

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Факультет міжнародних відносин, політології та соціології
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ДЛЯ
СТАРТАПІВ В СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ

Виконала: здобувачка денної форми навчання
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
Курса Вікторія Андріївна

Керівник – к.е.н., доц. Бичкова. Н. В. _____

Рецензент – д.е.н., проф. Садченко О.В.

Рекомендовано до захисту:	Захищено на засіданні ЕК №
Протокол засідання кафедри	протокол №__ від __. ____ 2025 р.
№_від __. ____ 2025 р.	Оцінка _____ / _____ / _____
Завідувач кафедри ____ С. О. Якубовський	Голова ЕК _____ Ю. В. Пічугіна

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 МІЖНАРОДНИЙ РОЗВИТОК СТАРТАПІВ СТРАТЕГІЇ МАШТАБУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	4
1.1 Стратегії, роль та види виходу на міжнародні ринки для стартапів у сфері технології:.....	4
1.2 Особливості масштабування технологічних стартапів на міжнародному ринку.....	17
РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА АНАЛІТИКА УСПІХУ У ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПАХ.....	21
2.1 Глобальні виклики і чинники впливу на технологічні стартапи та аналіз проблем у регіональному вимірі.....	21
2.2 Порівняльний аналіз стратегій успішності стартапів компаній AMAZON та WEBVAN.....	26
2.3 Регресійний аналіз чинників впливу на рентабельність капіталу стартапів.....	29
РОЗДІЛ 3 ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ.....	36
3.1 Аналіз поточної ситуації на ринку.....	36
3.2 Аналіз діяльності національних стартапів на прикладі Товариства з Обмеженою Відповідальністю «ДЖОЛІЛУК».....	41
ВИСНОВКИ.....	62
ДЖЕРЕЛА.....	66
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження.

У сучасному світі, що характеризується стрімкою глобалізацією, цифровізацією економічних процