовище, що дозволяє стартапам розвиватися у більш розміреному темпі. Незважаючи на ці відмінності, і ті, й інші відіграють незамінну роль в екосистемі фінансування стартапів, пропонуючи шляхи до капіталу, які переплітаються зі стратегічною підтримкою, менторством та доступом до мереж, що можуть стати трансформаційними для компаній на ранніх стадіях розвитку.

Таким чином, поява акселераторів та інкубаторів знаменує собою зміну парадигм підходу стартапів до свого фінансування та зростання. Більше не покладаючись виключно на традиційне акціонерне або боргове фінансування, стартапи тепер мають доступ до середовищ, які не лише фінансують їхні початкові стадії, але й готують їх до викликів масштабування та інтеграції на ринку. Такий цілісний підхід до розвитку стартапів підкреслює ширшу тенденцію у фінансовому ландшафті, де цінність інвестицій все частіше вимірюється не лише капіталом, але

й здатністю каталізувати стійке зростання та інновації. Оскільки ці нові форми фінансування продовжують розвиватися, вони, безсумнівно, відіграватимуть ключову роль у формуванні майбутнього стартап-екосистем у всьому світі, сприяючи появі наступного покоління проривних технологій та бізнес-моделей.

Узагальнюючи інформацію щодо особливостей стартапів, можна зробити висновок, що стартап являє собою підприємницьку структуру, діяльність якої сфокусована на генеруванні та впровадженні здатної до масштабування бізнес-ідеї. Стартапи виступають центрами концентрації креативних та інтелектуальних ресурсів та є досить гнучкими та адаптивними до змін гравцями ринку. Проте вони водночас не позбавлені певних слабких рис, зокрема нестача фінансових ресурсів, лояльних та відданих споживачів тощо. Саме тому стартапи наразі доволі часто вдаються до побудови співпраці з транснаціональними корпоративними структурами з метою забезпечення власної інтеграції до міжнародного бізнесу.

1.2 Видова структура фінансування стартап-проектів

У процесі розвитку стартапу однією з найбільш критичних складових є фінансування. Від початкової ідеї до виходу на ринок та подальшого масштабування — кожен етап життєвого циклу стартапу вимагає вагомих фінансових ресурсів. Важливість фінансування не може бути надмірно підкреслена, оскільки їх наявність не лише підтримує поточну діяльність та дослідження, але й забезпечує розвиток інновацій, розширення команди, маркетинг та вхід на нові ринки.

Структура фінансування стартап-проектів є складною та багатогранною, охоплює різноманітні джерела коштів: від особистих заощаджень засновників до ангельських інвестицій, венчурного капіталу та краудфандингових, краудінвестингових і краудлендінгових платформ.

Вибір джерела фінансування має далекосяжні наслідки для стартапу, впливаючи не лише на його капіталізацію та оцінку, але й на структуру власності, стратегічні рішення та потенціал до масштабування.

Структура власності може змінитися з появою зовнішніх інвесторів, що вимагає від засновників зваженого підходу до розподілу капіталу. Стратегічні рішення стартапу можуть залежати від вимог та очікувань інвесторів, особливо у випадку значного зовнішнього фінансування. Можливості масштабування значно розширюються із залученням венчурного капіталу, але це також вимагає від стартапу демонструвати потенціал для швидкого зростання.

Зовнішні чинники відіграють значну роль у процесі залучення фінансування стартапами, впливаючи на доступність капіталу, стратегічні рішення компанії та можливості їхнього масштабування. До основних зовнішніх чинників відносять економічний клімат, технологічні тренди та регуляторні рамки.

Економічний клімат безпосередньо впливає на настрої інвесторів та їх готовність ризикувати. Під час економічного буму інвестори більш схильні до венчурних інвестицій, оскільки зростання ринку збільшує потенційні віддачі від інвестицій у стартапи. Водночас, під час економічних спадів інвестори можуть стати більш консервативними, обмежуючи доступ стартапів до капіталу. Економічні цикли, такі як рецесії, також можуть впливати на споживчі витрати, що в свою чергу, змінює доходи стартапів та їхню здатність до зростання.

Технологічні інновації можуть відкривати нові можливості для стартапів, але також посилюють виклики, пов'язані зі швидкістю розвитку та адаптації. Стартапи, що працюють у галузях з високим темпом інновацій, можуть залучити більше уваги інвесторів, зацікавлених у технологічних трендах, таких як штучний інтелект, блокчейн або відновлювана енергетика. Однак, такі стартапи також повинні швидко адаптуватися до змін у технологіях та ринкових умовах, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Законодавчі та регуляторні вимоги можуть суттєво впливати на можливості стартапів залучати фінансування та в цілому на їхню діяльність. Наприклад, зміни в законодавстві про захист даних, такі як GDPR в Європейському Союзі, вимагають

значних витрат на впровадження дієвих та сучасних систем роботи з персональними даними, які відповідають законодавчим новелам.

Ми пропонуємо дослідити ключові аспекти процесу фінансування стартапів, зокрема джерела фінансування на різних етапах розвитку стартапу, їх переваги та недоліки, а також стратегії залучення капіталу.

Ринок фінансування стартапів є доволі диверсифікованим та пропонує цілий ряд альтернативних варіантів - від традиційних форм фінансування до більш інноваційних та гнучких методів, що набувають поширення останнім часом. Отже, пропонуємо до розгляду основні аспекти фінансування стартапів, з підкресленням ключової ролі бутстрепінгу та неформальних інвестицій від друзів, сім'ї та власного капіталу засновників, а також таких інструментів «нових грошей» як краудфандінг, краудінвестинг та краудлендінг.

Бутстрепінг (*Bootstrapping*) є свідченням здатності стартапу пройти початкову фазу розвитку з мінімальною зовнішньою фінансовою підтримкою. Цей метод поєднує в собі різні форми фінансування стартапів, зосереджуючись насамперед на ефективному використанні наявних ресурсів та мінімізації потреби у зовнішньому фінансуванні. Бутстрепінг може включати особисті заощадження, кредитні картки або дохід від вторинної зайнятості, що демонструє відданість та винахідливість засновника. Суть бутстрапінгу полягає в його подвійній стратегії: він не тільки зберігає гроші, але й творчо використовує внутрішні та короткострокові зовнішні джерела капіталу для підтримки компанії на ранніх стадіях.

Значення бутстрепінгу виходить за рамки простої фінансової обачності. Він уособлює спритність стартапу в управлінні ресурсами та його здатність змінюватись або адаптуватись без безпосереднього тиску очікувань зовнішніх інвесторів. Дослідження, що були реалізовані Jones & Jayawarna (2010), наголошують на тому, що стратегії бутстрепінгу можуть призвести до ощадливого використання ресурсів при одночасному прагненні до зростання, що часто призводить до створення міцного фундаменту, на якому стартап може розвиватися після отримання додаткового фінансування.

Інвестиційний капітал від *близького оточення* засновника, хоч і неформально, але відіграє вирішальну роль у подоланні розриву між стадією зародження стартапу та його готовністю до більш формальних інвестиційних раундів. Залучення сім'ї та друзів зазвичай відбувається у формі позик або, в деяких випадках, інвестицій в акціонерний капітал. Така підтримка на ранній стадії має вирішальне значення не лише з точки зору фінансового забезпечення, але й як знак довіри до потенціалу стартапу.

Незважаючи на очевидні переваги, покладання на неформальні інвестиції пов'язане з певними проблемами та міркуваннями. Динаміка поєднання особистих стосунків з діловими підприємствами може бути складною та вимагати чіткої комунікації та домовленостей, щоб оминати потенційні пастки. Тим не менш, зменшення інформаційної асиметрії завдяки особистим зв'язкам між інвесторами та засновниками може зробити цей варіант фінансування життєздатним і важливим на ранніх стадіях.

Неформальні інвестиції, хоча їх часто затьмарюють більші обсяги інвестицій з офіційних каналів фінансування, мають помітний вплив на траєкторію розвитку стартапу. Сила та якість контактів засновника, його здатності до нетворкінгу, як підкреслюють, може суттєво вплинути на ефективне використання цих інвестицій, продуктивність компанії та її інноваційний потенціал.

Коли стартапи звертаються до бутстрепінгу та неформальних інвестицій, вони закладають основу для майбутнього зростання та залучення більш значного фінансування. Ця початкова фаза є критично важливою, оскільки дозволяє стартапам продемонструвати підтвердження концепції, ринковий потенціал і стійкість команди засновників. Хоча фінансові ресурси, які доступні за допомогою цих методів, можуть бути відносно скромними, проте вони дозволяють стартапам досягти таких етапів як розробка продукту та початковий вихід на ринок, що є критично необхідним для залучення подальших інвестицій.

Бутстрепінг та неформальні інвестиції втілюють підприємницький дух, підкреслюючи важливість винахідливості, креативності та стратегічного планування на ранніх стадіях життєвого циклу стартапу. Ці фінансові стратегії не

лише зберігають готівку та мінімізують борги, але й дозволяють засновникам зберігати більший контроль над своїми підприємствами, створюючи підґрунтя для сталого зростання та подальшого переходу до більш формальних шляхів фінансування.

Офіційні та публічні раунди фінансування є наступними важливими етапами, які підтверджують потенціал стартапу перед засновниками, працівниками та зовнішніми сторонами. Успішне проходження цього переходу вимагає дотримання тонкого балансу між швидким зростанням і збереженням бачення та цінностей стартапу.

Коли стартапи переростають початкову фазу, що забезпечується бутстрапінгом та неформальними інвестиціями, стає очевидною потреба у більш суттєвих фінансових впливах.

Саме тут залучаються *ангельські інвестори (бізнес-янгели)*, що знаменують собою перший крок стартапу до формального фінансування. Ангельські інвестори - це заможні люди, які надають капітал для стартапів, часто в обмін на власний капітал або конвертований борг. На відміну від неформального фінансування від друзів та родичів, ангельські інвестиції є більш структурованою формою акціонерного фінансування, пропонуючи не лише капітал, але й цінне наставництво, галузеві зв'язки та стратегічне керівництво.

Ангельські інвестори зазвичай з'являються на “посівній” фазі, коли стартап вже має прототип або MVP (мінімальний життєздатний продукт), але потребує коштів для масштабування діяльності, вдосконалення продукту або виходу на широкий ринок. Інвестиції від ангельського інвестора можуть значно відрізнитися, але зазвичай вони знаходяться в діапазоні від 10 000 до 2 000 000 доларів США. Такий вплив капіталу має вирішальне значення для стартапів на цьому етапі, дозволяючи їм перейти від концепції або продукту на ранній стадії до бізнесу з потенціалом для значного зростання.

Бізнес-янгели, які часто мають досвід роботи засновниками або як фахівці у певній галузі, здатні надати не лише капітал, але й цінні знання та доступ до

вражаючої мережі контактів. Таким чином, вони забезпечують всебічну підтримку засновникам.

Венчурний капітал відіграє ключову роль у формуванні траєкторії розвитку стартапів. Окрім фінансового аспекту, досвід та зв'язки, які приходять з формальними інвесторами, можуть значно прискорити зростання стартапу, допомогти удосконалити його бізнес-модель та покращити позиціонування на ринку. Однак ця фаза також привносить нову динаміку, включаючи розмивання власності та підвищення відповідальності перед зовнішніми стейкхолдерами.

Перехід від ангельських інвестицій до венчурного капіталу знаменує собою період швидкого зростання та масштабування для стартапів. Зазвичай венчурні фонди долучаються до процесу фінансування стартапу на раунді фінансування серії А і далі, коли суми інвестицій більші, а ставки вищі. На цьому етапі очікується, що стартапи мають чіткий шлях до значного зростання та генерування доходів. Присутність венчурного інвестора може бути потужним сигналом для ринку про потенціал стартапу, що часто полегшує залучення подальшого фінансування.

Венчурне фінансування відіграє ключову роль в екосистемі стартапів, забезпечуючи не тільки необхідний капітал, але й стратегічну підтримку для розвитку компаній на різних етапах їхнього зростання. Цей структурований підхід до фінансування, поділений на окремі раунди або "серії", призначений для узгодження потреб стартапів з ризиковим апетитом та інвестиційними стратегіями венчурних капіталістів. Послідовність цих раундів фінансування, як правило, категоризована як Серія А, В, С і далі, відображає еволюцію етапів розвитку стартапу, кожна з яких має специфічні цілі та критерії для інвестування.

Виокремлення певних стадій фінансування стартапів провадиться в залежності від обсягу їхніх фінансових потреб, ризикованості, амбітності та попередніх результатів діяльності. Критеріями, що визначають фінансові потреби та надійність стартапу, а також його здатність до масштабування є: закріплення ключових показників ефективності (KPI) стартапу, таких як вартість залучення

клієнтів (CAC), життєва цінність (LTV), щомісячний регулярний дохід (MRR) та рівень відтоку клієнтів.

Структура венчурного фінансування у вигляді серій розроблена для надання стартапам капіталу саме тоді, коли вони його потребують, мінімізуючи ризики для інвесторів і одночасно сприяючи зростанню компаній. Кожна серія відповідає певному етапу в життєвому циклі стартапу, з попередньо визначеними цілями, метриками та віхами, які стартапи очікуються досягти перед переходом до наступного раунду. Цей поетапний підхід до фінансування дозволяє інвесторам постійно оцінювати потенціал компанії та робити подальші інвестиції на основі конкретних результатів і скоригованих прогнозів.

Більше того, швидкий розвиток технологій та конкурентна динаміка ринку вимагають від стартапів швидкого і ефективного руху. Система серійного фінансування забезпечує структурований шлях для стартапів, гарантуючи їм доступ до капіталу, який відповідає їх потребам на кожному етапі розвитку. Такий методичний підхід до фінансування підтримує екосистему стартапів, збалансовуючи ризик і прибуток, сприяючи інноваціям та зростанню нових підприємств у стійкі бізнеси.

Фінансування серії А часто є першим великим раундом венчурного фінансування, призначеним для стартапів, які продемонстрували багатообіцяючий потенціал зростання і готові масштабувати свою діяльність, вийти на нові ринки або значно покращити свою пропозицію продуктів чи послуг. Це критичний етап, на якому бізнес-модель має бути надійною, а шлях до отримання прибутку - чітким.

Успіх у залученні фінансування серії А та наступних раундів залежить від декількох факторів, включаючи показники зростання стартапу, розмір ринку та потенціал для лідерства на ринку. Здатність продемонструвати унікальну ціннісну пропозицію разом зі стратегією домінування в своїй ніші, масштабовану бізнес-модель, сильну команду керівників та широку клієнтську базу є вирішальними для залучення інвестицій від венчурних фондів. На цьому етапі стартапам потрібно довести також міцне співвідношення продукту до ринку, дієву історію зростання,

чітке розуміння цільового ринку та план використання капіталу Серії А для досягнення конкретних цілей.

Для залучення фінансування Серії А стартапам потрібно представити переконливу історію, підтверджену фактичними даними, які підкреслюють залучення користувачів, зростання доходів та ринковий потенціал. Це потребує ретельної підготовки презентацій та бізнес-планів, що відображають статистичні показники, метрики зростання стартапу та майбутні прогнози доходів.

Коли стартапи виходять за межі раунду Серії А, вони переходять на більш пізні стадії фінансування, такі як Серії В, С і далі. Ці раунди мають вирішальне значення для стартапів, які прагнуть масштабувати діяльність, вийти на нові ринки або придбати інші бізнеси для прискорення зростання. Тут фокус зміщується на ефективну реалізацію та масштабування бізнес-моделі. Інвестори на цій стадії, як правило, венчурні фірми, фонди прямих інвестицій або іноді стратегічні корпоративні інвестори, шукають стартапи з сильною економікою на одиницю продукції, чіткою лідерською позицією на ринку та шляхом до прибутковості.

Фінансування Серії В служить каталізатором для стартапів, готових до агресивного розширення та масштабування операцій. На цьому етапі необхідно продемонструвати потенціал стартапу для швидкого розширення, який підтриманий життєздатною бізнес-моделлю, що обіцяє стійке зростання доходів та масштабованість.

Стратегії залучення інвестицій Серії В ґрунтуються на налагодженні відносин з існуючими інвесторами та новими венчурними фондами, що спеціалізуються на більш пізніх етапах інвестування. Детальний аналіз ринку разом із доказами успішного пілотного розширення або впровадження нових лінійок продуктів може посилити аргументацію на користь фінансування Серії В.

Подальші раунди фінансування, особливо *Серія С* і наступні, зосереджені на підготовці стартапу до лідерства на ринку або стратегії виходу, наприклад, через IPO або придбання. Фінансування на цьому етапі зазвичай спрямоване на додаткове масштабування, придбання або розробку додаткових джерел доходів для зміцнення позицій стартапу на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Для залучення пізнього етапу фінансування стартапам необхідно продемонструвати чіткий шлях до його становлення як лідера ринку або досягнення прибуткового виходу, що підкріплюється історією стійкого зростання доходів та різноманітності продуктового портфеля. Цей етап також може включати залучення інвестиційних банків, ретельну підготовку до процесу ділідженсу та дослідження стратегічних варіантів виходу.

Для переважної більшості стартапів та їхніх інвесторів кінцевою метою є успішний вихід, якого можна досягти через Первинну Публічну Пропозицію (IPO) або поглинання. Кожен з цих шляхів пропонує різні можливості та виклики, і вибір значною мірою залежить від цілей стартапу, стану ринку та уподобань інвесторів.

Процедура IPO надає стартапу можливість залучити значний капітал, підвищити свою публічність та забезпечити ліквідність для інвесторів і засновників. Однак, вихід на біржу передбачає складні регуляторні вимоги, підвищену увагу з боку громадськості та інвесторів, а також зобов'язання щодо щоквартальної звітності. Стартапи, які розглядають можливість виходу на IPO, повинні продемонструвати сильні фінансові показники, чіткий опис зростання та здатність відповідати регуляторним стандартам.

Поглинання більшою компанією - ще одна поширена стратегія виходу з ринку. Поглинання може забезпечити негайну фінансову винагороду для засновників та інвесторів, а іноді може запропонувати стратегічні переваги, такі як доступ до нових ринків або технологій для компанії-покупця. Переговори про поглинання вимагають розуміння стратегічної цінності, яку стартап пропонує потенційним покупцям, і вміння вести складні переговори для досягнення вигідних умов.

В цілому, у міжнародній бізнес-практиці, IPO вважається більш привабливим варіантом виходу стартапу. В контексті стратегій виходу на ринок для стартапів, Первинну Публічну Пропозицію часто розглядається як ключовий крок, який надає численні переваги, зокрема ліквідність акцій. Ліквідність акцій важлива тому, що вона дозволяє акціонерам з легкістю коригувати свою частку власності, збільшуючи або зменшуючи її, або ж залишаючи без змін. Іншою

привабливою перевагою є те, що фінансові інституції зазвичай стають акціонерами після IPO, що, в свою чергу, підвищує авторитет компанії.

За даними дослідження, вісім із десяти компаній мали паралельні плани щодо IPO, багато з яких розглядали сценарій можливого викупу приватним інвестиційним (PE) фондом. Однак, жоден PE фонд не запропонував достатньо високу ціну для індивідуальних компаній чи існуючі власники отримали кращу ціну на IPO або вірили, що прибутки, які можна буде заробити на фондовому ринку у довгостроковій перспективі, перевищують пропозиції цін від PE.

Теорія припускає, що викуп мав свої переваги у порівнянні з IPO, однак емпіричні дані показують, що на практиці альтернативи були досить схожі. Єдиною перевагою можливого викупу було те, що він вимагав би меншої кількості роботи у підготовці до продажу. Проте, негативним аспектом IPO було те, що воно вважалося дорогим, а також відволікає увагу та забирає занадто багато енергії керівної команди.

Отже, з розвитком фінансового ландшафту у XXI столітті, особливо з прискоренням технологічного прогресу, для стартапів з'явилися нові форми фінансування, які змінили традиційні шляхи залучення капіталу. Ця еволюція відображає широкий перехід до більш динамічних і доступних моделей фінансування, каталізатором якого є цифрова трансформація фінансових ринків і зростаючий акцент на інновації та масштабованість в екосистемі стартапів.

Серед найбільш значущих змін у фінансуванні стартапів - роль, яку відіграють акселератори та інкубатори. Ці організації відрізняються від традиційних механізмів фінансової підтримки, пропонуючи комплексний набір послуг, спрямованих на просування стартапів від концептуальних стадій до готових до виходу на ринок підприємств.

1.3.Механізми та моделі інтеграції стартапів до міжнародного бізнесу

Питання взаємодії стартап-компаній із корпораціями пропонується розглянути через механізми інтеграції стартапів до великих структур міжнародного бізнесу. Під інтеграцією розуміється термін, коли команда стартапу співпрацює з корпорацією над спільним проєктом. Для доповнення визначення цього терміну необхідно підкреслити відмінності між стартапами та корпораціями щодо навичок співробітників, зрілості продукту, організаційної культури та бачення напрямів розвитку, та як наслідок, розглядати інтеграцію також як спосіб об'єднати різні за цими пунктами види діяльності та подолати ці відмінності.

Особливий характер процесу інтеграції стартапів до міжнародного бізнесу, зокрема, через їх об'єднання, обумовлений принциповими відмінностями між суб'єктами цієї інтеграційної взаємодії.

Корпорації мають велику та добре налагоджену структуру з оптимізованими процесами. Тоді як невеликі організації стартапів формуються кількома людьми, які працюють над конкретним продуктом.

Разом з тим, стартапи можливо охарактеризувати як підприємницькі структури, що більш схильні до ризику, генерування принципово нових ідей, креативного підходу до забезпечення вирішення ідентифікованих задач. На додачу вони є доволі мобільними, спроможними швидко відповідати та реагувати на зміни у потребах та запитах ринків, що можуть бути викликані появою нових технологій.

Взаємодія транснаціональних компаній зі стартапами може стати одним із альтернативних варіантів збереження ринкових позицій за рахунок інтеграції стартапів до бізнесових процесів корпорації. Отже, для досягнення синергії у процесі такої взаємодії обидва суб'єкти, як стартап, так і корпорація, повинні працювати разом над спільним проєктом.

Розглянемо ймовірні способи інтеграції стартапів до міжнародного бізнесу через їхню взаємодію із корпоративними структурами, при цьому проведемо порівняння з іншими способами провадження інноваційної діяльності суб'єктами

великого бізнесу, врахувавши потенційні ризики та збитки, яких вони можуть зазнати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Потенційні варіанти реалізації інноваційної діяльності транснаціональними корпоративними утвореннями

<i>Варіанти здійснення інноваційної діяльності ТНК</i>	<i>Часовий горизонт</i>	<i>Рівень ризиків</i>	<i>Потенційні обсяги фінансових витрат</i>
Науково-дослідна діяльність (R&D)	Довгий	Високий	Високі
Взаємодія та інтеграція із стартапами	Середній	Середній	Низькі
Поглинання та придбання стартапів (M&A)	Короткий	Низький	Високі

Співпраця корпорацій зі стартап-компанією є середньостроковою та за збалансованих умов сприятиме зменшенню ступеня ризиків та обсягу фінансових витрат, порівнюючи із проведенням власних НДДКР. Це є свідченням того факту, що більш доцільним при реалізації інноваційної діяльності транснаціональними корпораціями є розгляд співпраці зі стартапом із можливими перспективами його поглинання. До того ж співробітництво транснаціональних корпорацій зі стартапами може приносити вигоду для обох суб'єктів цього процесу.

Розглянемо основні потенційні вигоди, яких стартапи зможуть набути в результаті співпраці з ТНК:

1. Незалежність від зовнішніх джерел капіталу. Потреба у фінансових ресурсах є ключовим фактором діяльності стартапу на ранніх етапах. Корпорації здатні інвестувати значні обсяги коштів, звільняючи тим самим стартапи від потреби і пошуку джерел зовнішніх інвестицій.

2. Досвід. ТНК можуть здійснити трансфер набутих знань та досвіду стартап-компаніям, перетворившись на їхніх менторів у веденні діяльності.

3. Наявність широкої клієнтської бази. ТНК за весь час своєї активної господарської присутності на ринку набули певного іміджу та сформувати клієнтську базу. Наявність такої вагомої переваги суттєво спрощує для стартап-компанії пошук перших споживачів її продукції.

4. Брендинг та комунікації із громадськістю. Транснаціональні корпорації цілком спроможні користуватися своїми зв'язками із партнерами, зокрема із маркетинговими агенціями, що, у свою чергу, дозволить стартапам реалізувати рекламні кампанії щодо просування свого продукту та отримати довіру з боку споживачів, а також суттєво спростить їх вихід на ринок.

5. Канали розподілу. Наявні у корпораціях розвинуті канали розподілу товарів та послуг дозволить стартапам значно швидше здійснити масштабування свого бізнесу.

Водночас ТНК мають перспективи наступних вигод:

1. Швидка та динамічна реакція. З метою залишитися конкурентоспроможними та не втратити свої ринкові позиції, ТНК повинні швидко реагувати на зміни запитів ринку. Для стартап-компаній швидка реакція на зміни ситуації на ринку є природною, саме через наявність короткого ланцюжка відповідальних за формування та реалізацію рішень осіб.

2. Орієнтованість на споживача. Стартапи створюють продуктові рішення, що відповідають запитам та потребам споживачів, оскільки стиль їх менеджменту не передбачає таких стандартизованих процесів, які властиві ТНК. У зв'язку з цим їм значно легше адаптувати рішення до запитів та потреб клієнта. Також стартапам властива імплементація на практиці підходу «ощадливий стартап». Даний концепт створення компаній, розробки та представлення на ринку принципово нових продуктів та сервісів базується на таких поняттях як науковий підхід до управління стартапом, проведення експериментальної діяльності, ітеративна модель випуску продуктів для скорочення розробного циклу, вимірювання прогресу, а також отримання цінного та конструктивного зворотного зв'язку від користувачів. Застосовуючи такі підходи, компанії здатні створювати такі продукти та сервіси, які б максимально відповідають очікуванням та потребам

їхніх споживачів. Ця перевага сприяє кращому обслуговуванню корпорацією своїх клієнтів.

3. Гнучка та інноваційна корпоративна культура. Взаємодія ТНК зі стартапами може сприяти якісній трансформації корпоративної культури: корпорації можуть стати значно більш ризикованими та відкритими до інновацій.

4. Інновації — головне та найбільш вагоме й важливе, що можуть запропонувати стартапи ТНК. Інновації, досвід управління та нівелювання ризиків — ключова складова предмету співпраці ТНК зі стартап-компаніями.

Співпраця між стартапами та корпораціями може відбуватися у різний спосіб. Міжнародна практика пропонує виокремлювати п'ять основних типів співпраці між стартапами та корпораціями:

1. Підтримка пілотних проектів.
2. Корпорації як клієнти.
3. Корпорації як партнери-дистриб'ютори.
4. Корпорації як інвестори.
5. Поглинання.

Вважаємо за доцільне розглянути кожен із наведених типів співпраці більш детально:

1. Підтримка пілотних проектів. Корпорації часто співпрацюють зі стартапами, підтримуючи пілотні проекти, надаючи фінансові ресурси та іноді операційні ресурси для сприяння розвитку інноваційних ідей. Такий тип підтримки дозволяє корпораціям досліджувати нові концепції та розробляти нові продукти з відносно низькими витратами та ризиками. Для стартапів така схема пропонує критично важливу фінансову підтримку та платформу для тестування і вдосконалення своїх інновацій в реальних умовах. Такі симбіотичні відносини прискорюють цикл розробки продукту та підвищують здатність корпоративного партнера швидко виводити на ринок свіжі рішення.

В цих рамках може впроваджуватися модель, якою передбачено пряму взаємодію бізнес-одиниць ТНК зі стартапами (рис. 1.2).

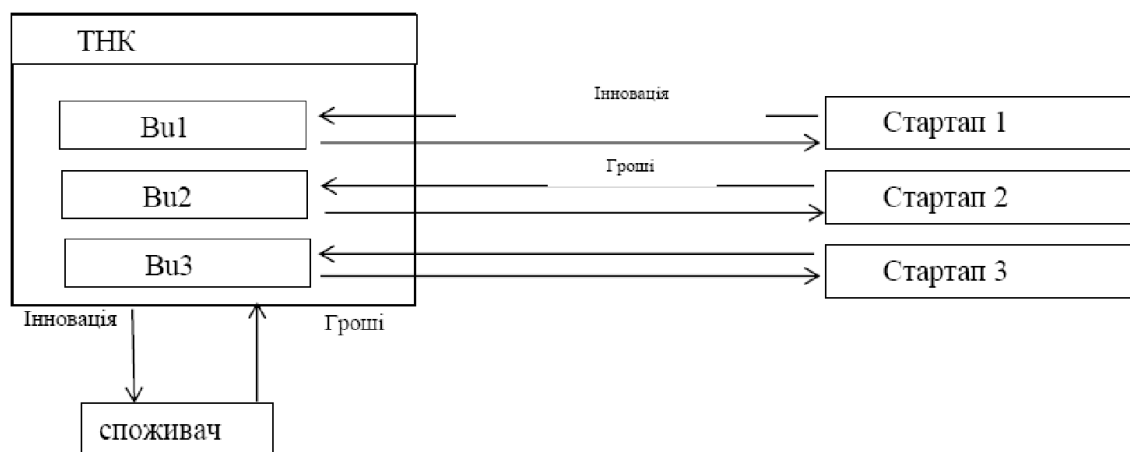


Рисунок 1.2 Модель безпосередньої взаємодії стартапів із ТНК

Відповідно до цієї моделі транснаціональні корпоративні структури співзаємодіють зі стартапами як із будь-яким іншим діловим партнером без побудови будь-яких внутрішніх каналів або посередників. В межах цієї моделі налагодження співробітництва відбувається у наступні етапи:

- 1) пошук менеджменту ТНК потенційного стартапу для встановлення співробітництва;
- 2) співпраця ТНК зі стартапом має на меті створення конкретного продукту;
- 3) ТНК або використовує продукт співпраці або здійснює його перепродаж.

Інша модель для підтримки пілотних проектів відрізняється залученістю ТНК. Вона передбачає створення спеціалізованих інкубаторів для підтримки стартапів. Ці інкубатори забезпечують не лише фінансування, але й стратегічне керівництво, доступ на ринок та операційні ресурси. Метою інкубаторів є розвиток стартапів, чиї інновації відповідають стратегічним цілям корпорації на довгострокову перспективу, забезпечуючи, що ці нові підприємства будуть добре здатні задовольнити поточні вимоги ринку та очікування корпорації.

За цією моделлю корпорація засновує та фінансує інкубатор як окрему бізнес-одиницю. Основні завдання інкубатора включають:

- виявлення стартапів, які розробляють продукти, що відповідають стратегічним цілям корпорації;

- забезпечення стартапів всіма необхідними ресурсами для здійснення їхньої діяльності (фінансування, технічна та бізнес-підтримка, підключення та інше).

Якщо розробки стартапів відповідають стратегічним цілям корпорації і є придатними для інтеграції та використання корпорацією, остання може стати клієнтом відповідного стартапу та прийняти рішення про його інвестування. Візуально дана модель наведена нами на рис.1.3

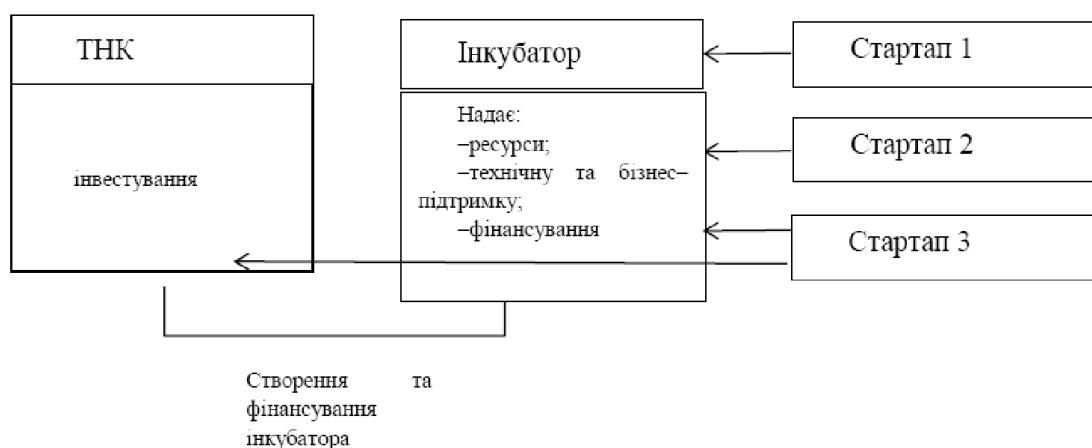


Рисунок 1.3 Модель співпраці стартапу та ТНК, реалізація якої передбачає створення інкубатора

2. Корпорації як клієнти. Така модель співпраці передбачає, що корпорації виступають замовниками стартапів. У цьому випадку корпорація купує продукти або послуги у стартапу, не беручи на себе ризики, пов'язані з розробкою. Такі відносини вимагають від корпорації менше ресурсів порівняно з прямою участю в пілотних проектах. Для стартапів це надає безцінну можливість перевірити свої продукти на ринку, а корпорації отримують користь від розуміння нових бізнес-викликів та інноваційних рішень завдяки постійній взаємодії зі стартапами.

Корпоративно-стартап-партнерство (CSP) - це системна та централізована структура, в рамках якої корпорації співпрацюють зі стартапами, напряду купуючи їхні продукти для вирішення своїх внутрішніх проблем або покращення бізнес-операцій.

Дана модель (також відома як венчурний клієнтинг) дозволяє корпораціям інтегрувати передові технології стартапів у свій ланцюг створення вартості продукту/послуги та призводить до значної економії коштів, нових потоків доходів та зростання частки на ринку.

Застосовуючи рішення стартапів у реальному бізнес-середовищі, корпорації отримують стратегічне розуміння нових технологій, вигоду від кастомізації, вимірювану віддачу та універсальність.

CSP - це стратегічний інструмент, який дозволяє корпораціям використовувати інноваційні можливості стартапів для збільшення доходів, економії витрат та отримання цінної інформації без необхідності придбання акцій стартапу або створення нових підприємств.

3. Корпорації як партнери з дистрибуції. У випадку, коли корпорації виступають партнерами з дистрибуції, вони використовують свої налагоджені канали збуту для просування та продажу продукції стартапів. Така співпраця є взаємовигідною: стартапи можуть оминати складний і трудомісткий процес розбудови власної присутності на ринку, а корпорації використовують їхню інфраструктуру для впровадження інноваційних продуктів. Це не лише розширює охоплення стартапів, але й покращує продуктову пропозицію корпорації.

Для такої взаємодії може бути впроваджена модель, реалізація якої передбачає формування внутрішнього інноваційного департаменту із метою здійснення координації всієї інноваційної діяльності ТНК та бути в якості єдиної точки контакту менеджменту взаємодії всіх структурних підрозділів корпорації із стартап-компанією (рис. 1.4). Внутрішній інноваційний відділ діє як центральна точка контакту для стартапів і керує інтеграцією їхніх інновацій у широку корпоративну структуру. Інноваційний відділ використовує корпоративні ресурси для просування продуктів стартапів через існуючі канали, такі як корпоративні заходи, промислові конференції та безпосередні бізнес-контакти.

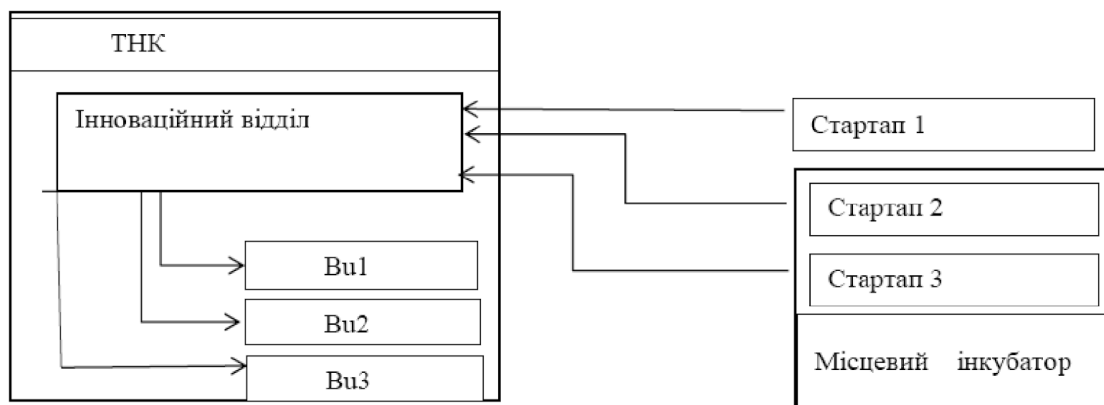


Рисунок 1.4 Модель співпраці стартапів та ТНК, що передбачає створення відділу інновацій.

Зображена на рис.1.4 модель не лише сприяє розширенню ринкового охоплення стартапів, але й збагачує продуктові пропозиції корпорації інноваційними рішеннями. При цьому інноваційний відділ здійснює контроль розробки інноваційного продукту згодом, скеровуючи їх до відповідної бізнес-одиниці що забезпечуватиме його технічну інтеграцію.

4. «Корпорації як інвестори». Інвестиції корпорацій у стартапи є важливою формою співпраці, яка надає останнім необхідний капітал та доступ до виробничих потужностей, а корпораціям - можливість розширювати свої можливості та впроваджувати інновації з більшою швидкістю. Ризики та вигоди в цьому сценарії розподіляються пропорційно, залежно від рівня інвестицій, які вкладає кожна зі сторін. Така схема забезпечує спільні можливості для зростання та управління ризиками, сприяючи партнерству, яке відповідає стратегічним інтересам обох суб'єктів.

Подібно до моделі, за якої корпорації виступають як клієнти, ця модель може поширюватися на непрямі інвестиції корпорацій у стартапи через спеціальну дочірню компанію. Ця дочірня компанія може зосередитися на конкретних галузях промисловості або технологічних напрямках, надаючи стартапам цільову підтримку та ресурси. Інвестиції виходять за рамки простого капіталу і включають в себе менторство, доступ до технологій та операційне керівництво. Ця модель

сприяє глибшій інтеграції інновацій стартапів у корпоративну структуру, узгоджуючи динамізм стартапів зі стратегічними цілями компанії.

Модель, що передбачає створення дочірньої підприємницької структури, якій материнська компанія делегує право створення повноцінного макету інноваційної розробки, беручи до уваги стратегічні наміри та цілі материнської компанії. В організаційних межах цієї моделі побудова та розвиток співробітництва відбувається за такими етапами:

1) ТНК започатковує та повністю забезпечує фінансами дочірнє підприємство, фокус діяльності якої становить розвиток інноваційних технологій;

2) корпорація здійснює оцінку результатів власної господарсько-економічної діяльності та надає висновки дочірній структурі з метою їх аналізу та формування потенційних шляхів якісного покращення ситуації;

3) дочірнє підприємство, здійснюючи аналіз техніко–економічних показників, надає обґрунтування доцільності реалізації тих чи інших варіантів вирішення поточної ситуації, а також проводить розробку мінімально життєздатного продукту (MVP), тобто як ми зазначали раніше, продукту, який сприяє отриманню ґрунтового й якісного зворотного зв'язку від користувачів;

4) дочірнє підприємство зосереджується на пошуку стартапу, який би потенційно міг стати найкращим партнером з практичної реалізації розробленого ним мінімально життєздатного продукту;

5) імплементація інноваційного продукту у бізнес–процеси транснаціональної корпорації, за умови того, що він довів свою життєздатність.

5. Модель взаємодії «поглинання». Поглинання стартапів корпораціями є потужним механізмом отримання нових технологій, швидкого виходу на нові ринки та доступу до розширених ресурсів. У цій ситуації, яку часто називають злиттям та поглинанням (M&A), придбаний стартап інтегрується у більшу корпоративну структуру, потенційно приносячи трансформаційні інновації та конкурентні переваги. У той час як злиття зазвичай відбувається між компаніями однакового розміру та потужності, поглинання зазвичай означає купівлю менших або рівних за розміром фірм більшими компаніями. Ці угоди, однак, вимагають

ретельного планування інтеграції активів, особливо людських ресурсів, які відіграють вирішальну роль в успіху об'єднаної компанії.

Процес придбання стартапів є стратегічним кроком для великих технологічних компаній, які прагнуть швидко розширити свій кадровий резерв, асортимент продукції та охоплення ринку. Процес зазвичай включає визначення цілей придбання, розробку цільового профілю, ідентифікацію та оцінку потенційних стартапів, ініціювання переговорів про придбання, проведення юридичної перевірки, переговори щодо умов угоди, закриття угоди та інтеграцію придбаного стартапу в діяльність компанії-покупця.

Існує три основні типи поглинання стартапів: поглинання команди (acqui-hires), поглинання продукту (product buys) та стратегічні поглинання (strategic buys). Поглинання команди фокусується на придбанні талановитої команди стартапу, зокрема, інженерів та продуктових експертів, і, як правило, коливається в межах 1-3 млн доларів США за ключового співробітника. Поглинання продукту має на меті придбання конкретного продукту або технології, що доповнює існуючі пропозиції компанії-покупця, з оцінкою від 5 млн до 500 млн доларів США. Стратегічні покупки спрямовані на отримання конкурентної переваги шляхом придбання активів, мереж або користувацьких баз, які важко повторити, при цьому сума угод потенційно сягає понад 20 мільярдів доларів США.

Деякі з найвідоміших та найуспішніших придбань стартапів включають придбання Facebook Instagram за 1 мільярд доларів у 2012 році для розширення можливостей обміну фотографіями та бази користувачів, придбання Google YouTube за 1,65 мільярда доларів США у 2006 році для розширення можливостей пошуку відео та реклами, а також придбання Amazon Twitch за 970 мільйонів доларів у 2014 році для розширення можливостей прямих трансляцій та ігор.

Компанії часто купують стартапи з кількох вагомих стратегічних причин, кожна з яких має на меті влити нову енергію та можливості в їхню діяльність. Залучаючи талановиту команду інженерів та продуктових експертів, компанії можуть швидко розширити свій кадровий резерв і прискорити розробку продукту.

Йдеться не лише про збільшення чисельності, а й про привнесення свіжого, інноваційного мислення в проєкти.

Придбання передових технологій, продуктів та інтелектуальної власності (ІВ) також може забезпечити значну конкурентну перевагу. Це дозволяє використовувати революційну технологію стартапу, яка за одну ніч виводить компанію на роки вперед від конкурентів. Цей крок може змінити правила гри в тому, як компанія позиціонує себе на ринку.

Більше того, поглинання можуть значно розширити охоплення ринку. Використовуючи клієнтську базу та канали дистрибуції стартапу, компанія може дослідити нові території та демографічні показники. Це наче відкриття короткого шляху до нових сфер ринку, які готові і чекають на залучення.

Купуючи стартапи, компанії можуть запобігти доступу конкурентів до ключових інновацій та убезпечити свою позицію на ринку.

Незважаючи на потенційні переваги, інтеграція двох різних організаційних структур створює значні проблеми. Процес об'єднання операцій і культур передбачає подолання труднощів, які можуть вплинути на операційну ефективність та інноваційну спроможність об'єднаної компанії. Для обох сторін дуже важливо долучитися до ретельної взаємодії перед придбанням - на кшталт залицяння, коли вони можуть оцінити сумісність та узгодити очікування, щоб згладити процес інтеграції.

Таким чином, найпростішою моделлю співпраці транснаціональних корпоративних структур зі стартапами є модель безпосередньої (прямої) взаємодії, в рамках якої кожна бізнес-одиниця транснаціональної корпорації формує та налагоджує партнерство саме із тими стартапами, які здатні їм запропонувати той інноваційний продукт, потребу в якому вони відчують. Ця модель характеризується відносною простотою та динамікою налагодженню співробітництва. Проте, водночас вона не досконалою через те, що не передбачає наявності жодної організаційної одиниці, яка б координувала взаємодію двох принципово відмінних суб'єктів.

Решта моделей передбачають створення або внутрішнього, або зовнішнього структурного підрозділу, через який забезпечується співпраця корпорації зі стартап-компаніями. Для практичного впровадження цих моделей необхідним є додаткове фінансування, яке спрямовується на організацію створення потрібних підрозділів.

Інтеграція стартапів у міжнародний бізнес в контексті наукових досліджень означає включення цих молодих підприємств у глобальну економічну систему та їхню взаємодію з міжнародними фінансовими, комерційними та технологічними структурами. Цей процес включає в себе ряд стратегій, таких як експорт товарів чи послуг, залучення іноземного інвестиційного капіталу, укладання міжнародних партнерських угод та встановлення філіалів чи представництв у інших країнах.

РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ РИНОК СТАРТАПІВ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

2.1. Кількісно-якісний аналіз розвитку світової стартап-індустрії

Світовий ринок стартапів - це динамічна сфера, яка постійно розвивається і відіграє вирішальну роль у стимулюванні інновацій, економічного зростання та створенні робочих місць у всьому світі. У контексті інтеграційних процесів стартапи не лише формують місцеві економіки, але й сприяють взаємозв'язку глобального бізнес-середовища. У цьому розділі розглядається поточний стан та тенденції розвитку світової індустрії стартапів, пропонується кількісний і якісний аналіз ключових факторів, що впливають на її траєкторію.

Світовий ринок стартапів наразі переживає період невизначеності, спричинений різними факторами, такими як глобальні конфлікти, перебої в ланцюгах постачання, європейська енергетична криза, зростання інфляції та процентних ставок (<https://startupgenome.com/article/the-state-of-the-global-startup-ecosystem-1>). Однак у другій половині 2023 року з'явилися ознаки певної стабілізації: інфляція сповільнилася, а економічне зростання призупинилося. Незважаючи на виклики, рецесія може стати можливістю для стартапів, оскільки підприємці часто реагують на спади, шукаючи конкретні рішення, стимулюючи відновлення ринку своєю винахідливістю та наполегливістю.

Крім того, триваючі конфлікти та економічні спади спричинили значну волатильність на світових ринках, що ще більше знизило довіру інвесторів до стартапів. Зміна економічного клімату, зростання конкуренції та поява нових технологій ускладнили для інвесторів прогнозування успіху стартапів, що призвело до зменшення обсягів венчурних інвестицій та загального відчуття непередбачуваності в екосистемі стартапів. Ця невизначеність вплинула на довіру інвесторів, обсяги та динаміку фінансування стартапів і здатність прогнозувати успіх стартап-бізнесів, формуючи складне середовище для стартапів, в якому їм

важко орієнтуватися та належним чином розвиватись та масштабуватись в сучасному глобальному ландшафті.

Звіт Global Startup Ecosystem Index надає вичерпні рейтинги та інформацію, яка дає можливість підприємцям приймати обґрунтовані рішення щодо свого стартапу, а також сприяє глобальній співпраці та залученню інвестицій. [15]

Останній звіт Global Startup Ecosystem Index 2023 висвітлює кілька тенденцій у світовій екосистемі стартапів, серед яких вплив макроекономічних факторів на галузь, підвищення популярності штучного інтелекту та напівпровідників.

Глобальний індекс стартап-екосистем (GSEI) - це рейтингова система, яка оцінює успішність стартап-екосистем по всьому світу, використовуючи складний алгоритм, що враховує широкий спектр даних і параметрів.

GSEI розраховується на основі трьох компонентів: кількісний показник, якісний показник та показник бізнес-середовища. Кількісний показник вимірює рівень активності в екосистемі шляхом оцінки участі та залучення її стейкхолдерів. Показник якості відображає якісні результати, досягнуті екосистемою, тоді як показник бізнес-середовища зосереджується насамперед на факторах на рівні країни, таких як національна інфраструктура, політика та законодавство.

Кількісний показник бізнес-середовища розраховується на основі кількості стартапів, коворкінгів, акселераторів та зустрічей, пов'язаних зі стартапами. Показник якості вимірюється залученням понад 100 000 суб'єктів у всіх екосистемах, наявністю стратегічних філій та R&D-центрів міжнародних технологічних корпорацій, загальними інвестиціями приватного сектору в тисячі стартап-екосистем, кількістю працівників на стартап, кількістю та розміром глобальних стартап-подій та конференцій, наявністю єдинорогів, виходів та компаній Пантеону, присутністю глобальних стартап-інфлюенсерів, а також кількістю стартапів, підтриманих Y Combinator.

В таблиці 2.1 нами наведено країнове ранжування стартап-екосистем, згідно даних індексу Startup Ecosystem Index 2023.

Таблиця 2.1 Рейтинг глобальних стартап-екосистем, 2023 рік

Країна	Рейтинг Global Startup Ecosystem Index	
	Позиція в рейтингу	Кількість балів
США	1	198.080
Великобританія	2	51.218
Ізраїль	3	46.573
Канада	4	34.490
Швеція	5	27.074
Сінгапур	6	26.571
Німеччина	7	25.939
Франція	8	22.916
Австралія	9	21.503
Нідерланди	10	21.423

Виходячи з даних, що представлені у таб. 2.1, слід зазначити, що топ-5 країн зберегли свої позиції порівняно з минулим роком, а майже всі інші країни з топ-20 їх змінили. США, які посідають 1-е місце у світі, зберігають значний відрив від Великобританії, яка на другому місці. Після них йдуть Ізраїль, Канада та Швеція. Цей індекс зосереджується на результатах підприємницьких інновацій, розроблених у кожній локації. Основні фактори, що вимірюються, включають кількість стартапів, акселераторів, коворкінгів та інших компонентів екосистеми в місті. І таким чином, індекс оцінює понад 1000 міст і 100 країн на основі активності та ефективності їхньої стартап-екосистеми.

Одним із ключових показників, який визначає передумови розвитку стартапів у світі, також є індекс інноваційного розвитку (Global Innovation Index). Цей індекс розроблений експертами Організації Об'єднаних Націй і враховує два основних аспекти: вхідні інноваційні фактори та інноваційний результат. Країни, які досягли балансу між цими складовими, отримали найкращі результати у розвитку інноваційної сфери. Наприклад, у 2023 році найбільш сприятливими для

розвитку стартапів країнами були Швейцарія, Швеція, США, Великобританія та Сінгапур (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Рейтингування країн відповідно до Global Innovation Index

Країна	Рейтинг Global Innovation Index 2023	
	Позиція	Сума балів
Швейцарія	1	67.6
Швеція	2	64.2
США	3	63.5
Великобританія	4	62.4
Сінгапур	5	61.5
Фінляндія	6	61.2
Нідерланди	7	60.4
Німеччина	8	58.8
Данія	9	58.7
Республіка Корея	10	58.6

Аналізуючи дані табл. 2.2, варто наголосити на тому, що вже тринадцятий рік поспіль в цьому рейтингу лідирує Швейцарія за результатами інноваційної діяльності, такими як патенти та наукові публікації. Швеція випередила США і посіла 2-е місце, випереджаючи за такими факторами складності бізнесу, як працівники, що володіють знаннями, та інноваційні зв'язки. США опустилися на одну позицію, посідаючи 3-тє місце, в той час як у 2022 році вони були на другій позиції в рейтингу. Великобританія посідає 4-тє місце, зберігаючи свою позицію глобального інноваційного центру. Сінгапур вперше увійшов до топ-5, що відображає його зростаючі інноваційні можливості. Китай (12-тє місце) - єдина економіка з середнім рівнем доходу в топ-30, що демонструє потенціал приєднатися до інноваційної еліти. [5]

Успіху країн, що посіли перші місця в рейтингу, сприяють кілька факторів:

- Потужні екосистеми досліджень і розробок з високим рівнем державних і приватних інвестицій в НДДКР.
- Велика кількість технічних талантів з багатьма провідними університетами та дослідниками.
- Добре розвинені системи інтелектуальної власності для захисту інновацій, сприятлива державна політика, наприклад, податкові пільги та фінансування інновацій.
- Процвітаюча підприємницька культура, яка заохочує прийняття ризиків та комерціалізацію нових ідей.

Однак країни з найвищим рейтингом також стикаються з проблемами у підтримці своїх інноваційних переваг. Демографічні зміни, такі як старіння населення та уповільнення зростання продуктивності, загрожують з часом підірвати їхні конкурентні переваги. Геополітична напруженість та економічна невизначеність також створюють перешкоди для інвестицій в інноваційні проекти.

Оскільки в різних країнах існує багато відмінностей з точки зору корпоративного права, бізнес-середовища, корпоративного податку та стимулів, то цікаво порівняти механізми роботи екосистеми та принципи залучення інвестицій цих країн та дізнатись, які успішно реалізовані стартапи наявні.

Пропонується розглянути досвід провідних країн Європи у розвитку їхніх інноваційних екосистем. Вже протягом деякого часу екосистеми стартапів у Європі досягли значного рівня розвитку, що робить їх досвід цікавим для нас. Ці країни мають не лише необхідну інфраструктуру, але й високий рівень таланту та фінансові ресурси, які сприяють формуванню успішної інноваційної екосистеми.

У Швейцарії капітал, інвестований у 2022 році, майже подвоївся порівняно з 2020 роком і більш ніж у чотири рази - з 2017 роком, досягнувши рекордних 3,97 мільярда швейцарських франків. Крім того, минулого року відбулося майже 383 раунди фінансування, переважно для молодих компаній, які працюють у сфері чистих технологій, де обсяг інвестованих коштів підскочив на 291%, що є найбільшим зростанням за рік. [16]

Згідно зі звітом Swiss Venture Capital Report 2023 у 2022 році вперше було закрито більше посівних раундів, ніж раундів на ранніх стадіях: кількість раундів зросла на 27% до 166, а обсяг інвестованого капіталу збільшився на 93%. Однак вирішальним фактором подальшого зростання загального обсягу капіталу, інвестованого у швейцарські стартапи, стали дуже великі раунди фінансування. Лише три найбільші транзакції залучили понад 1,4 млрд швейцарських франків, що на 62% більше, ніж у попередньому році [17]. В Швейцарії високотехнологічні компанії, венчурні фірми, а також факультети та кафедри університетів активно співпрацюють для сприяння розвитку інновацій. Наприклад, національна асоціація інкубаторів та технологічних парків SwissParks.ch, заснована в 2000 році, налічує більше 1000 інноваційних проєктів.

За підсумками 2022 року Швейцарія інвестувала 24,6 млрд швейцарських франків у дослідження та розробки (R&D), що на 4% більше, ніж у 2019 році до пандемії. Крім того, у Швейцарії більше 3% ВВП спрямовується на фінансування наукових досліджень та розробок компаній. Завдяки цьому, Швейцарія посідає четверте місце у світі після США з 3,5%, Південної Кореї з 4,9% та Ізраїлю з 5,6% [18].

Тим часом, стартап-екосистема Швеції також має досить сильну позицію на 2023 рік, адже вона пережила потужну хвилю зростання з 2021 по 2022 роки. За даними "Шведського технологічного звіту 2022", вартість шведської стартап-екосистеми лише за рік майже подвоїлася і зараз оцінюється у 239 мільярдів євро. Ми змогли побачити деякі мега-раунди, такі як 2,5 млрд євро Growth Equity для Northvolt, чотири раунди фінансування на загальну суму 2,4 млрд євро для Klarna, раунди Growth Equity для Epidemic Sound та серія D для Kry. На сьогоднішній день Швеція є родючим ґрунтом для стартапів і є домівкою для 35 єдинорогів [19].

Стартап-екосистема Великої Британії закріпила за собою імідж провідної сили на технологічному ландшафті Європи. Згідно з нещодавніми даними від Dealroom для Ради цифрової економіки, стартапи Великої Британії досягли колективної ринкової вартості в 1 трильйон доларів, маючи понад 130 єдинорогів [20].

Незважаючи на глобальні економічні виклики 2022-2023 років, технологічний сектор Великої Британії продемонстрував помітну стійкість, зберігаючи свою лідерську позицію в Європі. Цифровий міністр Пол Скаллі вважає, що цей успіх є результатом "підтримуючого інновації підходу до технічного регулювання в Великій Британії, постійної підтримки стартапів та обширних мереж і глибокої екосистеми, створеної за останнє десятиліття".

США мають великий і інтегрований внутрішній ринок, а економічна та інституційна інфраструктура здатна швидко перерозподіляти ресурси для їх найефективнішого використання. До цього додається сильна інфраструктура вищої освіти, глибокі та гнучкі капітальні і трудові ринки, а також міцні інститути науки і технологій. Гнучкі управлінські та організаційні структури та готовність приймати інноваційні управлінські практики та продукти є відмінними особливостями економіки США.

США є місцем походження для трьох з п'яти найкращих світових хабів стартапів, таких як Силіконова долина, Нью-Йорк та Бостон. Силіконова долина та район затоки Сан-Франциско залишаються жвавим місцем для стартапів, проте зовнішні сили, що впливають на Силіконову долину, змінюють способи розробки продуктів і управління командами. Семеро з десяти найкращих у світі інвесторів у галузі штучного інтелекту (AI), включаючи Google, Facebook та Apple, базуються в Силіконовій долині. Microsoft інвестував 1 мільярд доларів у Open AI у 2019 році, Databricks залучив понад 650 мільйонів доларів у двох раундах фінансування у 2019 році, а платформа для зберігання даних Snowflake Computing залучила 478 мільйонів доларів у раунді серії G у березні 2020 року [21].

За результатами дослідження Global Startup Ecosystem Index 2023 щодо трендів в стартап індустрії, минулого року відбувся значний стрибок у можливостях штучного інтелекту (ШІ), що супроводжувався значними інвестиціями та широким впровадженням у різних секторах. Інвестиції Microsoft в OpenAI у розмірі 10 мільярдів доларів США у 2023 році відображають зростаючий інтерес і впевненість у технологіях ШІ. За даними Міжнародної корпорації даних (IDC), до 2025 року глобальні витрати на штучний інтелект лише в США сягнуть

120 мільярдів доларів США, що свідчить про суттєві зрушення в різних галузях промисловості.

І навпаки, галузь Web3 зазнала скорочення фінансування у 2022 році, причому падіння було більш різким, ніж в інших стартап-галузях. Однак 2022 рік все ще був відносно процвітаючим роком для Web3: загальний обсяг інвестицій склав приблизно 21,5 млрд доларів США, що значно більше, ніж 4,8 млрд доларів США, зафіксованих у 2020 році. Крах ключових гравців у секторі Web3, включаючи Signature Bank і FTX, а також рекордний рік для криптовалютних хакерських атак у 2022 році, підкреслюють виклики, з якими стикаються стартапи в цій галузі.

Аналогічно, індустрії метaproстору та віртуальної реальності (VR) намагаються виконати початкові обіцянки щодо широкого впровадження та економічної інтеграції. Річний обсяг венчурних інвестицій у VR і AR обвалився у 2022 році, слідом за тенденцією до зниження загального світового венчурного фінансування.

На противагу цьому, сектор кліматичних технологій пережив сплеск фінансування, інвестиції в який склали понад 25% усіх венчурних інвестицій у 2022 році, згідно зі звітом PwC "Стан кліматичних технологій у 2022 році". Незважаючи на деякі негативні тенденції, такі як зниження загальної вартості угод, загальна траєкторія розвитку галузі кліматичних технологій виглядає позитивною, оскільки уряди країн світу виділяють значні ресурси та стимули для сприяння переходу до нульових викидів.

Експерти прогнозують, що до 2030 року доходи напівпровідникової промисловості зростуть до 1 трильйона доларів США, а введення в дію закону США CHIPS, що мало місце у 2022 році, виступатиме каталізатором приватних інвестицій на загальну суму 200 мільярдів доларів США в напівпровідникову промисловість країни до 2025 року. Це засвідчує стратегічне значення, яке надають цьому сектору такі країни, як США, Тайвань і Китай.

Галузевий аналіз розподілу стартапів, що презентують дані рис. 2.1, базується на великій вибірці стартапів, які можна переглянути на карті глобальної стартап-екосистеми StartupBlink.

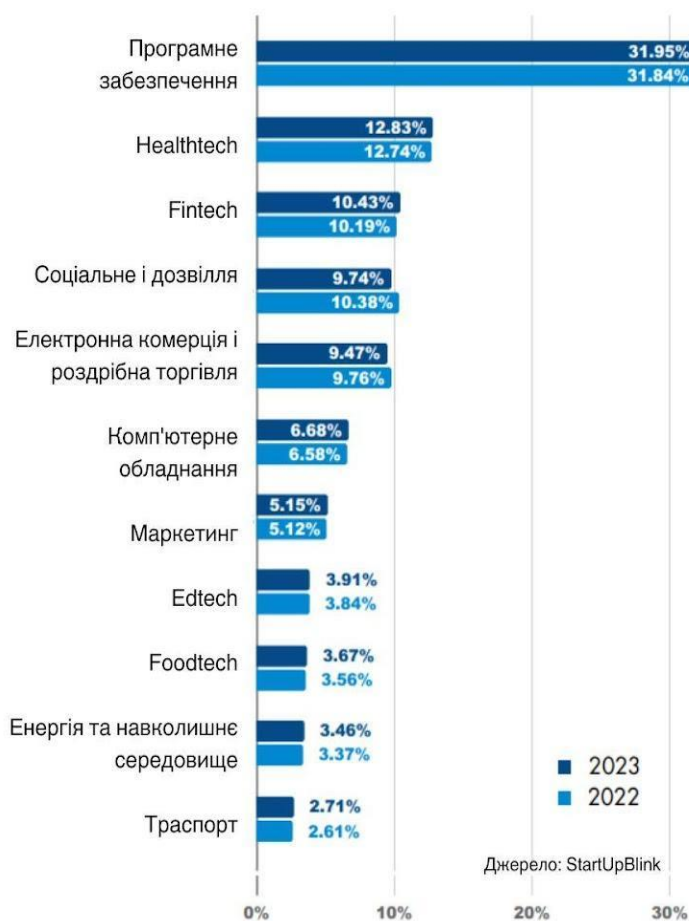


Рисунок 2.1 Галузева структура світового ринку стартапів

У 2023 році найбільшою галуззю для стартапів залишається Software & Data. За оцінками експертів, на цю галузь припадає 31,95% світових стартапів.

Значна кількість стартапів припадає на індустрію Healthtech (12,83%) та Fintech (10,43%). Наші дані показують, що галузі електронної комерції та роздрібною торгівлі, а також соціальна сфера та сфера дозвілля стали дещо менш популярними серед підприємців, порівняно з минулим роком. Відсоток стартапів у цих галузях зменшився за останній рік з 9,76% до 9,47% у сфері електронної комерції та роздрібною торгівлі та з 10,38% до 9,74% у сфері соціальних послуг та дозвілля.

Як ми зазначали раніше, індустрія стартапів - це динамічна екосистема, що постійно розвивається і відіграє ключову роль у стимулюванні інновацій, економічного зростання та створення робочих місць у всьому світі. Заглиблюючись у прогноз розвитку стартап-індустрії, важливо враховувати різні гіпотези (припущення) і тенденції, які формують траєкторію її подальшого розвитку й функціонування.

Одне з ключових припущень полягає в тому, що технологічний прогрес і надалі стимулюватиме інновації в стартап-індустрії. Нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, революціонізують бізнес-моделі та створюють нові можливості для стартапів, щоб підірвати традиційні галузі. Очікується, що інтеграція цих технологій сприятиме подальшому зростанню та диференціації стартапів.

Ще одним припущенням є зростаюча тенденція до глобальної експансії та доступу до ринків для стартапів. З розвитком комунікаційних та цифрових технологій стартапи тепер можуть охопити глобальну аудиторію легше, ніж будь-коли раніше. Очікується, що ця тенденція збережеться, і стартапи використовуватимуть міжнародні ринки для масштабування своєї діяльності та доступу до нових сегментів клієнтів.

Умови фінансування та довіра інвесторів відіграють вирішальну роль у розвитку стартап-індустрії. Існує припущення, що в міру становлення галузі інвестори продовжуватимуть виявляти інтерес до стартапів з високим потенціалом, що призведе до збільшення кількості раундів фінансування та оцінки стартапів. Однак ринкова невизначеність та економічні коливання можуть вплинути на довіру інвесторів, що вплине на темпи фінансування та зростання стартапів.

Регуляторне середовище та політичні впливи є також важливими факторами, які можуть впливати на розвиток стартап-індустрії. Припущення щодо нормативно-правової бази, державної підтримки та змін у політиці можуть впливати на легкість ведення бізнесу для стартапів, впливаючи на перспективи їхнього зростання та конкурентоспроможність на ринку. Сприятливе регуляторне

середовище та політика підтримки можуть сприяти інноваціям та підприємництву, в той час як жорстке регулювання може створювати проблеми для стартапів.

В якості основних тенденцій у світовій стартап-індустрії, на основі проведеного аналізу, вважаємо за можливе виокремити наступні:

- Стартапи все більше зосереджуються на розробці галузевих рішень, пристосованих до унікальних потреб таких секторів, як охорона здоров'я, фінтех та сталий розвиток. Ця тенденція відображає перехід до нішевих ринків та спеціалізованих пропозицій, які вирішують конкретні проблеми та можливості в різних галузях.

- Тенденція до віддаленої роботи та цифрової трансформації змінює спосіб роботи та співпраці стартапів. З появою віддалених команд та віртуальних робочих просторів стартапи використовують цифрові інструменти та технології для оптимізації роботи, підвищення продуктивності та сприяння інноваціям у розподіленому робочому середовищі.

- Стартапи все частіше надають пріоритет сталому розвитку та соціальному впливу у своїх бізнес-моделях. Ця тенденція відображає зростаючу обізнаність про екологічні та соціальні проблеми, коли стартапи інтегрують практики сталого розвитку, етичного сорсингу та соціальної відповідальності у свою основну діяльність. Така увага до сталого розвитку відповідає вподобанням споживачів та вимогам інвесторів щодо відповідального ведення бізнесу.

- Співпраця та розбудова екосистеми є ключовими тенденціями в індустрії стартапів, де стартапи формують стратегічні партнерства, альянси та мережі для стимулювання інновацій та зростання. Використовуючи сильні сторони партнерів по екосистемі, стартапи можуть отримати доступ до ресурсів, експертизи та ринкових можливостей, які посилюють їхні конкурентні переваги та масштабованість.

2.2 Ідентифікація та характеристика сучасних напрямів взаємодії стартапів та корпоративних структур

Світовий бізнес все більше характеризується симбіотичними відносинами між стартапами та великими корпораціями, що ґрунтуються на взаємному визнанні унікальної цінності, яку кожна зі сторін приносить на стіл переговорів. Ця мотивація, що ґрунтується на стратегічних цілях і прагненні до конкурентних переваг, є основою спільних підприємств.

Для великих корпорацій швидкі темпи технологічних змін та прискорення розгортання цифрової революції та популяризація її похідних є одночасно і викликом, і можливістю. Стартапи з їхньою гнучкістю, інноваційними рішеннями та схильністю до ризику пропонують великим корпораціям шанс наздогнати розвиток інновації. Співпрацюючи зі стартапами, корпорації можуть оминати тривалі терміни та значні фінансові ризики, пов'язані з внутрішніми дослідженнями та розробками, натомість отримуючи прямий доступ до нових технологій та інноваційних бізнес-моделей. Це не лише посилює їхню конкурентну перевагу, але й урізноманітнює продуктовий портфель та відкриває нові ринки. Більше того, великі корпорації можуть використовувати ці партнерства для розвитку культури інновацій у своїх організаціях, долаючи бюрократичну інерцію та впроваджуючи більш гнучкі методології у свою діяльність.

Стартапи та корпорації можуть співпрацювати та налагоджувати партнерські стосунки по-різному, залежно від бажаного типу бізнес-партнерства. Найкращі партнерства - це не короткострокові спільні проекти, а довгострокова бізнес-співпраця.

Як ми зазначали у попередньому розділі цього дипломного дослідження, існує п'ять основних моделей співпраці корпорації зі стартапом [42]: підтримка пілотного проекту; знайти зацікавленого клієнта; знайти партнера з дистрибуції; знайти інвесторів; бути поглинутим.

До відносно нових моделей взаємодії корпорацій зі стартапами належать:

- Корпоративний акселератор, що створений відповідними транснаціональними корпораціями (ТНК).

- Співпраця з екосистемою - до цієї категорії належать хакатони, змагання стартапів, конференції, мітапи, ідейне лідерство тощо [22].

Загалом, цілі співпраці ТНК та стартапів здебільшого зосереджені на пошуку нових технологій та розробці продуктів. Це збігається з дослідженням 500Startups (2017), в якому було опитано 100 корпоративних керівників з різних галузей у США, Європі та Азії. Younis та ін. (2017) виявили, що більшість стартапів взаємодіють зі стартапами для пошуку нових технологій - 92% і для здійснення трансформації - 52%. Крім того, дослідження виявило, що способами взаємодії корпорацій зі стартапами є пілотні проекти - 77%, прямі інвестиції - 60% та поглинання стартапів - 48%. Канали, які використовуються для взаємодії зі стартапами: акселератори - 59%, події та стартап-челенджі - 56%, зовнішні стартап-офіси - 44% та інвестиції у венчурні фонди - 36% [23]. Розглянемо більш детально сучасний стан розвитку, індикатори та особливості взаємодії стартапів із корпоративними структурами в розрізі найбільш популярних моделей співпраці на прикладі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Напрями взаємодії стартапів та корпорацій

Тип співпраці	Характеристика
Пілотні проекти, тестування та НДДКР	Стартапи співпрацюють з корпораціями, щоб протестувати нові ідеї та технології в реальних умовах.
Партнерство з дисципліни або пошуків клієнтів	Сюди входить пошук зацікавлених клієнтів, партнерів з дистрибуції та інтеграція в ланцюжок поставок корпорації.
Інвестиції	Прямі інвестиції корпорацій у стартапи через корпоративні венчурні фонди
Поглинання	Купівля стартапів, щоб інтегрувати інноваційні технології та команди у більшу систему корпорації.
Ліцензування та технічна інтеграція	Стартапи ліцензують свої технології корпораціям і можуть інтегрувати свої технологічні рішення в корпоративні платформи та системи.
Корпоративні акселератори та інкубатори	Стартапи беруть участь у корпоративних програмах, які пропонують менторство, ресурси та можливості для зростання.

Пілотні проекти та R&D. Згідно даних опитування 500Startups 87% корпорацій погоджуються, що вигоди від співпраці зі стартапами перевищують витрати. Такі позитивні настрої свідчать про те, що корпорації, ймовірно, збільшать обсяг пілотних проектів та R&D-співпраці в майбутньому [24].

Проте дослідження виявило той факт, що хоча корпорації дуже активно співпрацюють зі стартапами, переважна більшість з них спостерігає, що менше 25% їхніх початкових пілотних проектів зі стартапами масштабуються в бізнесові рішення, які можна вивести на ринок.

Причинами низького рівня успіху, по-перше, є факт того, що не всі інноваційні ідеї підходять для всіх компаній і корпораціям необхідно диверсифікувати. Корпораціям потрібно працювати з великою кількістю стартапів, щоб отримати значущі прибутки, але лише 9% опитаних компаній залучені до більше ніж 50 пілотних проектів стартапів на рік. По-друге, корпорації можуть бути занадто повільними в процесі імплементації ідеї. Наприклад, 20% компаній витрачають більше шести місяців на укладання угод зі стартапами, що знижує шанси на успіх, оскільки технологія може втратити свою актуальність. По-третє, існує брак налагодженої організаційної узгодженості сторін. Корпорації визначили понад 10 відділів, які беруть участь в угодах зі стартапами. Для того, щоб укласти угоди зі стартапами, корпораціям необхідно заздалегідь і часто узгоджувати зацікавлені сторони, цілі та ресурси на ранньому етапі.

В опитуванні 500Startups (2017) під час інтерв'ю з керівником відділу корпоративних інновацій компанії Embraer (одна з найбільших аерокосмічних компаній у світі) обговорювалися деякі важливі аспекти під час співпраці над пілотним проектом. Успішна співпраця Embraer зі стартапами є результатом добре структурованої інноваційної програми, яка відповідає бізнес-потребам компанії. Керівник відділу корпоративних інновацій, забезпечив, щоб їхні перші пілотні проекти безпосередньо відповідали ключовим бізнес-потребам, залучаючи членів команди до співпраці із зацікавленими сторонами у ключових сферах, визначених як "потіки створення цінності".

Інноваційна стратегія Embraer формується навколо двох основних компонентів: виявлення стартапів зі зрілими технологіями, які можуть вплинути на поточний бізнес компанії, та оцінка амбітних "самогонних" проектів, спрямованих на підриг діяльності компанії. Ретельний відбір перших пілотних проектів та розподіл членів команди за конкретними потоками створення цінності сприяли цілеспрямованому підходу до задоволення потреб бізнесу через партнерство зі стартапами.

Одним з таких амбітних проектів є партнерство з Uber для розвитку мережі Uber Elevate, що зосереджується на електричних літаючих транспортних засобах для міських поїздок на невеликі дистанції. Це ілюструє прагнення Embraer до впровадження інноваційних рішень у сфері транспорту та готовність брати участь у новаторських партнерствах для досягнення цього бачення.

Загалом, досвід Embraer багато говорить про співпрацю бізнесу зі стартапами та підкреслює важливість стратегічного узгодження, тісної співпраці із зацікавленими сторонами та готовності досліджувати різні технологічні сфери для створення успішних партнерств між стартапами та корпораціями.

Статистика також показує, що найефективніші компанії вдало масштабують свій підхід, проводячи понад 50 пілотних проектів на рік. Команди, які запускають велику кількість пілотних проектів, не лише мають більше шансів на успіх, але й сприймаються як успішні компанії, генеруючи найбільше даних та розширюючи свій доступ до ресурсів.

Таким чином, компанії з найрізноманітнішими інноваційними портфелями не лише масштабують свої пілотні проекти, але й урізноманітнюють свою діяльність між пілотними проектами, інвестиціями та поглинаннями. Найбільші переваги такого підходу полягають у тому, що 1) ризик хеджується за рахунок обсягу і 2) команди об'єднуються для перехресної перевірки, обговорення та посилення загальної інноваційної стратегії компанії.

На рис. 2.2 нами наведено дані щодо успішності такої моделі співпраці як «Пілотні проекти».

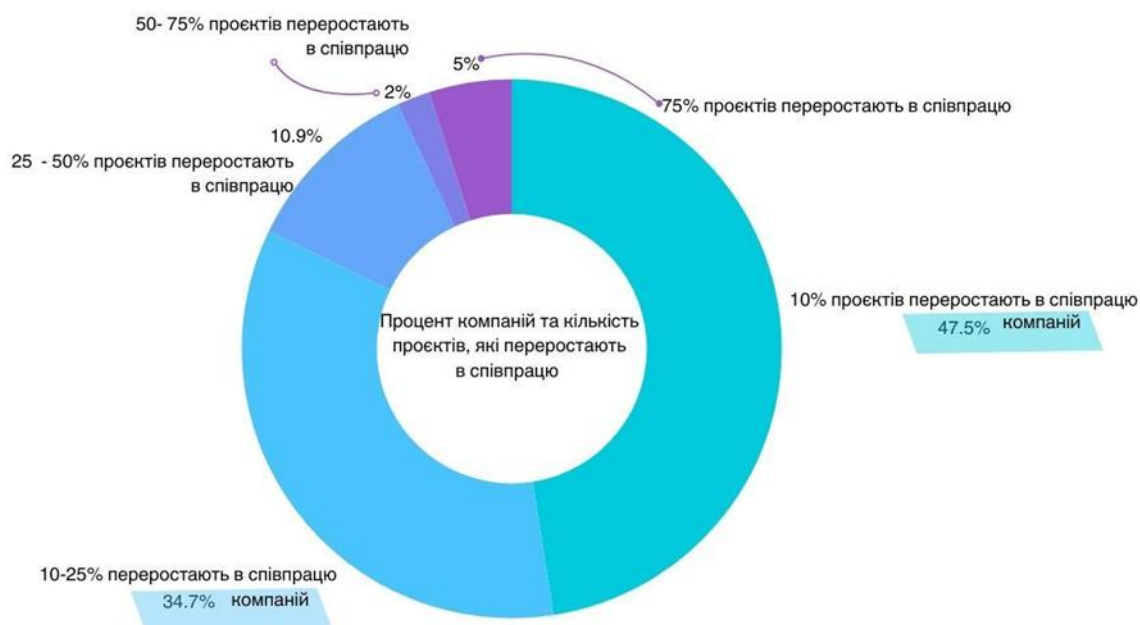


Рисунок 2.2 Дані щодо рівня успішності співпраці корпорацій зі стартапами в рамках моделі «Пілотні проєкти»

Наприклад, інноваційний форпост Nestlé в Кремнієвій долині розпочав свою діяльність з проведення лише кількох експериментів, але швидко масштабував свою діяльність, щоб працювати з більш ніж 50 стартапами протягом чотирьох років. Компанія під керівництвом Стефані Негелі, старшого менеджера з інновацій у сфері глобального цифрового маркетингу, змогла масштабувати свої інноваційні зусилля завдяки тісній співпраці з різними командами по всій організації, щоб зрозуміти конкретні потреби кожного підрозділу. Nestlé зважено йде на ризик, шукаючи стартапи, які вирішують конкретні больові точки; компанія швидко переходить на передові технології, виділяючи бюджет лише на пілотні проєкти з цими стартапами.

Партнерство з дистрибуції або пошуку клієнтів. Сприяння доступу до продукції партнера новим клієнтам є високоефективним, але часто недооціненим методом побудови взаємовигідних партнерських відносин. Співпраця у сфері дистрибуції - це вигідний метод для обох сторін, що дозволяє як усталеним

підприємствам, так і стартапам розширити свій продуктовий портфель і зміцнити відносини з існуючими клієнтами.

У деяких випадках корпорації розширюють свою клієнтську базу за рахунок стартапів, прикладом чого є співпраця шведського телекомунікаційного гіганта Telia зі Spotify з метою інтеграції потокової музики у свої телевізійні приставки. Цей альянс збільшив кількість користувачів Spotify, водночас допомігши Telia зменшити плінність кадрів і залучити молодшу аудиторію. З часом це партнерство перетворилося на більш комплексний стратегічний альянс, що включав інвестиції та спільну команду, зосереджену на рекламі та дистрибуції медіа. Так, у 2015 році шведська Telia Sonera підтвердила інвестиції у розмірі \$115 млн у Spotify [25].

Крім того, у міжнародній бізнес-практиці існують сценарії, коли стартапи можуть розповсюджувати існуючі продукти корпорацій. Такий сценарій часто виникає, коли підприємства володіють продуктами або можливостями, які через регуляторні обмеження або часові рамки стартапам недоцільно розробляти самостійно [26].

Наприклад, у 2014 році єгипетська інноваційна компанія Dora, яка розробляє платформу для безготівкових виплат заробітної плати для бізнесу, побачила можливість покращити свої послуги, запропонувавши банківські рахунки приблизно 200 мільйонам дорослого населення країни, які не мають банківських рахунків. Однак вони зіткнулися зі значною перешкодою: Єгипет не видавав нової банківської ліцензії з 1979 року. У відповідь на це банк Barclays в Єгипті відкрив банківські рахунки для користувачів стартапу Dora, таким чином залучивши нову групу клієнтів.

Наявність доступу до дистриб'юторської мережі є вирішальною компонентою успіху стартапів, оскільки це дозволяє їм швидше і ефективніше розширювати своє ринкове охоплення та збільшувати обсяги продажів без необхідності самостійно вкладати значні ресурси в побудову власної дистриб'юторської мережі. Корпорації, в свою чергу, можуть використовувати нові інноваційні продукти стартапів, щоб доповнити свої портфоліо і пропозиції,

тим самим підтримуючи постійний потік інновацій і зберігаючи конкурентну перевагу на ринку.

В той час пошук клієнтів також є критично важливим для будь-якого стартапу, оскільки доходи від продажів є основою для росту і сталого розвитку бізнесу. Співпраця з корпораціями може значно полегшити цей процес, надаючи стартапам доступ до вже існуючих широких клієнтських баз та ринкових каналів. Це також відкриває можливості для крос-продажів та розширення продуктових ліній, що може призвести до збільшення доходів та розширення бізнесу. Підтвердженням цього також є цитата Карстен Тома, президента SAP Hybris "Ключовим фактором успіху для стартапу є, перш за все, гроші, але також і доступ до дистриб'юторської мережі. Для підприємств важливо переконатися, що з ними легко вести бізнес і забезпечити постійний потік інновацій" [27].

Інвестиції є ключовою формою взаємодії та співпраці між корпораціями та стартапами. Ця категорія охоплює різні види інвестицій, включаючи корпоративні венчурні фонди, стратегічні інвестиції та інші механізми фінансування, які дозволяють корпораціям фінансово підтримувати стартапи та взаємодіяти з ними.

Корпоративний венчурний капітал (CVC) стає все більш важливою формою інвестицій між корпораціями та стартапами. Корпоративні венчурні фонди, де великі корпорації, такі як SAP, Qualcomm, IBM, Microsoft, Google та Intel, мають власні венчурні підрозділи, за останні роки зазнали значного зростання. Згідно з даними на прикладі США:

- Кількість активних корпоративних інвесторів зросла з 369 у 2011 році до 2 909 у 2021 році, тобто майже у 8 разів. [68]
- Загальна вартість угод за підтримки корпорацій практично зрівнялася з угодами незалежних венчурних інвесторів, склавши 46% від загальної вартості угод за період 2015-2021 рр.
- Інвестиції традиційних промислових компаній у технологічні стартапи зросли зі 107 угод у 2011 році до 1 267 угод у 2021 році, а фінансування збільшилося з \$2,34 млрд до \$29,68 млрд за той самий період.

Згідно з дослідженням BAIN & Company (Рис. 2.3), глобальне венчурне фінансування в останні місяці 2023 року впало на 15% за квартал, досягнувши найнижчого рівня з початку 2020 року (рис.2.3). Після незначного зростання у другому та третьому кварталах, інвестиції у США та Китаї скоротилися у четвертому, оскільки ці країни перебувають у стані економічної невизначеності [28].

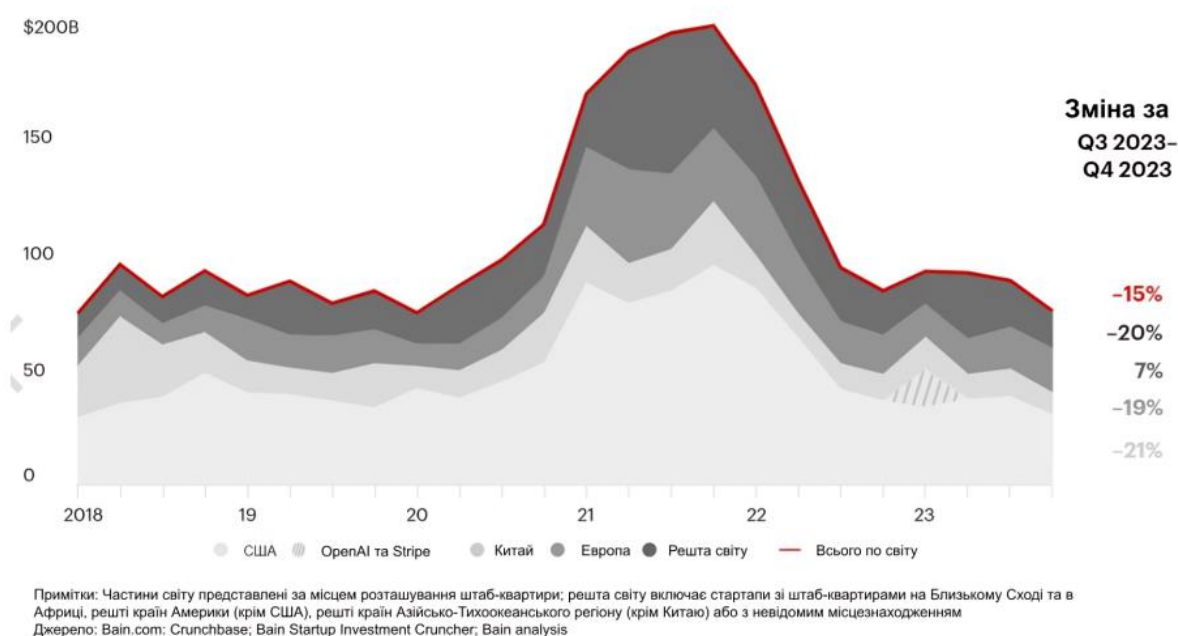


Рисунок 2.3 Обсяги венчурного інвестування в розрізі окремих країн, регіонів та світу в цілому, млрд. дол. США

Незважаючи на загальне скорочення венчурного фінансування, на ринку були помітні зони зростання і стійкості. У Європі обсяг фінансування дещо збільшився на 7% у порівнянні з попереднім кварталом завдяки значним інвестиціям у стартапи зі сфери штучного інтелекту (ШІ) та фінтеху. Тим часом Сполучені Штати продовжували домінувати у світовому венчурному фінансуванні, отримавши майже половину загального обсягу інвестицій, зокрема, завдяки значним раундам фінансування в галузі генеративного ШІ. Крім того, напівпровідникові стартапи в Китаї досягли помітного успіху, зробивши свій внесок в інвестиційний ландшафт.

Хоча середній розмір угод на ранніх і пізніх стадіях зменшився на 9% і 16% відповідно, фінансування на посівних стадіях стало яскравою плямою, продемонструвавши зростання на 17% у порівнянні з попереднім кварталом. Цей сплеск можна пояснити зниженням бар'єрів для входу в прикладну частину генеративного ШІ, що призвело до збільшення кількості стартапів і підвищення інтересу інвесторів до цієї сфери.

Корпоративний венчурний капітал (CVC) відіграв значну роль, забезпечивши 20% усього фінансування у 2023 році, зберігаючи стабільну частку, незважаючи на загальний спад фінансування. У четвертому кварталі 2023 року спостерігалось зростання як кількості угод, що фінансуються за рахунок корпоративного венчурного капіталу, так і кількості інвесторів, особливо завдяки активній участі в раундах фінансування, орієнтованих на ШІ. Ця тенденція підкреслює стратегічну важливість інвестицій з боку венчурних фондів, особливо в нові технології, такі як генеративний ШІ¹.

Варто відзначити стійкість стартапів у галузі генеративного ШІ в умовах складного інвестиційного клімату 2023 року. Незважаючи на нерішучість інвесторів і макроекономічну невизначеність, тривалий інтерес до генеративного ШІ відображає його трансформаційний потенціал у різних галузях. Інвестиції в компанії, що розробляють фундаментальні технології, такі як великі мовні моделі (LLM), минулого року значно зросли, що свідчить про постійний імпульс і впевненість інвесторів у цьому секторі.

Вливання капіталу та ресурсів від відомих корпорацій сприяло швидкому зростанню та масштабуванню кількох відомих стартапів [29].

Наприклад, у 2013 році Uber отримав \$258 млн інвестицій від Google Ventures, корпоративного венчурного підрозділу Alphabet Inc. Це фінансування відіграло вирішальну роль у швидкій глобальній експансії Uber. До 2019 року Uber працював у понад 700 містах у 63 країнах, що зробило його однією з найбільш

¹ галузь ШІ, яка своїм цільовим призначенням має створення нового контенту, зокрема таких як зображення, музика, тексти, за допомогою використання різних алгоритмів та моделей технології машинного навчання.

географічно диверсифікованих платформ для замовлення поїздок. Підтримка Google Ventures також дозволила Uber розробити інноваційні функції в додатку, такі як відстеження місцезнаходження в режимі реального часу та безперебійні цифрові платежі, що значно покращило користувацький досвід та сприяло домінуванню компанії на ринку. Успішне первинне публічне розміщення акцій (IPO) Uber у 2019 році з оцінкою у 82,4 мільярди доларів США підкреслює трансформаційний вплив стратегії зростання за підтримки CVC [30].

Також у 2011 році Airbnb залучив 112 мільйонів доларів фінансування за участі корпоративного венчурного підрозділу Amazon, Amazon Alexa Fund. Ця інвестиція дозволила Airbnb використати технологію Amazon для спрощення процесу бронювання та створення більш інтуїтивно зрозумілого користувацького інтерфейсу. Підтримка корпоративного венчурного капіталу також сприяла міжнародній експансії Airbnb: до 2019 року платформа розширила свої лістинги до понад 100 000 міст у 220 країнах і регіонах. Успішне IPO Airbnb у 2020 році з оцінкою в 47 мільярдів доларів США демонструє трансформаційний вплив стратегії зростання, підтриманої корпоративними венчурними фондами.

Ще одним відомим кейсом є як у 2014 році компанія Slack залучила 120 мільйонів доларів у раунді фінансування під керівництвом Google Ventures. Підтримка корпоративного венчурного капіталу дозволила Slack розширити свою продуктову пропозицію та швидко масштабувати свою діяльність. Зокрема, саме стратегічне партнерство з Google дозволило Slack інтегруватися з популярними інструментами для підвищення продуктивності, такими як Google Drive та Google Calendar, що ще більше розширило функціональність платформи та покращило користувацький досвід. До 2021 року Slack мав понад 12 мільйонів щоденних активних користувачів і був придбаний компанією Salesforce за 27,7 мільярда доларів, що підкреслює успіх його стратегії зростання на основі CVC.

Важливо підкреслити, що корпоративне венчурне фінансування забезпечило ці стартапи не лише капіталом, а й стратегічним керівництвом, галузевою експертизою та доступом до цінних партнерств і технологій.

Поглинання. Як свідчать наявні аналітичні дані, корпоративні структури

все частіше звертаються до придбання стартапів як своєрідний спосіб стимулювання інновації, якісного розширення свого продуктового портфелю та набуття конкурентної переваги. Така модель взаємодії між великими компаніями та молодими, гнучкими стартапами стала помітною тенденцією в бізнес-середовищі.

Дослідження, що було реалізовано компанією KPMG показало, що співпраця за участю капіталу (спільні підприємства, інвестиції в акціонерний капітал, поглинання тощо) становила загалом 40% співпраці [31]. Стартапи, які співпрацюють на основі акціонерного капіталу, на 21% частіше повторюють процес, необхідний для створення спільних проектів, тобто у 84% випадків співпраця була варта витрачених зусиль. Це свідчить про те, що колаборації на основі участі в капіталі вигідні для більшості стартапів. Також 19% корпорації більш схильні до співпраці, щоб отримати доступ до тестових/виробничих потужностей.

Зазвичай при поглинанні стартапів компанії орієнтуються на найменші компанії з невеликою кількістю робітників, бо їх найлегше інтегрувати в середовище великої корпорації. Серед компаній на Carta, які були придбані минулого року, 37% мали менше 10 співробітників. Це найвищий відсоток, який спостерігався серед об'єктів поглинання за останні п'ять років. І навпаки, відсоток об'єктів поглинання з тризначним числом співробітників знаходиться на мінімумі. Лише 9% придбаних компаній минулого року мали 100 і більше співробітників, що є найнижчим показником за останні п'ять років. Це підтверджує, що саме невеликі стартапи стають все більш поширеними об'єктами для покупців угод злиття та поглинання [32].

В цілому поширеними є кілька основних типів поглинань стартапів, які диференціюються за їх мотиваційною природою. Розглянемо кейси практичної реалізації кожної із поширених моделей поглинання стартапів у міжнародному бізнесі.

Поглинання задля придбання технологій та розробок. Великі технологічні компанії часто купують стартапи з інноваційними технологіями, продуктами чи

послугами, які можуть доповнити їхні існуючі пропозиції. В якості прикладу можна навести наступне: у квітні 2024 року компанія Nvidia придбала Run:ai, тель-авівську стартап-компанію, розробка якої полегшує розробникам та операційним командам управління та оптимізацію апаратної інфраструктури штучного інтелекту. Умови угоди не розголошуються, але два джерела, близькі до справи, повідомили TechCrunch, що ціна угоди склала 700 мільйонів доларів. Серед інших відомих прикладів також є придбання Microsoft Activision Blizzard за 68,7 мільярда доларів і придбання Amazon MGM Studios за 3,9 мільярда доларів.

Поглинання задля придбання талантів. Поглинання переслідують різні стратегічні цілі, і одним з класичних мотивів є придбання талантів, необхідних для реалізації нової стратегії. Ця ціль часто співпадає з потребою в досягненні синергії в суміжних галузях при купівлі стартапів, що не тільки розширює можливості корпорації, але й значно підсилюють її професійну експертизу. Розглянемо випадок ZenBusiness, портфельної компанії, яка прагне розширити свої фінтех-пропозиції для малого бізнесу. Усвідомлюючи необхідність диверсифікації за межі своїх основних послуг у бізнес-структурах, ZenBusiness стратегічно придбала Joust, щоб закласти основу для свого фінтех-розширення. Окрім отримання доступу до додаткових продуктів, ZenBusiness прагнула скористатися фінтех-талантами Joust, яких їй бракувало всередині компанії, щоб сприяти швидкому масштабуванню та впровадженню інновацій.

Хоча аквізиції, спрямовані на залучення талантів, зазвичай асоціюються з малими та середніми підприємствами, вони також можуть мати місце в більших організаційних масштабах. У певних ситуаціях, корпорації здійснюють значні інвестиції у "поглинання талантів", використовуючи компетенції цілих команд з метою стимулювання трансформаційних процесів та прискорення стратегій зростання.

Такі стратегії залучення талантів передбачають не лише набуття індивідів із певними компетенціями, але й інтеграцію різноманітних перспектив, галузевих знань та інноваційного думання у структуру приймаючої організації. Залучення

зовнішніх талантів дозволяє компаніям внести свіжі ідеї, оскаржити існуючі догми та сприяти культурі неперервного навчання і самовдосконалення.

Більше того, інтеграція талантів виходить за рамки простого засвоєння нових навичок. Вона також стимулює передачу знань, можливості для наставництва та взаємозбагачення ідей між різними командами, що сприяє створенню динамічного та колаборативного робочого середовища. Цей колективний дух співпраці не лише розвиває креативність, але й розширює можливості для вирішення проблем, що, в свою чергу, сприяє інноваціям і підвищує організаційну стійкість.

Придбання з метою розширення впливу на ринок (Market Expansion Acquisitions). Існуючі компанії можуть купувати стартапи, щоб вийти на нові ринки, розширити клієнтську базу або закріпитися в галузях, що розвиваються. У статті Forbes розглядаються ключові причини поглинань та стратегії їхнього успіху, а також окреслюються п'ять основних аргументів на користь придбання стартапів задля реалізації такого мотиву, як розширення ринкового впливу. [33]

Стратегічно виважене поглинання є потужним інструментом для збільшення прибутку, що проявляється у кількох різних способах. Вони дозволяють компаніям отримати доступ до нових клієнтських сегментів і ринків. Наприклад, придбання UBS компанії Wealthfront за 1,4 мільярда доларів було стратегічно спрямоване на залучення міленіалів та представників покоління Z - групи, яка суттєво відрізняється від традиційної клієнтської бази UBS. заявили в UBS. (<https://www.ubs.com/global/en/media/display-page-ndp/en-20220126-wealthfront.html>)

Крім того, поглинання сприяють розширенню можливостей для перехресних продажів. Наприклад, купівля Bill.com компанії Divvu за 2,5 мільярди доларів була виправдана потенціалом розширення ринкових можливостей обох компаній. Bill.com мав на меті інтегрувати програмне забезпечення Divvu для управління витратами та бюджетування зі своїми смарт корпоративними картками у свою пропозицію для більш ніж 115 000 клієнтів та мережі з 2,5 мільйонів членів, в той час як Divvu могла б розширити свої можливості автоматизованого

управління кредиторською та дебіторською заборгованістю та документообігом для своєї бази з більш ніж 7 500 щомісячних активних малих та середніх підприємств.

Експерти журналу Forbes наголошують на тому, що серед різноманітних стратегічних альтернатив реалізації поглинань особливо ефективними є ті, що виступають каталізаторами потужних мережових ефектів. Замість того, щоб просто об'єднувати компанії для отримання додаткових прибутків, поглинання, які використовують мережеві ефекти, можуть ворюючи позитивний зворотній зв'язок. Це явище схоже на розвиток соціальних мереж, де чим більше користувачів приєднується до платформи, тим міцнішою вона стає завдяки збільшенню соціальної взаємодії та обміну контентом.

Хоча більшість фінтех-продуктів за своєю суттю не піддаються традиційним мережестворити експоненціальну цінність, де $1+1$ дорівнює не просто 2 (або 3 з синергізмом), а 5 або більше.

Мережеві ефекти виникають, коли цінність продукту або послуги зростає, коли до мережі приєднується більше користувачів. По суті, кожен додатковий користувач покращує досвід або корисність для всіх інших користувачів, створив ефектам, як це спостерігається в таких секторах, як кредитування або страхування, деякі стартапи продемонстрували потенціал для використання цієї динаміки.

Наприклад, розглянемо модель "купи зараз - заплати пізніше" (BNPL). Спочатку провайдери BNPL приєднувалися до торговців, дозволяючи споживачам здійснювати покупки та відкладати платежі. Таке придбання торговців не лише розширює охоплення послуг BNPL, але й слугує основою для створення мережевого ефекту. Нещодавні придбання BNPL, такі як придбання PayPal компанії Paydu та Square компанії Afterpay, підкреслюють стратегічну важливість використання мережевого ефекту. Інтегруючи послуги BNPL у свої існуючі екосистеми, ці компанії прагнуть створити розгалужені мережі, які сприяють залученню, утриманню клієнтів та підвищенню загальної цінності послуг.

Таким чином, поглинання, які використовують мережеві ефекти, мають потенціал вийти за рамки звичайної синергії, створюючи синергетичні екосистеми, де ціле є дійсно більшим, ніж сума його частин.

Ліцензування та технічна інтеграція. Більшість компаній побоюються конкуренції з боку продуктових інновацій конкурентів і ризику відставання від технологічної межі своєї галузі. Фірми, які зазнають такого конкурентного тиску, зазвичай реагують на нього, намагаючись посилити свої науково-дослідницькі можливості та якнайшвидше подолати розрив між своїми технологіями та технологіями конкурентів.

Результати нашого дослідження демонструють, що замість того, щоб створювати інновації з нуля власними силами або співпрацювати з іншими в рамках стратегічних альянсів, найефективнішим рішенням може бути купівля доступу до вже існуючої технології та її впровадження у власну науково-дослідницьку діяльність [34].

Ліцензування технологій від стартапів до корпорацій - це стратегічний процес, який відіграє вирішальну роль у подоланні розриву між інноваціями та готовністю до виходу на ринок, особливо коли стартапи стикаються з обмеженими ресурсами або не мають певного досвіду. Цей метод часто застосовується в різних секторах, особливо в біотехнологіях та фармацевтиці, де вартість і складність проведення клінічних випробувань та орієнтації в регуляторному середовищі є значно вищими. Тут стартапи з революційними технологіями можуть скористатися налагодженою інфраструктурою та регуляторним досвідом великих фармацевтичних компаній для полегшення цих процесів.

Наприклад, біотехнологічні дослідницькі фірми часто ліцензують свої технології великим фармацевтичним корпораціям для проведення клінічних випробувань та отримання регуляторних дозволів - завдань, які є ресурсомісткими та вимагають спеціальних знань. Таким чином, стартапи можуть забезпечити більш ефективний та результативний вихід своїх інновацій на ринок, а також зменшити фінансові та операційні ризики, пов'язані з цими етапами.

Більше того, ліцензування не обмежується біотехнологіями. Воно поширене в усіх галузях, де технології відіграють ключову роль. Наприклад, виробник мікрокомп'ютерів, який не має власної операційної системи, може ліцензувати її у компанії-розробника програмного забезпечення, що дозволить йому випустити на ринок повноцінний, функціональний продукт. Така практика дозволяє стартапу використовувати вже існуючі технології для покращення своєї продуктової пропозиції без величезних витрат і затримок, пов'язаних з розробкою цих технологій власними силами.

Сфера застосування ліцензування виходить за рамки простого подолання початкових ринкових бар'єрів. Воно дозволяє стартапам розширюватися географічно та охоплювати різні сегменти ринку. Технологічний стартап може мати можливість працювати лише в обмеженій кількості географічних регіонів або товарних ринків. Ліцензійні угоди дозволяють таким компаніям розширити свій вплив, пропонуючи свої технології партнерам, які можуть впроваджувати їх у різних регіонах і вертикалях, таким чином примножуючи присутність стартапу на ринку і потенційні потоки доходів.

Час також відіграє важливу роль у стратегії ліцензування. Стартапи можуть обрати ліцензійні угоди для тимчасового делегування певних бізнес-функцій або ринкових обов'язків. Такий підхід може бути корисним, коли стартап прагне якнайшвидше вийти на ринок, але все ще масштабує свої виробничі або дистриб'юторські потужності. Наприклад, компанія може спочатку доручити виробництво сторонньому постачальнику, поки нарощує свої виробничі потужності, або використовувати незалежних дистриб'юторів для збільшення обсягів продажів до того, як сформувати власний відділ продажів.

З точки зору ліцензіатів, переваги таких домовленостей очевидні: доступ до передових технологій без необхідності вкладати значні кошти в науково-дослідницьку діяльність. Така доступність особливо важлива в галузях, що переживають швидкий технологічний прогрес, таких як комп'ютерні технології та біотехнології. У цих галузях жодна компанія не може сподіватися на

монополізацію знань, що робить ліцензування стратегічною необхідністю, а не просто опцією.

Таким чином, як стартапи, так і відомі компанії все частіше вдаються до ліцензування, щоб залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи собі доступ до найкращих доступних технологій та інтегруючи їх у свої пропозиції, щоб зберегти або посилити свої позиції на ринку [35].

Корпоративні акселератори та інкубатори. Ексклюзивні програми акселераторів допомагають стартапам вийти на старт з необхідними ресурсами, включаючи початковий капітал, менторство експертів або колег, офісні приміщення, нетворкінг, рекламу та багато іншого. Такі відомі технологічні компанії, як Dropbox, Rappi, Canva та PayPal, отримали підтримку акселератора на початку своєї діяльності [36].

CB Insights проаналізував, які акселератори є найактивнішими та на чому вони зосереджують свої зусилля.

- У 2022 році 50 найактивніших акселераторів спільно підтримали 7 794 угоди, що на 14% більше, ніж у 2020 році, та на 34% більше, ніж у попередньому році.
- Середньорічна кількість угод у топ-акселераторах зросла на 41% порівняно з із 2021 роком і досягла 83 у 2022 році. Цьому сприяло збільшення інвестицій в акселератори від таких технологічних гігантів, як Amazon, Microsoft та Google.
- Plug & Play, Y Combinator (YC) та Techstars очолюють список найактивніших акселераторів з 2020 року. Однак з цих 3 акселераторів лише Techstars збільшив кількість укладених угод протягом 2021-2022 роках.
- Серед топ-акселераторів, які розкривають суми фінансування, більшість (63%) зазвичай надавали 100 тис. дол.США або менше в кожній угоді, в реалізації якої вони приймали участь, протягом 2020-2022 роках.
- США є найактивнішим регіоном для акселераторів, залучивши майже третину (32%) угод від топ-акселераторів у 2022 році. Однак ця частка впала з 2020 року, коли на американські стартапи припадало 39% угод.

- В секторальному розрізі найбільше угод (3380) від топ-акселераторів у 2020-2022 роках було укладено у сфері цифрової охорони здоров'я. Однак у 2022 році фінтех посів перше місце з 1 261 угодою, тоді як енергетика та чисті технології продемонстрували найбільше зростання кількості угод у порівнянні з попереднім роком (+30%).

Водночас, для корпорацій акселератор - це нова структура, що виступає цінним інструментом для інновацій та побудови бізнесу, який є гнучким і швидким, як експериментальний майданчик в рамках організації.

В рамках цієї нової структури можуть бути встановлені нові правила, що створюють середовище, в якому ідеї можуть процвітати і розвиватися, захищені від організаційної структури і процесів. Для організації це місце для взаємодії з інноваціями, платформа для відгородження ідей на периферії бізнесу і наближення їх до материнської компанії з метою отримання економічної вигоди. Трансформація основного бізнесу за допомогою цих ідей просуває компанію до експоненціальної організації [37].

Хоча стартапи отримують вигоду від галузевої експертизи та налагодження бізнес-мереж, які допомагають прискорити їхній доступ до ринку та зростання, існують також потенційні витрати на корпоративне прискорення, які слід ретельно враховувати. Поглиблення спеціалізації, а також витрати та недоліки інвестицій, пов'язаних з конкретними відносинами, можуть нівелювати переваги, роблячи стартапи привабливими для інших інвесторів та венчурних капіталістів.

Загалом, цінність корпоративних акселераторів залежить від того, як вимірюється їхня ефективність. Корпорації, які прагнуть створити ефективні програми, повинні ретельно зважувати компроміси, а стартапи можуть використовувати ці висновки для визначення найбільш підходящого акселератора для своїх потреб [38].

Така модель взаємодії між стартапами та корпораціями неможлива без формування угод між ними, що є критично важливим етапом, на якому взаємні мотивації та очікувані вигоди формалізуються в договірні зобов'язання. Цей процес починається з ретельної юридичної перевірки, що дозволяє кожній стороні оцінити

потенційну цінність і доцільність партнерства. Потім переговори продовжуються, щоб окреслити сферу співпраці, фінансові домовленості, права інтелектуальної власності та структуру управління спільним підприємством.

На цьому етапі першочергового значення набувають правові та регуляторні міркування. Контракти повинні ретельно розглядати питання управління ІВ, забезпечуючи чіткі умови щодо власності, прав на використання та поводження зі спільно розробленими інноваціями. Конфіденційність і безпека даних також є критично важливими, оскільки угоди повинні відповідати глобальним нормам, таким як GDPR² в Європі та CCPA в Каліфорнії (США). Крім того, міркування щодо антимонопольного законодавства гарантують, що співпраця не призведе до несправедливого обмеження конкуренції на ринку.

Інтеграція та управління після укладення угоди - це час, коли теоретичні переваги партнерства піддаються випробуванню на практиці. Успішні стратегії інтеграції характеризуються чіткими каналами комунікації, спільними цілями та узгодженням корпоративних культур. Управлінські структури, будь-то спільні проектні команди або наглядові комітети, повинні сприяти співпраці, дозволяючи при цьому процвітати незалежності та підприємницькому духу стартапу.

2.3 Дослідження ефективності функціонування стратегічних партнерств за участю стартапів

Стратегічні партнерства між стартапами та великими корпораціями стають все більш поширеним явищем, оскільки обидві сторони прагнуть використовувати

² регламент, що було прийнято в рамках уніфікованого законодавства Європейського Союзу, дія якого спрямована на забезпечення належного захисту персональних даних громадян ЄС та врегулювання процесу опрацювання цих видів даних компаніями. Вступив в дію 25 травня 2018 року.

сильні сторони одна одної. Стартапи можуть отримати доступ до ресурсів, досвіду та каналів дистрибуції, а корпорації - до гнучкості та інноваційності стартапів. Однак не всі такі партнерства є успішними, і розуміння критичних факторів, які визначають їхню ефективність, має вирішальне значення. Ця аналітична записка має на меті надати комплексний аналіз ключових елементів, які сприяють успішній стратегічній співпраці між стартапами та корпораціями, підкріплений відповідними статистичними даними.

Одним з основних чинників успішного партнерства є рівень відданості та узгодженості між стартапом та корпорацією. Опитування стартапів показало, що їхня задоволеність партнерством зростала на 93%, коли вони відчували високу відданість корпоративного партнера, і на 86%, коли топ-менеджмент був активно залучений до співпраці [39]. Це підкреслює важливість забезпечення участі та підтримки з боку вищого керівництва з обох сторін. Крім того, надзвичайно важливим є встановлення чітких цілей, ключових показників ефективності (KPI) та спільне розуміння завдань партнерства. Партнерства часто зазнають невдачі через відсутність чітко визначених показників на початковому етапі: 60% стартапів називають це значною проблемою.

Подолання культурних відмінностей між стартапами та корпораціями є ще одним критично важливим фактором успіху. Стартапи часто характеризуються спритністю, гнучкістю та готовністю йти на ризик, тоді як корпорації, як правило, мають більш ієрархічні структури та культуру, що не схильна до ризику. Відкрите визнання цих потенційних проблем і готовність працювати над їх вирішенням може підвищити задоволеність партнерів на 30% [39]. Ефективна комунікація, взаєморозуміння та спільне мислення мають важливе значення для подолання культурного розриву.

Успішні партнерства будуються на засадах взаємної вигоди та створення цінності для обох сторін. Стартапи можуть шукати доступ до ринку, ресурсів і довіри, тоді як корпорації часто зацікавлені у використанні гнучкості, інновацій та проривних технологій, які можуть запропонувати стартапи. В опитуванні скандинавських корпорацій 83% вважають, що співпраця зі стартапами є

корисною, а 66% планують розширювати таку співпрацю в майбутньому. Це підкреслює цінність, яку корпорації вбачають у таких партнерствах.

Корпораціям необхідно застосовувати стратегічний та системний підхід до пошуку та відбору правильних партнерів для стартапів. Це може включати створення спеціальних програм, таких як конкурси, акселератори або венчурні клієнтські підрозділи, для активної взаємодії зі стартап-екосистемою. Насправді, третина скандинавських корпорацій має відділ злиття та поглинання (M&A), який спеціально займається інвестиціями у стартапи. Такий структурований підхід до визначення партнерів та управління ними має вирішальне значення для забезпечення успіху стратегічної співпраці.

Незважаючи на потенційні переваги, стратегічні партнерства між стартапами та корпораціями не позбавлені проблем. Різниця у процесах прийняття рішень, обмеженість ресурсів та проблеми інтелектуальної власності - все це може перешкоджати ефективності такої співпраці. Стартапи також можуть зіткнутися з труднощами при навігації в бюрократичних та ієрархічних структурах великих корпорацій. Вирішення цих проблем за допомогою чіткої комунікації, гнучких процесів та спільного розуміння цілей партнерства є важливим для подолання бар'єрів на шляху до успіху [40].

Водночас, незважаючи на чіткі мотиви та потенційні переваги співпраці, як стартапи, так і великі корпорації стикаються з низкою викликів, які можуть стати на заваді успіху їхнього партнерства.

- Культурні відмінності: одна з найважливіших проблем полягає в узгодженні культурних відмінностей між гнучкими, схильними до ризику стартапами та структурованими, не схильними до ризику корпораціями. Ці відмінності можуть впливати на комунікацію, прийняття рішень та операційні процеси, потенційно призводячи до непорозумінь і конфліктів.

- Труднощі інтеграції: практична інтеграція стартапів у великі корпоративні структури - або навпаки - створює логістичні та операційні проблеми. Узгодження різних технологій, систем і процесів вимагає ретельного планування та гнучкості.

- Суперечки щодо прав на інтелектуальну власність: оскільки співпраця часто передбачає спільне використання, передачу або спільну розробку об'єктів інтелектуальної власності, можуть виникати суперечки щодо права власності на них, використання та захисту. Переговори щодо справедливих і чітких умов, які захищають інтереси обох сторін, є надзвичайно важливими, але можуть бути непередбачуваними.

- Вимірювання ефективності: встановлення загальних показників для оцінки успіху партнерства може бути складним завданням, особливо коли кожна сторона має різні цілі та очікування від співпраці.

Вирішення проблем співпраці між стартапами та корпораціями вимагає стратегічних підходів до інтеграції та управління, які гарантують, що співпраця принесе обіцяні вигоди.

Розробка спільного бачення та цілей: встановлення чітких спільних цілей на початку партнерства може допомогти узгодити зусилля обох організацій, забезпечивши їхню синергетичну роботу для досягнення спільних цілей.

Створення гнучких структур управління: структури управління, які забезпечують гнучкість і адаптивність, можуть дозволити партнерству розвиватися у відповідь на нову інформацію, ринкові умови або зміни в стратегічному напрямку.

Сприяння формуванню відкритої та прозорої системи комунікації: регулярні, відкриті лінії зв'язку між партнерами можуть сприяти вирішенню проблем, узгодженню очікувань, а також обміну думками та зворотними пропозиціями.

Створення інтеграційних груп: спеціальні команди або робочі групи можуть контролювати процес інтеграції, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних цілей партнерства.

На успішність співпраці між стартапами та корпораціями також впливає ширший контекст глобальної та місцевої ринкової динаміки, яка може створювати як можливості, так і перешкоди. Відмінності в регуляторному середовищі в різних юрисдикціях можуть впливати на структуру та діяльність партнерств. Розуміння та

дотримання цих норм має вирішальне значення для уникнення юридичних та фінансових санкцій.

Культурні норми та усталені бізнес-практики дуже різняться по регіонах. Успішне партнерство часто вимагає певної культурної адаптації, поваги до місцевих звичаїв і практик, що сприяють безперешкодній співпраці.

Глобальні економічні умови, технологічний прогрес і конкурентний тиск можуть впливати на пріоритети і стратегії партнерства. Реагування на цю динаміку дозволяє співпраці залишатися актуальною та конкурентоспроможною.

Мотивація співпраці між стартапами та великими корпораціями ґрунтується на обох баченнях прагненні до інновацій, зростання та конкурентних переваг. Стартапи, які беруть участь у стратегічних партнерствах, мають значно вищий рівень успіху. У той час як середній показник успішності стартапів становить близько 10%, для тих, хто формує стратегічні партнерства, цей показник зростає приблизно до 30% [41].

Однак реалізація потенційних переваг такого партнерства вимагає подолання складного ландшафту викликів, пов'язаних з культурними відмінностями, інтеграцією, інтелектуальною власністю та оцінкою ефективності. Застосовуючи стратегічні підходи до інтеграції та управління після укладення угоди, а також залишаючись чутливими до динаміки глобального та місцевого ринків, стартапи та великі корпорації можуть подолати ці виклики. Ця теза підкреслює важливість стратегічного узгодження, гнучкості та культурної чутливості для успішної роботи стартапів та великих корпорацій.

Якщо говорити про ефективність співпраці корпоративних венчурних фондів та стартапів, то згідно поглядів експертів McKinsey, Таванда Сібанда, ця співпраця з часом окупається для обох партнерів, принаймні у досягненні їхніх першочергових цілей. Результати в кращому випадку неоднозначні. Більшість SVC припиняють інвестувати через два-три роки, лише 28% опитаних сказали, що вони задоволені своїм корпоративним партнерством. Рівень успіху вищий, коли корпорації приходять не з однією метою, а з цілісним підходом до роботи зі

стартапом. Єдина мета, наприклад, "все, що ми хочемо від цього стартапу - це талант", ігнорує додаткові можливості, які може надати стартап [39].

Таким чином, успіх стратегічних партнерств між стартапами та корпораціями ґрунтується на низці важливих чинників, серед яких прихильність та узгодженість, культурна відповідність, взаємна вигода та стратегічний підхід до вибору партнера. Спираючись на велику кількість статистичних даних, у цьому дослідженні ми провели всебічний аналіз ключових елементів, які визначають ефективність такої співпраці. Розуміючи та вирішуючи проблеми та бар'єри, корпорації та стартапи можуть розкрити весь потенціал своїх стратегічних партнерств та сприяти інноваціям, зростанню та взаємному успіху.

РОЗДІЛ 3. СТАРТАП-РУХ В УКРАЇНІ: СТАНОВЛЕННЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ

3.1 Вітчизняна стартап-індустрія: сучасний стан розвитку інноваційного підприємництва в Україні

Стартап-екосистема України зазнала інтенсивного розвитку та трансформації, проходячи крізь кілька ключових етапів, кожен з яких сприяв формуванню сучасного стану інноваційного підприємництва в країні.

На початковому етапі, що охоплює кінець 1990-х та середину 2000-х років, інноваційна діяльність була переважно зосереджена на створенні малих ІТ-компаній та веб-студій, які задовольняли внутрішні потреби автоматизації. Важливим стимулом розвитку стала інтеграція комп'ютерних наук в академічні програми, що сприяло підготовці кваліфікованих фахівців у галузі.

Наступний період, характеризувався швидким зростанням ІТ-аутсорсингу, що посилювало роль України на міжнародній арені як одного з провідних центрів офшорного програмування. Цей час відзначений залученням міжнародних інвестицій та початком глобальної інтеграції українських стартапів [53].

У 2010-ті роки стартап-екосистема вступила в зрілу фазу з появою акселераторів, інкубаторів та коворкінгів, які надавали необхідну підтримку молодим інноваційним компаніям. Важливою характеристикою цього періоду було просування інновацій в сферах штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та фінтеху, що засвідчило значний технологічний прогрес.

Поточний етап, що розпочався з 2020-х років, характеризується не лише невпевненістю, економічною кризою та адаптацією стартапів до змін, викликаних глобальними трендами та пандемією COVID-19, але й реагуванням на виклики, пов'язані з війною. Вплив збройного конфлікту на стартап-екосистему має критичне значення, оскільки війна вплинула на інвестиційний клімат, ускладнила логістику та доступ до зовнішніх ринків. Стартапи активно залучаються до

цифровізації, охорони здоров'я та онлайн-освіти, демонструючи свою здатність до швидкої адаптації та інновацій. Цей час також характеризується значним міжнародним визнанням, як свідчать численні успішні IPO українських стартапів, що сприяло збільшенню інвестиційного інтересу до країни.

Згідно останнього дослідження Dealroom, станом на весну 2024-го українська стартап-індустрія оцінюється у 28 млрд. євро. Україна разом із Польщею та Естонією входить в топ 3 найбільших гравців даного ринку Центральної та Східної Європи [52].

В Україні налічується 12 стартап-акселераторів, 87 дослідницьких центрів, саме звідси походять 4 стартап-єдинороги - Grammarly, GitLab, BitFury, People.ai, повідомляє Ukrainian Tech Ecosystem Overview [69].

Згідно зі звітом Global Startup Ecosystem, повномасштабна війна, що триває, безповоротно змінила ландшафт української стартап-екосистеми. Довоєнний стан та динаміка розвитку даного ринку зазнали трансформуючого впливу через реалії повномасштабної війни. Незважаючи на безперервні військові дії, значна кількість українських стартапів не лише вистояла, але й відкрила для себе можливості для розширення. Цікавим є те, що лише 12% стартапів повністю припинили свою діяльність. Більше того, завдяки своїй стійкості та адаптивним стратегіям 43% стартапів з оптимізмом дивляться на перспективи зростання, спираючись на позитивні результати, яких вони досягли у 2022 році. Така стійкість і зростання в умовах кризових обставинах та цілковитої невизначеності підкреслюють динамічний та міцний характер української стартап-спільноти [51].

За даними звіту Global Startup Ecosystem Україна входить в топ 50 країн світу, покращивши позицію на 1 місце в порівнянні з попереднім 2022 роком. (Рис. 3.1) Це перший крок до повернення та відновлення довоєнних позицій, коли Україна входила в топ 30 серед 100 країн світу за кількістю стартапів і загальною оцінкою бізнес-середовища. Не дивлячись на початок повномасштабного вторгнення у першому кварталі 2022 року, кількість інвестицій в українські стартапи подвоїлася в порівнянні з попереднім роком. (Рис. 3.2)

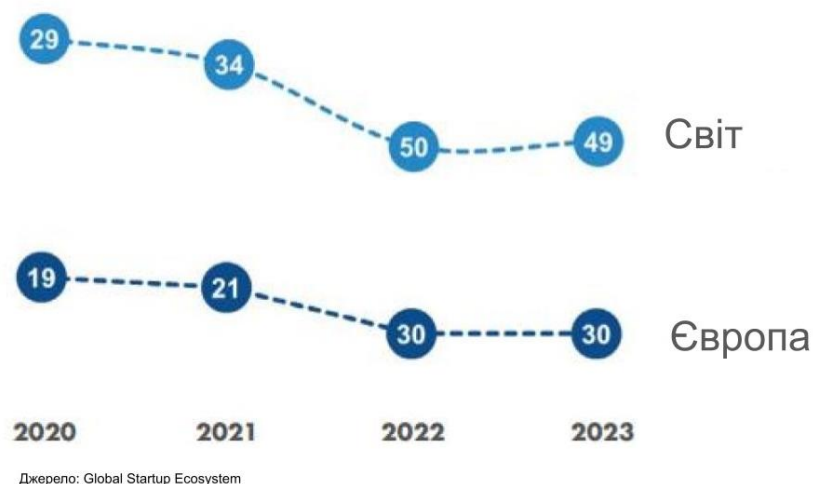


Рисунок 3.1 Рейтинг України в світовому та європейському рейтингу



Рисунок 3.2 Фінансування українських стартапів та кількість укладених угод

Щодо популярних галузей для українських стартапів, то Україна має потужний кадровий резерв інженерів-програмістів та аналітиків даних, що сприяло зростанню стартапів саме у секторі програмного забезпечення та аналізу інформації. Такі компанії, як Grammarly, яка розробляє популярний інструмент для написання текстів, що працює з великою кількістю даних, та Petcube, яка виробляє інтерактивні камери для домашніх тварин, здобули світове визнання. Фінтех-індустрія в Україні перебуває на підйомі, і такі стартапи, як Monobank (мобільний

банкінг), Kuna (криптовалютна біржа) з оцінкою в \$50–100 млн набирають обертів. Українські стартапи також руйнують традиційні моделі роздрібної торгівлі за допомогою інноваційних рішень для електронної комерції. Наприклад, Preply, який з'єднує мовних репетиторів зі студентами по всьому світу.

У сфері передових технологій українські стартапи досягають помітних успіхів у різних секторах, включаючи штучний інтелект, технологію блокчейн та програмну інженерію. Такі компанії, як RefaceAI, здобули міжнародне визнання завдяки своєму популярному додатку, який дозволяє користувачам накладати свої обличчя на обличчя знаменитостей, демонструючи ігровий потенціал штучного інтелекту.

Крім того, сектор блокчейну також бачить значний внесок українських фірм, таких як Distributed Lab, що спеціалізується на розробці блокчейн-рішень. У сфері розробки програмного забезпечення компанія N-iX зарекомендувала себе з найкращого боку, обслуговуючи міжнародну клієнтуру та сприяючи зміцненню позицій України як центру технологічних інновацій. Ці досягнення в різних технологічних галузях підкреслюють широту та вплив українських інновацій на світовій арені.

Українська стартап-екосистема почала формуватися близько 10 років тому, і продовжує перебувати на етапі становлення. Основним джерелом її фінансування є бутстрепінг, тобто власні кошти підприємців та доходи, які вони отримують. У січні 2022 року на це джерело як основне вказали 84% фаундерів, опитаних проектом «Польсько-український міст стартапів» [50].

В той же час Україна має динамічну стартап-екосистему з кількома акселераторами та інкубаторами, які підтримують підприємців на різних етапах. Ці акселератори мають на меті розвивати інноваційні ідеї, надавати менторство, фінансування та ресурси, щоб допомогти стартапам зростати та досягати успіху.

Виділимо кілька ключових моментів про функціонування акселераторів в Україні. В країні існує широкий спектр акселераційних програм, орієнтованих на різні сектори та стадії розвитку стартапів:

- 1991 Open Data Incubator фокусується на стартапах у сфері відкритих даних, IT, B2C та B2B, надаючи пре- та посівні інвестиції.
- Blue Lake Accelerator - ініціатива Українського фонду стартапів, що пропонує 3-місячну програму з посівним фінансуванням, менторством та ресурсами для стартапів на ранніх стадіях у різних секторах.
- EIT Incubator підтримує стартапи у сфері цифрових технологій, охорони здоров'я, фінтеху та розумних міст, надаючи фінансування у розмірі 25 000 євро та 8-тижневу програму.
- EO Business Incubators пропонує 4-місячну інкубаційну програму з фінансуванням у розмірі 10 000 доларів США для стартапів, що мають галузеву діагностику.
- ISE Corporate Accelerator пропонує як корпоративний інноваційний акселератор, так і стартап-акселератор для компаній на ранніх стадіях розвитку в різних секторах.
- Startup Wise Guys - це галузевий акселератор, що надає фінансування у розмірі понад 100 000 євро та 6-місячну програму.

Багато акселераторів розташовані в Києві, столиці України, зокрема 1991 Accelerator, Challenger Accelerator, Demium CEE, EO Business Incubators, Innovation Startup Entrepreneurship та IoT Hub. Така концентрація в Києві дозволяє стартапам отримати доступ до підприємницької екосистеми та ресурсів міста.

Втім, деякі акселератори присутні й в інших містах, таких як Львів (Центр підприємництва), Харків (EO Business Incubator), а також у міжнародних локаціях, таких як Лондон (Blue Lake Accelerator, Seed Forum Global) та Таллінн (Startup Wise Guys). Таке географічне розмаїття дозволяє акселераторам підтримувати стартапи в різних регіонах та сприяти виходу на міжнародні ринки.

Більшість акселераторів пропонують менторство від досвідчених підприємців, галузевих експертів та інвесторів. Вони надають доступ до таких ресурсів, як коворкінги, юридичні та фінансові послуги, а також можливості для нетворкінгу. Ці послуги підтримки мають вирішальне значення для стартапів на

ранніх стадіях для перевірки їхніх ідей, створення прототипів та підготовки до масштабування.

Українські стартапи та суб'єкти малого та середнього підприємництва (МСП) активно шукають шляхи інтеграції з міжнародними ринками, зокрема з Європейським Союзом, щоб розширити свою ринкову присутність та скористатися новими можливостями для подальшого розвитку та масштабування.

Згідно зі звітом Ukrainian Startup Ecosystem Report дві третини українських стартапів працюють на глобальному ринку, а 12% взагалі не працюють в Україні. Такий експортно-орієнтований підхід допоміг їм подолати виклики, пов'язані з конфліктом, що триває, і зберегти безперервність бізнесу. [70]

Багато українських стартапів відкрили офіси в таких країнах, як Польща, Чехія, Німеччина та інші країни ЄС, наблизивши свої продукти та послуги до міжнародних клієнтів, а також захистивши свою діяльність від наслідків війни.

Українська стартап-екосистема залучила значну увагу від великих світових технологічних корпорацій, які пропонують сприятливі можливості для співпраці та стратегічних партнерств. Ці багатонаціональні техногіганти визнали багатство таланту та інновацій, що виходять з України, що спонукало їх активно шукати партнерства з місцевими стартапами.

Одним прикладів такої взаємодії є запуск Google програми акселератора для стартапів в Україні. Ця програма має на меті полегшити партнерство між Google та перспективними українськими стартапами в різних доменах, включаючи розробку продуктів, менторство та інвестиційні можливості. Для подальшої підтримки української стартап-екосистеми, Google ввів Фонд підтримки України, який надає грошові винагороди без права на частку в компанії до 100,000 дол. США обраним українським стартапам. Крім того, Google пропонує менторство, підтримку продуктів і до 350,000 дол.США кредитів на Cloud цим стартапам, дозволяючи їм використовувати експертизу, ресурси та технології Google. [71]

Одним з ефективних шляхів підтримки українських стартапів у їхньому прагненні інтеграції з міжнародним бізнесом та виходу на закордонні ринки є участь у грантових програмах, що пропонуються глобальними ІТ-компаніями. Багато

міжнародних бізнесів висловили своє бажання допомогти українським стартапам, особливо на початку війни. Підтримка надається переважно у вигляді безкоштовного доступу до сервісів цих компаній і зазвичай обмежена як у часі, так і у кількості стартапів, які можуть взяти участь.

Одним із яскравих прикладів є Amazon Web Services (AWS), яка оголосила про виділення українським стартапам кредитів на користування своїми послугами на суму до \$100 000. [65] . Це фактично є грантом, що дозволяє українським компаніям скористатися потужностями AWS для розвитку своїх продуктів і послуг.

Корпорація Google також створила фонд у розмірі 5 млн. дол. США для підтримки 50 українських стартапів, заснованих протягом 2022 року. Ця ініціатива спрямована на забезпечення фінансової стабільності та розвиток інноваційних проектів у складний час.

Існують також програми, орієнтовані на певні сектори та напрямки. Наприклад, Mastercard оголосила програму Start Path Ukraine, в рамках якої надасть гранти в розмірі 10 000 дол. США для п'яти українських стартапів, що спеціалізуються у фінтех. Ця ініціатива спрямована на підтримку інновацій у фінансовій сфері та сприяння розвитку перспективних проектів [64].

Американська корпорація- конгломерат соціальних мереж Meta, у партнерстві з українською компанією Genesis, запропонувала міжнародну освітню програму для засновників і топ-менеджерів стартапів. Ця програма має на меті підвищити кваліфікацію українських підприємців та надати їм необхідні знання для успішної інтеграції на міжнародні ринки [63].

Хоча ці програми є значущою допомогою, вони мають свої обмеження. Зазвичай це разове фінансування, яке надає стартапам фінансову «подушку безпеки» на певний період, але не завжди сприяє їхньому повноцінному розвитку та масштабуванню. Наприклад, гранти від AWS і Google дозволяють українським стартапам пережити найскладніші часи, проте для довгострокового зростання необхідні більш стабільні джерела фінансування і стратегічна підтримка.

Інтеграція українських стартапів з міжнародними корпораціями створює взаємовигідні можливості для обох сторін. Стартапи отримують доступ до

ресурсів, технологій та знань, що сприяє їхньому швидшому розвитку та виходу на нові ринки. Корпорації, у свою чергу, отримують можливість інвестувати в інноваційні проекти, що можуть стати важливими елементами їхнього портфоліо і забезпечити конкурентні переваги.

Наприклад, такі ініціативи, як освітні програми від Meta і Genesis, не лише сприяють розвитку українських стартапів, а й створенню довгострокових партнерств. Спеціалізовані програми, такі як Start Path Ukraine від Mastercard, допомагають виявити та підтримати найперспективніші проекти у фінансовій сфері.

3.2 Роль вітчизняних стартапів у повосньому відновленні: перспективи та виклики

Наслідки війни поставили Україну перед серйозним викликом відновлення економіки. Водночас Україна не має стати такою як була до початку цієї жахливої війни, саме відбудова- це шанс для країни перетворитись на інноваційний центр Європи. Ця критична потреба підкреслює важливість сприяння інноваціям та підприємництву для стимулювання економічної диверсифікації та створення робочих місць. Стартап-інкубатори та акселератори за підтримки місцевих та міжнародних бізнес-партнерів відіграють вирішальну роль у створенні сприятливого середовища для розвитку та процвітання стартапів.

Інкубатори і акселератори пропонують широкий спектр послуг, включаючи менторство, доступ до фінансування та можливості нетворкінгу, які можуть допомогти підприємцям подолати виклики, пов'язані з початком та масштабуванням бізнесу. Надаючи стартапам платформу для розвитку та зростання, ці програми можуть сприяти створенню нових робочих місць та економічному зростанню. Крім того, унікальна ціннісна пропозиція стартапів у цих

екосистемах часто полягає в їхній здатності впроваджувати інновації та руйнувати традиційні галузі, що призводить до розвитку нових технологій та бізнес-моделей.

Співпраця між інкубаторами/акселераторами та місцевими гігантами і міжнародними корпораціями відкриває унікальні можливості для передачі знань та доступу до ринку. Підтримка та масштабування цих екосистем вимагатиме інвестицій в інфраструктуру, підтримки підприємництва та інновацій, а також сприяння партнерству між стартапами, усталеним бізнесом та міжнародною спільнотою. Вже існують такі ініціативи, як Український хаб, що має на меті надати українським стартапам доступ до глобальної екосистеми, підтримку на шляху розвитку бізнесу та виходу на нові ринки. Українська технологічна екосистема (Ukrainian Tech Ecosystem) - ще одна платформа, яка підтримує розвиток інноваційних технологій та об'єднує іноземних партнерів з українськими технологічними талантами та експертизою.

Інкубатори та акселератори мають важливе значення для розвитку інфраструктури. Згідно з дослідженням Мінцифри та журналу Forbes, станом на грудень 2023 року в Україні зареєстровано понад 70 інкубаторів, але з них працюють – до 10 [49].

Українська стартап-екосистема також стала свідком появи відомих вищезгаданих інкубаторів та акселераторів, таких як YEP, Greencubator та SILab. Крім того, платформи, орієнтовані на соціальні підприємства, такі як Impact HUB Odessa та Українська соціальна академія, з'явилися як невід'ємні компоненти міжнародних донорських проєктів. Ці ініціативи відіграють вирішальну роль у післявоєнному відновленні, розвиваючи соціальне підприємництво та вирішуючи нагальні суспільні проблеми за допомогою інноваційних бізнес-моделей.

Стратегічне бачення післявоєнного відновлення економіки України має визначати пріоритетом розвиток та розширення підприємницьких екосистем. Завдяки довгостроковій підтримці з боку державного та приватного секторів ці екосистеми можуть сприяти створенню міцної, інноваційної економіки в Україні. Таке бачення має включати стратегії масштабування успішних стартапів, сприяння

співпраці між зацікавленими сторонами та використання унікальних сильних сторін і конкурентних переваг України.

Для сприяння відновленню економіки після війни інвестиційні програми та інкубатори/акселератори повинні зосередитися на ключових галузях, які є важливими для розвитку країни. До таких галузей належать інфраструктура, енергетика, сільське господарство, охорона здоров'я та технології. Інфраструктура завжди мала вирішальне значення для економічного розвитку, а стартапи, що працюють у сфері технологій “розумного міста” (smart city), сталого транспорту та відновлюваної енергетики, можуть допомогти Україні зменшити залежність від викопних видів палива та підвищити енергетичну безпеку. Сільське господарство також є надзвичайно важливою галуззю для України, і стартапи, що спеціалізуються на точному землеробстві, агротехнологіях та продовольчій безпеці, можуть допомогти країні підвищити продуктивність сільського господарства та зменшити кількість харчових відходів.

Технологічний сектор також має вирішальне значення для економічного зростання України, і стартапи, орієнтовані на штучний інтелект, машинне навчання та кібербезпеку, можуть допомогти країні конкурувати на майбутньому глобальному ринку технологій.

Для залучення іноземних інвестицій Україна має позиціонувати себе як центр інновацій та підприємництва, особливо в цих ключових галузях. Країні необхідно запропонувати такі стимули, як податкові пільги, фінансування та регуляторну підтримку для залучення іноземних інвесторів.

Покращення інфраструктури для підтримки стартапів може суттєво знизити бар'єри на шляху до міжнародних ринків. Розвинена інфраструктура, включаючи технопарки та інноваційні центри, забезпечує стартапам доступ до необхідних ресурсів та підтримки. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD,) країни з розвиненою інноваційною інфраструктурою мають вищий рівень стартап-активності та залучення інвестицій. Створення сучасних технопарків та інноваційних центрів з доступом до необхідних ресурсів, забезпечення державної підтримки для розвитку інфраструктури стартапів, а також

запровадження пільгових умов для стартапів у ключових сферах, таких як ІТ, біотехнології та зелена енергетика, є важливими кроками.

Університетські програми також можуть відігравати важливу роль у підтримці стартап-екосистеми, надаючи освіту з підприємництва, менторство та доступ до ресурсів для досліджень і розробок. Університети можуть співпрацювати з інкубаторами та акселераторами, щоб забезпечити стартапам доступ до експертизи, інфраструктури та фінансування.

Завдяки цьому інкубатори та акселератори стартапів мають потенціал для того, щоб стати рушійною силою післявоєнної економічної відбудови в Україні. Роблячи ставку на підприємництво, Україна може прискорити своє післявоєнне економічне відновлення і стати лідером в інноваціях та економічному зростанні.

Інтеграція українських стартапів до міжнародного бізнесу є важливим етапом для розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Проте, цей процес супроводжується рядом серйозних бар'єрів та викликів, які ускладнюють вихід на міжнародні ринки. Основні проблеми, з якими стикаються українські стартапи, включають законодавчі обмеження, фінансові проблеми, складність ведення бізнесу в Україні, культурні розбіжності, доступ до міжнародних ринків і нестача практичного досвіду в міжнародній бізнесовій діяльності. Важливо відзначити, що ці проблеми часто відрізняються від тих, з якими стикаються стартапи в інших країнах.

Однією з найпоширеніших проблем для українських стартапів при інтеграції до міжнародного бізнесу є законодавчі обмеження. Україна не є членом Європейського Союзу, що створює додаткові законодавчі бар'єри для українських стартапів. Відсутність єдиного правового поля з країнами ЄС ускладнює процес реєстрації, ліцензування та сертифікації продукції, що значно затримує вихід на ринок. Наприклад, для українських компаній, які бажають експортувати свої продукти до ЄС, необхідно отримати сертифікат відповідності стандартам ЄС (CE marking) сертифікації може бути складним і дорогим, що ускладнює вихід на

європейський ринок [66]. До того ж, різниця у податкових системах та вимогах до фінансової звітності створює додаткові труднощі для українських підприємств.

У ЄС також діє Загальний регламент про захист даних (GDPR), який встановлює суворі вимоги до обробки персональних даних. Українські стартапи, що надають цифрові послуги в ЄС, повинні забезпечити відповідність GDPR. Це вимагає значних ресурсів для впровадження необхідних технічних і організаційних заходів. Захист інтелектуальної власності є ключовим аспектом для стартапів, особливо у сфері технологій та інновацій. Відсутність гармонізованої системи захисту інтелектуальної власності між Україною та країнами ЄС і США створює додаткові труднощі для українських стартапів. Наприклад, процес отримання патентів в ЄС або США може бути тривалим і дорогим. Це ускладнює захист інноваційних розробок українських стартапів на міжнародному рівні.

Також, різні податкові системи та податкові угоди між Україною та іншими країнами можуть створювати додаткові фінансові навантаження для українських стартапів, які прагнуть працювати на міжнародних ринках, через відсутність угод про уникнення подвійного оподаткування між Україною та деякими країнами може призводити до подвійного оподаткування доходів українських стартапів.

Подолання законодавчих обмежень та інших бар'єрів, з якими стикаються українські стартапи при інтеграції до міжнародного бізнесу, вимагає комплексного підходу. Україна повинна надалі працювати над гармонізацією свого законодавства зі стандартами ЄС та США. Це стосується технічних регламентів, питань захисту даних, інтелектуальної власності та податкового регулювання. Гармонізація законодавства полегшить процеси реєстрації та сертифікації продукції, що сприятиме швидкому виходу українських стартапів на міжнародні ринки. Дослідження показують, що країни з гармонізованими регуляторними системами мають вищий рівень економічного співробітництва та залучення іноземних інвестицій. Гармонізація законодавства також необхідна для забезпечення функціонування єдиного ринку ЄС з вільного руху товарів, послуг, капіталу та людей між країнами-членами ЄС та є необхідною умовою членства України в ЄС [47].

Українським стартапам також необхідно підвищувати рівень знань та компетенцій у галузі міжнародного бізнесу, включаючи правові аспекти, стандарти та вимоги різних ринків, кросс-культурну взаємодію та ін.. Підвищення кваліфікації підприємців допоможе їм краще орієнтуватися в міжнародному бізнес-середовищі та ефективніше управляти своїми компаніями. Програми навчання для підприємців щодо міжнародних стандартів, вимог і найкращих практик, а також створення платформ для обміну досвідом та знаннями між українськими стартапами та міжнародними експертами можуть суттєво допомогти в цьому напрямку.

Розширення мережі контактів та активна участь у глобальних бізнес-спільнотах також є ключовими для успішної інтеграції на міжнародні ринки. Нетворкінг є важливим елементом для залучення інвестицій та встановлення партнерських відносин. Дослідження підтверджують, що стартапи з розвинутою мережею контактів мають більше шансів на успіх. Участь у міжнародних виставках, конференціях та форумах для встановлення нових контактів та партнерств, а також створення та підтримка бізнес-асоціацій та спільнот для обміну досвідом та співпраці, є важливими стратегіями.

Активне лобіювання інтересів українських стартапів на міжнародній арені може сприяти створенню сприятливих умов для їхнього розвитку. Лобіювання допомагає встановлювати сприятливі політичні та економічні умови для стартапів. Участь у міжнародних організаціях та форумах сприяє встановленню діалогу з регуляторами та впливу на рішення, що можуть вплинути на бізнес. Встановлення діалогу з міжнародними регуляторами для спрощення доступу на їхні ринки, просування позитивного іміджу України як перспективного місця для інвестицій та інновацій, а також активна участь у міжнародних організаціях та форумах для впливу на рішення, що можуть вплинути на український бізнес, є важливими стратегіями.

Українські стартапи можуть досліджувати та впроваджувати інноваційні моделі фінансування, що допоможуть залучити іноземні інвестиції та зменшити фінансові ризики. Альтернативні моделі фінансування, такі як краудфандинг,

дозволяють стартапам залучати кошти від широкого кола інвесторів, зменшуючи залежність від традиційних джерел фінансування. За даними World Bank, краудфандинг стає все більш популярним серед стартапів у всьому світі. Використання краудфандингових платформ для залучення коштів від міжнародної спільноти, розвиток партнерських відносин з венчурними фондами та бізнес-янгломи, а також створення спеціалізованих інвестиційних фондів для підтримки стартапів у стратегічних галузях є важливими кроками в цьому напрямку.

Фінансові бар'єри також є однією з найбільших перешкод для стартапів, що прагнуть вийти на міжнародні ринки. Високі витрати на маркетинг, просування продукції та участь у міжнародних виставках можуть є складнодоступними для багатьох молодих компаній. Недостатність державних програм підтримки під час війни та короткостроковість грантів змушують все більше українських засновників шукати фінансування за кордоном. До війни іноземні інвестиції вдалося залучити лише близько 20% українських стартапів. Наприклад, як свідчать дані дослідження Mastercard SME Index, лише 8,9% засновників зазначили, що їхні стартапи фінансуються за рахунок іноземного венчурного капіталу. Ще 6,3% повідомили про інвестиції від закордонних акселераторів, а 5,1% - від іноземних бізнес-янголів [46].

Одна з основних причин, чому зараз так складно залучати іноземні інвестиції, полягає у високих ризиках, пов'язаних з військовими діями. Інвестори схильні уникати вкладень у регіони з нестабільною політичною та економічною ситуацією, оскільки це значно підвищує ризик втрати капіталу. Війна створює невизначеність, яка негативно впливає на довіру інвесторів до українських компаній. Крім того, економічна нестабільність і коливання валюти роблять український ринок менш привабливим для іноземних інвесторів. Високий рівень інфляції, нестабільність національної валюти та загальна економічна невизначеність утруднюють прогнозування майбутніх доходів від інвестицій.

Згідно дослідження AIN.UA одною з основних тенденцій 2024 року стала проблема нестачі IT-спеціалістів в Україні. Український бізнес переживає значний ріст у сфері інформаційних технологій, що супроводжується стрімким збільшенням

штату ІТ-департаментів. Великі міжнародні компанії, такі як GlobalLogic та EPAM, а також місцеві гіганти, як Fozzy Group та Rozetka, постійно розширюються і потребують все більше ІТ-спеціалістів. За інформацією AIN.UA, у деяких компаній одночасно відкрито більше тисячі вакансій. Ця тенденція вказує на наявність серйозного кадрового голоду в ІТ-сфері, що, за прогнозами експертів, не зміниться в найближчому майбутньому. Попит на ІТ-фахівців залишається високим у всіх секторах бізнесу, оскільки сучасний бізнес значною мірою залежить від цифрових технологій.

Основною причиною виникнення кадрового голоду в ІТ-сфері є різке зростання попиту на цифрові рішення, яке спостерігається роками. Пандемія COVID-19 значно прискорила процеси діджиталізації в усьому світі, включаючи Україну. Компанії змушені були швидко адаптуватися до нових умов, переходячи на віддалену роботу та впроваджуючи нові цифрові рішення для збереження конкурентоспроможності. Це призвело до збільшення потреби у кваліфікованих ІТ-фахівцях.

Наступними причиною є експансія міжнародних компаній на український ринок. Україна має великий потенціал у сфері ІТ завдяки високому рівню освіти та порівняно низькій вартості праці. Це робить українських фахівців привабливими для міжнародних компаній, які активно відкривають свої представництва та філії в Україні, створюючи нові робочі місця і збільшуючи попит на ІТ-спеціалістів.

Також, звичайно, війна та військовий стан є важливою причиною нестачі ІТ-спеціалістів в Україні. Багато ІТ-фахівців змушені були залишити небезпечні регіони або країну, шукаючи безпечніші умови для життя, що призвело до втрати кваліфікованих кадрів на місцевому ринку. створення програм психологічної підтримки, гнучкі умови праці та залучення міжнародної допомоги. Мобілізація також значно впливає на нестачу ІТ-спеціалістів в Україні. Багато фахівців підлягають призову на військову службу, що зменшує їхню кількість на ринку праці. Це ускладнює компаніям забезпечення необхідної кількості кадрів для підтримки своїх технологічних процесів.

Для подолання кадрового голоду в ІТ-сфері українським компаніям слід розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Україна має продовжувати інвестування в освіту та підготовку нових ІТ-спеціалістів. Компанії можуть співпрацювати з університетами та технічними навчальними закладами для створення спеціалізованих програм навчання, що відповідають сучасним вимогам ринку. Наприклад, розробка та впровадження дуальних програм, які поєднують теоретичне навчання з практичною роботою у компаніях, може суттєво підвищити рівень підготовки випускників.

Важливим також є створення привабливих умов праці для ІТ-фахівців. Компанії повинні забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці та гнучкий графік роботи. Особливу увагу слід приділити розвитку корпоративної культури, що сприяє утриманню талановитих фахівців та підвищенню їхньої лояльності.

Таким чином, українські стартапи стикаються з численними бар'єрами та викликами при виході на міжнародні ринки, включаючи законодавчі обмеження, фінансові проблеми, складність ведення бізнесу, культурні розбіжності, доступ до міжнародних ринків та нестачу досвіду в міжнародному бізнесі. У порівнянні з іншими країнами, ці проблеми мають свої особливості, що вимагає спеціального підходу для їх подолання. Багатогранний підхід, що поєднує інвестиційні програми, інкубатори та акселератори, університетські програми та регуляторну підтримку, може допомогти Україні розвинути свою стартап-екосистему та підтримати економічне відновлення. Зосередившись на ключових галузях та залучивши іноземні інвестиції, Україна зможе позиціонувати себе як центр інновацій та підприємництва у Східній Європі. Політики, бізнес-лідери та міжнародна спільнота повинні визнати цінність цих ініціатив і взяти на себе зобов'язання підтримувати їхню довгострокову стійкість і зростання.

3.3 Потенційні вектори оптимізації взаємодії українських стартапів з міжнародним бізнесом

Інтеграція українських стартапів у міжнародні бізнес-екосистеми через корпоративне партнерство несе в собі значні можливості та виклики. Щоб оптимізувати цю взаємодію, важливо прийняти конкретні стратегії та практики, які сприятимуть ефективній співпраці з транснаціональними корпораціями.

Для цього пропонуємо спочатку розглянути SWOT-аналіз для того, щоб систематично оцінити поточний стан українських стартапів у контексті їхньої інтеграції до міжнародного бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 SWOT-аналіз українських стартапів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий рівень технічної освіти та кваліфікації фахівців - Креативність та незламність - Інноваційність та гнучкість стартапів - Підтримка міжнародних IT-компаній та грантові програми	- Законодавчі бар'єри та відсутність гармонізації законодавчого поля з ЄС - Недостатній доступ до фінансових ресурсів - Нестабільна політична та економічна ситуація - Відтік талантів через війну та мобілізацію - Інфраструктурні виклики (блекаути тощо)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на IT-послуги та діджиталізація - Міжнародні партнерства та співпраця - Розширення на глобальні ринки через інновації - Залучення іноземних інвесторів та венчурного капіталу - Залучення стартапів до повоєнного відновлення України	- Військові дії та їх вплив на безпеку - Конкуренція з боку міжнародних компаній - Торговельні обмеження - Недієва система захисту прав власності - Психологічний стрес та професійне вигорання працівників

Потужна місцева екосистема має вирішальне значення для підтримки зростання стартапів та сприяння інтернаціоналізації через корпоративне партнерство. Для зміцнення цієї екосистеми можна застосувати кілька стратегій, які зроблять її більш привабливою для транснаціональних корпорацій, що шукають інноваційних партнерів.

Ці установи надають менторську підтримку, ресурси та можливості для нетворкінгу. Наприклад, UNIT.City, перший в Україні інноваційний парк, пропонує комплексну екосистему для стартапів, включаючи коворкінги, науково-дослідні лабораторії та доступ до інвесторів. Ці об'єкти мають вирішальне значення для підготовки стартапів до партнерства з великими корпораціями, підвищуючи їхні операційні можливості та готовність до виходу на ринок.

Розширення доступу до фінансування є ще одним важливим елементом. Незважаючи на нещодавнє зростання, український ринок венчурного капіталу залишається недостатньо розвиненим. У 2021 році українські стартапи залучили рекордні \$832 млн інвестицій, згідно дослідження в дослідженні венчурного фонду AVentures Capital та журналу Forbes . Урядові ініціативи, такі як Український Фонд Стартапів, який надає гранти стартапам на ранніх стадіях, мають вирішальне значення, але потребують розширення. Заохочення створення більшої кількості мереж ангельських інвесторів, таких як UAngel, може забезпечити стартапи необхідним посівним фінансуванням. Ці інвестиції часто є передумовою для залучення корпоративного партнерства, оскільки вони демонструють життєздатність та ринковий потенціал.

Сприяння співпраці між університетами, науково-дослідними установами та стартапами також може стимулювати інновації та створювати шляхи для корпоративного партнерства. Такі програми, як проект "IT Future" Львівського IT Кластеру, який інтегрує студентів університетів у реальні технологічні проекти, є прикладом успішних моделей такого партнерства. Така співпраця не лише стимулює інновації, але й забезпечує потік кваліфікованих кадрів, необхідних для зростання стартапів та їхньої привабливості для корпоративних партнерів.

Створення та використання міжнародних мереж є важливим для українських стартапів для виходу на світові ринки та налагодження партнерства з транснаціональними корпораціями. Участь у міжнародних конкурсах та конференціях є ключовою стратегією. Українські стартапи отримали значну популярність завдяки таким заходам, як Web Summit, Start Summit та Slush. Наприклад, Reface, український стартап у сфері штучного інтелекту, отримав

міжнародне визнання після презентації на TechCrunch Disrupt. Такі платформи надають стартапам доступ до потенційних партнерів та інвесторів, розширюючи їхні перспективи для міжнародної експансії. Такі конференції надають ідеальну можливість продемонструвати свої інновації, налагодити зв'язки з провідними гравцями індустрії та вивчити найкращі практики з усього світу. Участь у таких заходах не лише підвищує видимість українських стартапів, але й забезпечує безпосередній доступ до потенційних партнерів та інвесторів, що є критично важливим для міжнародної експансії.

Приєднання до глобальних акселераторів також пропонує суттєві переваги. Міжнародні акселератори, такі як Y Combinator та Techstars, надають менторство, фінансування та доступ до міжнародних ринків. Прикладом стартапу, якому вдалося отримати увагу міжнародного бізнесу та залучити 3 мільйони доларів в “посівних” інвестиціях є AISDR. AiSDR розробляє інструмент на основі штучного інтелекту, який оптимізує витрати на спеціальні права запозичення, при цьому одночасно збільшуючи обсяги продажів.

Дослідження також показують що стартапи, які беруть участь у топових акселераторах, мають більше шансів отримати подальше фінансування та досягти вищих оцінок. Долучаючись до таких програм, українські стартапи можуть отримати цінний досвід та ресурси для ефективного виходу на міжнародні ринки та налагодження зв'язків з потенційними корпоративними партнерами.

Формування стратегічних альянсів з транснаціональними корпораціями може сприяти виходу на ринок та інтеграцію в міжнародні бізнес-екосистеми. Український стартап Grammarly успішно співпрацює з такими компаніями, як Microsoft, щоб інтегрувати свою технологію в широко використовувані платформи. Такі альянси надають стартапам критично важливу підтримку при виході на ринок, технологічну співпрацю та доступ до каналів дистрибуції, тим самим прискорюючи процес їхньої інтернаціоналізації.

Визначення нішевих ринків, на яких українські стартапи можуть запропонувати унікальні пропозиції, має вирішальне значення для залучення корпоративного партнерства та досягнення міжнародного успіху. Ретельне

дослідження ринку допомагає виявити незадоволені потреби на міжнародних ринках. Наприклад, Petcube, український стартап, що спеціалізується на камерах для домашніх тварин, виявив зростаючу нішу на ринку технологій для домашніх тварин і успішно вийшов на міжнародний ринок.

Зосереджуючись на інноваційних рішеннях та диференціюючи свої продукти чи послуги, українські стартапи можуть виділитися на конкурентних міжнародних ринках та залучити корпоративних партнерів, які шукають унікальні інновації.

Технологічна перевага українських стартапів може бути використана для виходу на нішеві ринки та залучення корпоративних партнерів. Згідно зі звітом Startup Genome про глобальну стартап-екосистему за 2021 рік, Україна посідає високі позиції за кількістю технологічних талантів, зокрема у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та блокчейну. Ці сфери відкривають значні можливості для міжнародної експансії та є надзвичайно привабливими для транснаціональних корпорацій, які шукають передові технології та інноваційні рішення.

Водночас варто зазначити, що війна і тут внесла певні зміни. Так європейська бізнес-школа INSEAD у коллаборації із Portulans Institute (США) презентували рейтинг привабливості країн для талантів за 2023 рік, його очолює Швейцарія, Україна обіймає 66-те місце (64- у 2022 році). В той же час варто зазначити, що Україна – єдина країна із рівнем доходу нижчим за середній, яка знаходиться у верхній половині даного рейтингу. Однією із сильних сторін України є рівень якості її вищої освіти, що є важливим фактором для інших критеріїв «Навички високого рівня» (45-те місце).

Глибоке розуміння культурної та ринкової динаміки цільових регіонів має важливе значення для успішної міжнародної інтеграції та ефективного корпоративного партнерства. Участь у культурних навчальних програмах може допомогти українським підприємцям зрозуміти діловий етикет, поведінку споживачів та регуляторне середовище в різних країнах. Особливо корисними в цьому плані є програми, які пропонує Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) в Україні.

Формування партнерських відносин з місцевим бізнесом може надати цінну інформацію та допомогти зорієнтуватися на нових ринках. Наприклад, українські агротехнологічні стартапи успішно співпрацюють з місцевими дистриб'юторами в Європі, щоб розширити своє охоплення ринку. Такі партнерства сприяють кращому розумінню умов місцевого ринку та споживчих уподобань, що підвищує здатність стартапів адаптувати свої продукти та стратегії відповідно до них, а також робить їх більш привабливими партнерами для міжнародних корпорацій. Наприклад стартап Esper Bionics, який спеціалізується на розробці біонічних протезів. Головний продукт компанії - інтуїтивно керована біонічна рука, яка може бути корисною для людей після ампутації. Їхні протези вже здобули популярність на ринку США, а компанія планує розширити свою присутність в Європі.

Обізнаність в правовому та регуляторному середовищі є критично важливим для міжнародної експансії та формування корпоративних партнерств. Залучення юридичних експертів, які спеціалізуються на міжнародному бізнес-праві, забезпечує дотримання місцевих нормативно-правових актів та захист інтелектуальної власності. Такі юридичні фірми, як Sayenko Kharenko, надають послуги, адаптовані до потреб технологічних стартапів, пропонуючи рекомендації щодо регуляторних вимог та допомагаючи мінімізувати юридичні ризики.

Також важливо бути в курсі міжнародної торговельної політики, тарифів та правил імпорту-експорту. Український уряд може допомогти, укладаючи вигідні торговельні угоди та надаючи програми підтримки експорту. Угода про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) з ЄС є важливим кроком у цьому напрямку, що полегшує доступ до ринку для українських стартапів та робить їх більш життєздатними партнерами для міжнародних корпорацій.

Державна підтримка є життєво важливою для сприяння інтернаціоналізації стартапів та розвитку корпоративного партнерства. Реалізація політики, яка заохочує інновації, зменшує бюрократичні перепони та надає податкові пільги, може суттєво допомогти стартапам. Міністерство цифрової трансформації України запустило кілька ініціатив для підтримки технологічних стартапів, зокрема проєкт

"Дія Сіті", який пропонує сприятливі податкові умови та законодавчу базу, адаптовані для ІТ-сектору.

Переговори про торговельні угоди та партнерство з іншими країнами можуть відкрити нові ринки для українських стартапів. Уряд може відігравати активну роль у забезпеченні таких угод та наданні підтримки через програми сприяння експорту. Наприклад, Офіс з просування експорту (ЕРО) в Україні пропонує цінні ресурси та підтримку для стартапів, які прагнуть вийти на зовнішні ринки та сформувані корпоративне партнерство.

Сильна ідентичність бренду має важливе значення для отримання визнання та довіри на міжнародних ринках і залучення корпоративних партнерів. Створення переконливої історії бренду, яка резонує з міжнародною аудиторією, підкреслює місію, бачення та цінності стартапу. Українські стартапи, такі як Preply, що з'єднує тих, хто вивчає іноземні мови, з репетиторами, успішно використовують сторітелінг для залучення глобальних користувачів і встановлення довіри.

Забезпечення відповідності продуктів чи послуг стандартам якості та створення репутації надійності та досконалості має вирішальне значення. Послідовно надаючи високоякісні продукти та послуги, українські стартапи можуть створити сильну ідентичність бренду, яка сприятиме довірі та лояльності серед міжнародних клієнтів та корпоративних партнерів.

Оптимізація взаємодії між українськими стартапами та міжнародним бізнесом через корпоративне партнерство вимагає багатогранного підходу. Зміцнення місцевої стартап-екосистеми, використання міжнародних мереж, фокусування на нішевих ринках, поглиблення культурного та ринкового розуміння, покращення правової відповідності, використання цифрових технологій, забезпечення державної підтримки та створення сильної ідентичності бренду - все це є важливими компонентами цієї стратегії. Приймаючи ці вектори, українські стартапи можуть підвищити свої шанси на успішну інтеграцію в глобальний ринок, подолання викликів та використання можливостей у міжнародному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було розглянуто теоретичні засади функціонування стартапів та їх інтеграції у міжнародний бізнес, проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку стартапів, оцінено механізми взаємодії стартапів з великими корпораціями та розроблено стратегії для покращення інтеграції стартапів у міжнародний бізнес. Дослідження дозволило дійти до наступних висновків:

Стартапи є важливими елементами інноваційної економіки, які забезпечують швидке впровадження нових технологій та продуктів. Вони характеризуються високою ризикованістю, але мають значний потенціал для масштабування. Успішна інтеграція стартапів у міжнародний бізнес значною мірою залежить від їх здатності залучати фінансування та налагоджувати стратегічні партнерства з великими корпораціями. Теоретичний аналіз показав, що основні моделі взаємодії включають спільні інноваційні проекти, корпоративні венчурні фонди та акселератори.

Аналітичне дослідження світового ринку стартапів продемонструвало стійку тенденцію до зростання, особливо в секторах технологій, фінансових послуг та біотехнологій. Північна Америка, Європа та Азія мають найбільшу концентрацію стартапів та обсягів венчурного капіталу. Український ринок стартапів також попри війну продовжує свій розвиток, проте засновники стикається з проблемами доступу до фінансування та виходу на міжнародні ринки. Кількісно-якісний аналіз розвитку стартап-індустрії показав, що інвестиції в стартапи продовжують зростати, що свідчить про високу зацікавленість інвесторів у новітніх технологіях.

Дослідження досвіду взаємодії транснаціональних корпорацій (ТНК) зі стартапами показало, що найуспішніші партнерства базуються на чітко визначених стратегіях співпраці. Корпорації, такі як Google, IBM, Meta, Alphabet, активно взаємодіють зі стартапами та активно в них інвестують, що дозволяє їм впроваджувати нові технології та підвищувати конкурентоспроможність. Ці партнерства включають спільні дослідницькі проекти та програми корпоративного

венчурного капіталу. Для того щоб корпораціям забезпечити успішність співпраці зі стартапами важливо диверсифікувати інвестиції шляхом вкладення в багато проектів одночасно, а також створювати окремі інноваційні відділи для комунікацій та контролю.

Результати дослідження засвідчили той факт, що стратегічні партнерства між стартапами та корпораціями значно підвищують шанси стартапів на успіх, при цьому полегшуючи корпораціям доступ до нових технологій. Ефективні партнерства забезпечують не тільки фінансову підтримку, але й доступ до експертизи, ринків та ресурсів корпорацій. Показовими є програми корпоративного акселераторства та інкубаторів, які створюють умови для спільного розвитку та інновацій. Ці програми також допомагають стартапам адаптувати свої продукти до потреб глобального ринку. Дослідження показало, що українські стартапи мають значний потенціал для зростання, але стикаються з численними викликами, такими як нечіткість та регуляторного середовища та обмежений доступ до фінансування. Для подолання цих викликів необхідно розробити комплексну стратегію підтримки стартапів, яка включатиме податкові пільги, гранти та програми акселерації. Важливою є також державна підтримка у створенні сприятливого інвестиційного клімату.

На основі результатів проведеного дослідження було сформульовано рекомендації щодо оптимізації інтеграційного процесу вітчизняних стартапів до міжнародного бізнес-простору. Рекомендується створення сприятливого бізнес-середовища, що включає поліпшення доступу до фінансування, розвиток інфраструктури підтримки стартапів та сприяння міжнародній співпраці. Особлива увага повинна бути приділена розробці програм, які стимулюватимуть партнерства між стартапами та великими корпораціями, а також підтримці інноваційних ініціатив на державному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Westaway. What Are the 3 Types of Startup Acquisitions? 2024. URL: <https://westaway.com/faq/what-are-the-3-types-of-startup-acquisitions/>. (accessed: 13.04.2024).
2. Rickard M. Best Tech Acquisitions of All Time. 2024. URL: <https://matt-rickard.com/best-tech-acquisitions-of-all-time>. (accessed: 10.03.2024).
3. Adithya M. Navigating the Acquisition Process - A comprehensive guide for startup founders. 2024. URL: <https://www.manojadithya.com/navigating-the-acquisition-process>. (accessed: 18.03.2024).
4. Chatwin Tech. How to Assess Tech Startups for Acquisition. 2024. URL: <https://chatwintech.com/how-to-assess-tech-startups-for-acquisition/> (accessed: 19.03.2024).
5. Global Innovation Index 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
6. CB Insights. The Complete List Of Unicorn Companies. 2023. URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. (accessed: 19.03.2024).
7. Gil E. HIGH GROWTH HANDBOOK, Chapter 3, Three types of acquisitions. 2024. (accessed: 18.03.2024). URL: <https://growth.eladgil.com/book/chapter-9-mergers-acquisitions/three-types-of-acquisitions/>.(accessed: 10.03.2024).
8. Granstrand O, Sjölander S. The acquisition of technology and small firms by large firms. 1990. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4134/FULLTEXT01.pdf>[6. (accessed: 10.03.2024).
9. Passaro R., Quinto I., Thomas A. The start-up lifecycle: An interpretative framework proposal. 2016. URL: https://www.researchgate.net/profile/Renato-Passaro/publication/309810631_The_start-up_lifecycle_an_interpretative_framework_proposal/links/582453ef08ae61258e3ced8b/The-start-up-lifecycle-an-interpretative-framework-proposal.pdf (accessed: 19.03.2024).

10. Jones, O., & Jayawarna, D. Resourcing new businesses: Social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2). 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/233198159_Resourcing_new_businesses_Social_networks_bootstrapping_and_firm_performance (accessed: 16.03.2024).
11. Müller J., Mazur A., Kokhan M. “МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ В НІМЕЧЧИНІ ТА УКРАЇНІ”, 2023. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12118> (accessed: 16.03.2024).
12. <https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12#:~:text=Warby%20Parker%20co-CEO%20Neil%20Blumenthal%20has%20a%20similar,of%20a%20startup%20is%20that%20there%20isn%27t%20one.> (accessed: 07.04.2024).
13. Tóthová V., Fil'a M. (2023). Startups and Global Startup Ecosystems. Paper presented at the European Forum of Entrepreneurship 2023, Prague. URL: https://www.researchgate.net/publication/373013850_Startups_and_Global_Startup_Ecosystems
14. Economic Times. (2023). Several uncertainties have hit investor confidence in startups: Study. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/industry/banking/finance/several-uncertainties-have-hit-investor-confidence-in-startups-study/articleshow/100386029.cms>
15. StartupBlink. (2023). Global Startup Ecosystem Index 2023. URL: <https://www.startupsg.gov.sg/public/2023-06/Global%20Startup%20Ecosystem%20Index%202023-StartupBlink.pdf>
16. Federal Office for Economic Affairs and Export Control (BAFA). (2023). Close to 4 Billion Invested in Start-ups. URL: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/New/news/2023/close-to-4-billion-invested-in-start-ups.html>
17. SECA –Swiss Private Equity & Corporate Finance Association. (2023). Swiss Venture Capital Report 2023. URL: <https://assets-global.website->

files.com/627cb49ee9c8c230cfca9d37/63d2869125087dba887d1d22_VCReport_2023.pdf

18. deVere Switzerland. (2023). Switzerland is Among the Global Top 4 in R&D Investment. URL: <https://www.devere-switzerland.ch/news/Switzerland-is-among-the-global-top-4-in-R-and-D-investment>

19. EU-Startups. (2023). 10 Skyrocketing Swedish Startups to Watch in 2023. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/01/10-skyrocketing-swedish-startups-to-watch-in-2023/>

20. EU-Startups. (2022). UK Tech Takes the Top Spot in Europe as the Ecosystem Keeps Growing. URL: <https://www.eu-startups.com/2022/12/uk-tech-takes-the-top-spot-in-europe-as-the-ecosystem-keeps-growing/>

21. Startup Portugal. (2022). Startup ecosystem report. URL: <https://startupportugal.com/wp-content/uploads/2022/01/GG-countryreport-USA.pdf>

22. Radzevic J. (2022). The Complete Guide to Partnerships for Startups & Corporations. URL: <https://www.valuer.ai/blog/startup-corporation-partnership-infographic#:~:text=Startups%20and%20corporations%20can%20cooperate%20and%20partner%20in,on%20weaknesses%20using%20the%20strengths%20of%20the%20other>

23. 500 Startups. Unlocking Innovation Through Startup Engagement. URL: <http://go.500.co/unlockinginnovation>

24. IMD. (2020). How to Collaborate Better with Startups URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/articles/how-to-collaborate-better-with-startups/>

25. Ingrid L. (2015). Sweden's TeliaSonera Confirms Its Investing \$115M in Spotify. TechCrunch. URL: <https://techcrunch.com/2015/06/10/swedens-telia-sonera-confirms-its-investing-115m-in-spotify/>

26. Highline Beta.(2020) 5 Ways Corporations and Startups Can Collaborate Beyond Vendor Relationships. URL: <https://highlinebeta.com/5-ways-corporations-and-startups-can-collaborate-beyond-vendor-relationships/>

27. The World Trade Bank. (2021). The Global Findex Database 2021. URL: https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/chapters/2017%20Findex%20full%20report_chapter2.pdf
28. Bain & Company. (2023). Global Venture Capital Outlook: Latest Trends. URL: <https://www.bain.com/insights/global-venture-capital-outlook-latest-trends-snap-chart/>
29. FasterCapital. (2024). Corporate Venture Capital vs. Traditional VC: Which Is Right for Your Startup? URL: <https://fastercapital.com/content/Corporate-Venture-Capital-vs--Traditional-VC--Which-Is-Right-for-Your-Startup.html>
30. Merced M. & Conger K.(2019). Uber I.P.O. Values Company at \$82.4 Billion. The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2019/05/09/technology/uber-ipo-stock-price.html#:~:text=May%209%2C%202019%20The%20biggest%20Silicon%20Valley%20initial,billion.%20It%20raised%20%248.1%20billion%20from%20the%20I.P.O>
31. KPMG. (2016). On the Road to Corporate-Startup Collaboration. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf>
32. Carta. (2023). Mergers & Acquisitions 2023: The IPO Chill. URL: <https://carta.com/blog/mergers-acquisitions-2023/#the-ipo-chill>
33. Lazarow, A. Forbes. (2022). How to Thrive in the Coming Startup Acquisition Wave. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/alexlarow/2022/07/10/how-to-thrive-in-the-coming-startup-acquisition-wave/?sh=6992c9182cbc>
34. Moreira S., Klueter T., Tasselli S. (2019). How Stars Align: Reconsidering Firm Reputation and Status in Innovation Ecosystems. *Organization Science*, 30(6), 1213-1228. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2019.1337?af=R&>
35. Pinsky Law. Startup Intellectual Property Licensing. URL: <https://www.pinskylaw.ca/resources/iplaw/startup-intellectual-property-licensing.html>

36. CB Insights. (2023). The Most Active Startup Accelerators. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/most-active-startup-accelerators/>
37. Deloitte. (2015). Corporate Accelerator: Accelerating Growth through Innovation. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf
38. Seitz N., Lehmann E. & Haslanger P. (2023). Corporate accelerators: design and startup performance. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-023-00817-8>
39. McKinsey & Company. (2021). Collaborations Between Corporates and Start-Ups. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/collaborations-between-corporates-and-start-ups>
40. Denysiuk, O. (2021). Success factors for corporate-startup collaboration . URL: https://lbs.ac.at/wp-content/uploads/2021/02/LBS_Working_Paper_Series_No-12-Denysiuk.pdf
41. Cremades, A. (n.d.). The Power of Strategic Partnerships: Leveraging Collaborations for Startup Financing. URL: <https://alejandrocremades.com/the-power-of-strategic-partnerships-leveraging-collaborations-for-startup-financing/>
42. Kohler T. (2016) Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316000094>
43. Губарева І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. 2003. URL: <https://www.researchgate.net/publication/375>. (дата звернення: 20.05.2024).
44. Баловсяк Н. Від біонічних протезів до інноваційної освіти. Найцікавіші українські стартапи 2021 року. 2022. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-10-ukrayinskih-startapiv-u-2021-roci-spisok>. (дата звернення: 20.05.2024).
45. Несенюк А. Український ШІ-стартап AiSDR залучив 3 млн доларів. Серед інвесторів - топовий інкубатор Кремнієвої долини Y Combinator. На що підуть гроші. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-shi-startap-aisdr-zaluchiv>

3-mln-sered-investoriv-topoviy-inkubator-kremnievoi-dolini-y-combinator-na-shcho-pidut-groshi-28112023-17522. (дата звернення: 22.05.2024).

46. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>. (дата звернення: 24.05.2024).

47. Загнітко О., Корчев Ю. Гармонізація законодавства України як умова членства в ЄС: прогрес і перспективи. 2023. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/garmonizaciya-zakonodavstva-ukrayini-yak-umova-chlenstva-v-es-progres-i-perspektivi.html>. (дата звернення: 23.05.2024).

48. Кабачинський І. Стартап, проєкт, тренд року: підсумки 2021-го за версією AIN.UA. 2021. URL: <https://ain.ua/2021/12/31/startap-proekt-trend-roku-pidsumky-2021-go-za-versiyeyu-ain-ua/>. (дата звернення: 15.05.2024).

49. Балашова Л. В Україні не працюють 85% зареєстрованих бізнес-інкубаторів – Мінцифри. 2023. URL: <http://surl.li/udfut> (дата звернення: 16.05.2024).

50. Шкіль Л. Фінансування українських стартапів під час війни: де шукати інвестиції. 2022. URL: <https://ain.ua/2022/11/16/finansuvannya-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny/>. (дата звернення: 24.05.2024).

51. Kartashov P., Markevych I., Veremeeva N. Adaption & Resilience: First-Hand Insights Into the Ukrainian Startup Ecosystem. 2023. URL: <https://startupgenome.com/article/adaptation-and-resilience-first-hand-insights-into-the-ukrainian-startup-ecosystem>. (accessed: 17.05.2024).

52. Palchynska L. CEE startapus are worth €213B, with Poland, Ukraine, and Estonia contributing 50% to the region's enterprise value. 2024. URL: <https://www.vestbee.com/blog/articles/cee-startups-are-worth-213-b-with-poland-ukraine-and-estonia-contributing-50-to-the-region-s-enterprise-value-report>. (accessed: 18.05.2024).

53. Тищук Т.А., Павлова А.М. Щодо потенціалу і перспектив розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Аналітична записка. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-potencialu-i-perspektiv-rozvitku-it-outsordingu-v-ukraini>. (дата звернення: 17.05.2024).

54. Костюк А. Perdue сьогодні: що сталося з головним українським стартапом. 2021. URL: <https://www.redbull.com/ua-uk/what-happened-to-petcube>. (дата звернення: 18.05.2024).
55. Lviv IT Cluster. Профорієнтаційний проєкт Львівського ІТ Кластера. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-future/>. (дата звернення: 18.05.2024).
56. Startup Genome. The Global Startup Ecosystem Report GSER 2021. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2021>. (accessed: 19.05.2024).
57. Офіційний сайт фірми Saenko.Kharenko. URL: <https://sk.ua/uk/>. (дата звернення: 18.05.2024).
58. Ukrainian Hub. (2022). Ukrainian Hub - Надійна підтримка для зростаючого бізнесу. URL: <https://ukrainianhub.org/en/>. (дата звернення: 18.05.2024).
59. Ukrainian Tech Ecosystem. (2022). Ukrainian Tech Ecosystem - UKRAINIAN TECH ECOSYSTEM. URL: <https://uatechcommunity.com/>. (accessed: 19.05.2024).
60. Vestbee. (2022). Best Startups Accelerators and Incubators in Ukraine. URL: <https://www.vestbee.com/blog/articles/best-startups-accelerators-and-incubators-in-ukraine>. (accessed: 19.05.2024).
61. EIB. (2022). Ukraine: Recovery and Economic Growth. URL: <https://www.eib.org/en/stories/ukraine-recovery-economy-report>. (accessed: 19.05.2024).
62. Eqvista. (2022). Accelerators vs Incubators: Which is Better? URL: <https://eqvista.com/startup-fundraising/accelerators-vs-incubators/>. (accessed: 19.05.2024).
63. Recruiting by AIN.UA. Genesis. URL: <https://recruitika.com/companies/genesis/>. (дата звернення: 18.05.2024).
64. Payspaice. Mastercard відкриває набір заявок на участь у програмі Startup Path Ukraine та анонсує гранти у розмірі \$10000 для обраних стартапів. 2022. URL: <https://psm7.com/uk/company/mastercard/mastercard-otkryvaet-nabor-zayavok->

na-uchastie-v-programme-start-path-ukraine-i-anonsiruet-granty-v-razmere-10-000-dlya-vybrannyx-startapov.html. (дата звернення: 19.05.2024).

65. Google for Startups. Ukraine Support Fund. URL: https://campus.co/intl/uk_ua/europe/ukraine-support-fund/. (accessed: 19.05.2024).

66. Regulation (EC) 765/2018 of the European Parliament and of the Council of 9 July 2018 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008R0765>. (accessed: 19.05.2024).

67. INSEAD, Human Capital Leadership Institute. The Global Talent Competitiveness Index 2023. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

68. Szalavetz A., Sauvage N. The financialization of corporate venture capital investment? The corporation as a venture capitalist. URL: <https://academic.oup.com/ser/article/22/1/373/7209218>

69. Ukrainian Tech Ecosystem Overview. URL: <https://uatechecosystem.com/>

70. Polish-Ukrainian Startup Bridge. UKRAINIAN STARTUP ECOSYSTEM. URL: <https://techukraine.org/2022/01/18/ukrainian-government-invites-to-learn-digital-skills-in-english/>

71. Google. Ukraine Support Fund URL: <https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Kohler T. “Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups.”. 2016.

"Corporate Accelerators: Building bridges between corporations and startups." by Thomas Kohler, published in 2016, explores the concept of corporate accelerators and their role in fostering collaboration between large corporations and startups. The article delves into how corporate accelerators serve as platforms that help startups scale by providing them with resources such as funding, mentorship, and access to corporate networks. Kohler examines the mutual benefits for both startups and corporations, highlighting that while startups gain critical business support and market access, corporations benefit from the innovation and agility that startups bring. The article is a comprehensive study that covers the structure, operations, and strategic value of corporate accelerators, making it a significant contribution to understanding modern entrepreneurial ecosystems and corporate innovation strategies. The detailed analysis includes case studies and empirical data, providing readers with a well-rounded perspective on the effectiveness of these programs in bridging the gap between startups and established corporations.

2. Economic Times. “Several uncertainties have hit investor confidence in startups: Study. “, 2023.

The article from Economic Times, published in 2023, explores how various uncertainties have impacted investor confidence in startups. It highlights key issues such as economic instability, changes in regulations, and market fluctuations that are making investors more cautious. According to the study, these factors have led to a noticeable shift in how investors approach startup funding, with many adopting more conservative strategies and conducting more thorough due diligence. The article also discusses what this means for startups, suggesting they need to adapt by strengthening their business

models and proving their financial stability to attract investment. This piece is valuable for entrepreneurs and investors alike, offering insights into the challenges and strategies for navigating the current economic landscape. It underscores the importance of resilience and adaptability in the face of changing investor sentiments.

3. Global Innovation Index 2023, Editors: Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent

The Global Innovation Index 2023, published by the World Intellectual Property Organization (WIPO), provides a comprehensive analysis of innovation performance across different countries. This annual report evaluates and ranks the innovation capabilities and outcomes of various economies worldwide. The 2023 edition highlights key trends in global innovation, including advancements in technology, research and development, and the impact of innovation on economic growth. The report features detailed profiles of each country, assessing factors such as infrastructure, market and business sophistication, knowledge and technology outputs, and creative outputs. It also identifies strengths and weaknesses in national innovation systems, offering insights into how countries can improve their innovation ecosystems. The Global Innovation Index serves as a crucial resource for policymakers, business leaders, and researchers, helping them understand the dynamics of innovation and formulate strategies to enhance their countries' competitiveness in the global market.

4. McKinsey & Company. "Collaborations Between Corporates and Start-Ups.", 2021.

The article "Collaborations Between Corporates and Start-Ups," published by McKinsey & Company in 2021, dives into the benefits and dynamics of partnerships between large corporations and startups. It shows how these collaborations can spark innovation, increase agility, and drive growth for both sides. The article presents several successful examples, such as corporate accelerators, strategic investments, and joint ventures. McKinsey highlights the strategic advantages of these partnerships. Startups gain access to resources, market opportunities, and credibility from working with established companies. On the other hand, corporations benefit from the fresh ideas,

speed, and innovative approaches that startups offer. The article also touches on the challenges and best practices for making these collaborations work, such as aligning goals, keeping clear communication, and ensuring both parties benefit. This piece is particularly useful for corporate leaders, startup founders, and investors, providing practical tips on how to successfully navigate and optimize these partnerships. It emphasizes the powerful potential of corporate-startup collaborations to bring about significant advancements and competitive edges in various industries.

5. 500 Startups. “Unlocking Innovation Through Startup Engagement.”

The report by 500 Startups highlights how engaging with startups can drive innovation in established companies. It discusses strategies like corporate venture capital, accelerators, and open innovation challenges. The report underscores mutual benefits: startups get resources and market access, while corporations gain agility and new technologies. It includes practical insights and case studies on successful collaborations, making it a valuable guide for executives and startup founders aiming to foster innovation through partnerships.

6. Deloitte. “Corporate Accelerator: Accelerating Growth through Innovation.”. 2015

The report "Corporate Accelerator: Accelerating Growth through Innovation," published by Deloitte in 2015, explores how corporate accelerators can drive innovation and growth. It discusses the structure and benefits of corporate accelerators, highlighting how they provide startups with resources, mentorship, and market access. At the same time, corporations gain from the fresh ideas and innovative solutions brought by startups. The report includes case studies and best practices, offering valuable insights for companies looking to implement or improve their own accelerator programs.

7. CB Insights. “The Most Active Startup Accelerators and where they’re investing.”, 2023.

The report "The Most Active Startup Accelerators and where they’re investing " by CB Insights, published in 2023, provides a detailed overview of the most active startup accelerators globally. It ranks accelerators based on their level of activity and success in

nurturing startups. The report highlights key metrics such as the number of startups funded, follow-on funding, and successful exits. It also provides insights into the strategies and programs that make these accelerators effective. This resource is valuable for startups seeking acceleration opportunities and for stakeholders interested in understanding the landscape of startup support and innovation.

8. Bain & Company. “Global Venture Capital Outlook: The Latest Trends.”, 2023.

The report "Global Venture Capital Outlook: The Latest Trends," published by Bain & Company in 2023, examines the current trends in venture capital investment worldwide. It highlights key patterns such as shifts in investment sectors, emerging markets, and changes in funding stages. The report provides data-driven insights into how venture capital is evolving, influenced by economic conditions and technological advancements. It also discusses the implications for startups and investors, offering strategic recommendations for navigating the venture capital landscape. This report is essential for venture capitalists, startup founders, and policymakers looking to understand and adapt to the latest trends in the global venture capital market.

9. The World Bank. “The Global Findex Database 2021.”, 2021.

The Global Findex Database 2021, published by The World Bank, provides comprehensive data on how adults around the world save, borrow, make payments, and manage risk. The report highlights trends in financial inclusion, showcasing the progress and challenges in access to financial services. Key findings include the growth of digital financial services and the impact of financial technology on improving financial access for underserved populations.

10. Carta.” Mergers & Acquisitions 2023: The IPO Chill.”, 2023.

The article "Mergers & Acquisitions 2023: The IPO Chill," published by Carta in 2023, discusses the slowdown in initial public offerings (IPOs) and its impact on mergers and acquisitions (M&A). It examines the reasons behind the IPO chill, such as market

volatility and economic uncertainties, and how this trend is influencing M&A activities. The article highlights that while IPOs have slowed, there has been an uptick in M&A as companies look for alternative ways to achieve growth and liquidity. This analysis is valuable for investors, corporate strategists, and startup founders looking to understand current market dynamics and adjust their strategies accordingly.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Serha A. M. “Integration of Startups into International Business: Interaction and Strategic Partnerships”. Manuscript.

The thesis analyzes the theoretical foundations and practical aspects of integrating startups into international business, particularly the mechanisms of interaction and strategic partnerships between startups and large corporations.

The author explores the essence, classification, and life cycle of startups, as well as examines the structure of startup financing and models of their integration into international business. A separate part of the work is devoted to the current state of the global startup market, its development trends, and the characterization of modern directions of interaction between startups and corporate structures. The author investigates the effectiveness of strategic partnerships involving startups and develops optimal strategies to improve interaction between startups and international companies. The work also considers the formation and development of the startup movement in Ukraine, identifying the challenges faced by Ukrainian startups and proposing ways to optimize their integration into international business.

Based on the research, the author concludes that the successful integration of startups into international business is possible through the development of effective strategic partnerships and optimization of interaction with large corporations. Ukrainian startups have significant potential for successful integration, provided that appropriate strategies and legislative changes are implemented. From the findings, the author has formulated recommendations to enhance the interaction between startups and international companies to increase the competitiveness of startups in the global market.

Year of performance: 2024

Year of defence: 2024

Key words: startup, international business, strategic partnership, venture capital, innovation, integration.

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016287332

Дата перевірки:
28.05.2024 00:50:33 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
28.05.2024 08:46:25 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Серга А.М.Інтеграція стартапів у міжнародний бізнес взаємодія та стратегічні партнерства

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 22214 Кількість символів: 176002 Розмір файлу: 4.43 MB ID файлу: 1016081

2.56%
Схожість

Найбільша схожість: 0.45% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015093614)

2.03% Джерела з Інтернету 347

Сторінка 99

1.98% Джерела з Бібліотеки 518

Сторінка 101

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ПРОГРАМА

**платформи «Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в
повоєнному економічному відродженні України» 91-ї щорічно студентської
наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та
конкурентного розвитку України»**

(15 квітня – 19 травня 2024 р.)

Київ – 2024
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Платформа
Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в повоєнному
економічному відродженні України

Дата проведення: 9.05.2024 р. о 10.00

Форма проведення: Zoom

<https://us02web.zoom.us/j/89379358046?pwd=ZlljZlVqbmlY5cm02RmNMdDNkQkNsUT09>

Ідентифікатор конференції: 893 7935 8046

Код доступу: 290624

Модератор платформи: Фурсова Олена Вікторівна, доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

1. Товарна політика компанії Coca-Cola на міжнародному ринку.

Топанова Алеся, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Кулик Ю.Є., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

2. Злиття та поглинання як стратегія успішного розвитку корпоративного сектору України у повоєнний час.

Прокопенко Ксенія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Примостка О.О., професор кафедри міжнародного менеджменту, д.е.н., професор

3. Accelerating Ukraine's Recovery through Entrepreneurial Ecosystems

Серга Анастасія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Рябець Н.М., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

4. Механізми повоєнного відновлення України

Гапченко Владислав, 4 курс, МБ-403

Науковий керівник: Рябець Н.М., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

5. Соціокультурні перешкоди та їх подолання при виході українського бізнесу на ринки Східної Азії (на прикладі південної Кореї та Китаю)

Колесник Анастасія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Цветков О.Г., доцент кафедри міжнародного менеджменту, д. і. н., с.н.с.

6. Особливості регулювання ТНК

Мартінова Олександра, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Прохорова М.Е., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

7. Виклики та перспективи розвитку енергетичного сектору в умовах війни в Україні

Цалюк Денис, 4 курс, МБ-403

Науковий керівник: Прохорова М.Е., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

8. Трансформація корпоративної культури в динамічний інструмент конкурентної переваги на глобальному ринку

Григоренко Анна, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник: Прохорова М.Е., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

9. Стратегії відновлення українських підприємств у період війни на прикладі агрохолдингу «Kernel»

Ткач Анастасія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Тимків І.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

10. Стратегія діджиталізації українських підприємств в повоєнному економічному відродженні України

Стельмах Софії, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Тимків І.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

11. Інновації у маркетингу як інструмент підвищення конкурентоспроможності: уроки від ІКЕА та інших міжнародних компаній для українських брендів

Гончарова Анна, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Галахова Т.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

12. Роль логістики в економічному відродженні України: стратегічні пріоритети

Разуваєва Анастасія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Кулик Ю.Є., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

13. Перспективи вдосконалення системи менеджменту персоналу на українських підприємствах в повоєнні роки

Ольховська Олександра, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Козачок Т.С., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

14. Практики інноваційної політики міжнародних компаній: сучасні пріоритети, виклики та ефективність їх адаптації українським бізнесом

Дітюк Дем'ян, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Галахова Т.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

15. Фінансове забезпечення інноваційних стартапів у контексті економічного відновлення України

Мельник Максим, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Євдоченко О.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

16. Стратегія гендерної рівності в конкурентному розвитку України

Концеба Анна, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Євдоченко О.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

17. Міжнародні інвестиції Європейських держав у розвиток національних підприємств для розбудови торговельних відносин як стратегічний напрямок післявоєнного відновлення економіки України

Бабич Дар'я, 4 курс, МБ-403

Науковий керівник: Фурсова О.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

18. Новітні стратегії цифровізації України у післявоєнний час

Подорванов Вадим, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Фурсова О.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

19. Формування пропозицій щодо впровадження успішних моделей та інструментарію в корпоративну культуру українських бізнесів на прикладі компанії Netflix

Лизенко Дарина, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Жеваго А.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

20. Особливості застосування та перспективи розвитку бренд-менеджменту на українському ринку

Труніліна Варвара, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник: Жеваго А.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

21. Креативна економіка як рушійна сила післявоєнного відновлення України

Штільгойз Олександр, 3 курс, МБ-301

Науковий керівник: Олійник В.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

22. Шляхи утримання конкурентної позиції при переході до індустрії 5.0 для України

Староватова Валерія, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник: Бабич Т.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

23. Інновації у повоєнному економічному відновленні України

Андронік Оксана, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник: Бабич Т.О., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

24. Тенденції розвитку світового фармацевтичного ринку в умовах сучасних трансформацій

Будзинська Вікторія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Киян Є.М., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н.

25. Повоєнна парадигма інноваційного розвитку аграрного сектору України

Івашко Софія, 4 курс, МБ-403

Науковий керівник: Бурмака М.О., завідувач кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

26. Китай і його політика боргової пастки на прикладі країн Африки

Гурманчук Сергій, 4 курс, МВ-401

Науковий керівник: Цветков О.Г., доцент кафедри міжнародного менеджменту, д. і. н., с.н.с.

27. Інноваційні процеси у ВПК України як ключовий фактор його міжнародної конкурентоспроможності

Віштак Данило, 4 курс, МВ-401

Науковий керівник: Бурмака М.О., завідувач кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

28. Інноваційно-технологічні стратегії розвитку агропромислового машинобудування України

Бушуйченко Данііл, 4 курс, МВ-401

Науковий керівник: Бурмака М.О., завідувач кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

29. Фактори трудової міграції молоді у країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку

Артюшенко Анастасія, 4 курс, МВ-403

Науковий керівник: Козачок Т.С., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

30. Інноваційні рішення провідних українських ІТ компаній у контексті зміцнення конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення

Мельник Михайло, 4 курс, МЕ-408

Науковий керівник – Гавриловський О.С., доцент кафедри міжнародного обліку і аудиту, к.е.н., доцент

31. Бренд-менеджмент в практиці діяльності компанії Jasquetus

Чумаченко Олександра, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник – Кальченко Т.В, професор кафедри міжнародного менеджменту, д.е.н., професор

32. Електронна комерція в системі міжнародного бізнесу

Іщенко Ілона, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник – Аністратенко Н.В., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

Accelerating Ukraine's Recovery through Entrepreneurial Ecosystems

The aftermath of war has left Ukraine with a significant challenge to rebuild its economy. This critical need highlights the importance of fostering innovation and entrepreneurship to stimulate economic diversification and job creation. Startup incubators and accelerators, supported by local and international business partnerships, play a decisive role in providing a supportive environment for startups to develop and thrive.

Incubators and accelerators offer a range of services, including mentorship, access to funding, and networking opportunities, which can help entrepreneurs to overcome the challenges associated with starting and scaling a business. By providing a platform for startups to develop and grow, these programs can help to create new jobs and drive economic growth. Furthermore, the unique value proposition of startups within these ecosystems often lies in their ability to innovate and disrupt traditional industries, leading to the development of new technologies and business models.

Collaborations between incubators/accelerators and both local giants and international corporations offer a unique opportunity for knowledge transfer and market access. Sustaining and scaling these ecosystems will require a commitment to investing in infrastructure, supporting entrepreneurship and innovation, and fostering partnerships between startups, established businesses, and the international community. There are already initiatives like the Ukrainian Hub, which aims to provide Ukrainian startups with access to the global ecosystem, support on the way to business development and entering new markets. The Ukrainian Tech Ecosystem is another platform that supports the development of innovative technologies and connects foreign partners with Ukrainian tech talent and expertise.

Ukraine's startup ecosystem has also witnessed the emergence of notable incubators and accelerators, such as YEP, Greencubator and SILab. In addition, platforms focusing on social enterprises, such as Impact HUB Odessa and Ukrainian Social Academy, have emerged as integral components within international donor projects. These initiatives play a crucial role in post-war recovery by cultivating social entrepreneurship and addressing pressing societal challenges through innovative business models.

Strategic steps to enhance the effectiveness of incubators and accelerators in Ukraine's post-war economic recovery must be taken. Mentorship programs can be developed to provide startups with guidance from experienced entrepreneurs and industry experts. The collaboration between mentioned initiatives is a great way to expand access to international networks, offering startups opportunities to connect with potential partners, investors, and customers while accelerating. Integration with local and global markets should also be prioritized, enabling startups to scale their operations and reach new customers.

A strategic vision for Ukraine's post-war economic recovery should prioritise the development and expansion of entrepreneurial ecosystems. By committing to long-term support from both the public and private sectors, these ecosystems can contribute to a robust, innovation-driven economy in Ukraine. This vision should include strategies for scaling successful startups, fostering collaboration between stakeholders, and leveraging Ukraine's unique strengths and competitive advantages.

To promote economic recovery after the war, investment programs and incubators/accelerators should focus on key industries that are important for the country's development. These industries include infrastructure, energy, agriculture, healthcare, and technology.

Infrastructure is crucial for economic development, and startups focused on smart city technologies, sustainable transportation, and renewable energy can help Ukraine reduce its dependence on fossil fuels and improve its energy security. The agriculture sector is also important for Ukraine, and startups focused on precision farming, agtech, and food security can help the country increase its agricultural productivity and reduce food waste.

The technology sector is also crucial for Ukraine's economic growth, and startups focused on artificial intelligence, machine learning, and cybersecurity can help the country compete in the future global technology market.

To attract foreign investment, Ukraine can position itself as a hub for innovation and entrepreneurship, particularly in these key industries. The country can offer incentives such as tax breaks, funding, and regulatory support to attract foreign investors.

University programs can also play a critical role in supporting the startup ecosystem by providing entrepreneurship education, mentorship, and access to research and development resources. Universities can collaborate with incubators and accelerators to provide startups with access to expertise, infrastructure, and funding.

In conclusion, startup incubators and accelerators have the potential to serve as engines for post-war economic rebuilding in Ukraine. A multi-faceted approach that combines investment programs, incubators and accelerators, university programs, and regulatory support can help Ukraine grow its startup ecosystem and support its economic recovery. By focusing on key industries and attracting foreign investment, Ukraine can position itself as a hub for innovation and entrepreneurship in Eastern Europe. Policymakers, business leaders, and the international community must recognize the value of these initiatives and commit to supporting their long-term sustainability and growth. By betting on entrepreneurship Ukraine can accelerate its post-war economic recovery and emerge as a leader in innovation and economic growth.

References

1. Ukrainian Hub. (2022). Ukrainian Hub - Надійна підтримка для зростаючого бізнесу. Retrieved from <https://ukrainianhub.org/en/>
2. Ukrainian Tech Ecosystem. (2022). Ukrainian Tech Ecosystem - UKRAINIAN TECH ECOSYSTEM. Retrieved from <https://uatechcommunity.com/>
3. Vestbee. (2022). Best Startups Accelerators and Incubators in Ukraine. Retrieved from <https://www.vestbee.com/blog/articles/best-startups-accelerators-and-incubators-in-ukraine>
4. EIB. (2022). Ukraine: Recovery and Economic Growth. Retrieved from <https://www.eib.org/en/stories/ukraine-recovery-economy-report>
5. Eqvista. (2022). Accelerators vs Incubators: Which is Better? Retrieved from <https://eqvista.com/startup-fundraising/accelerators-vs-incubators/>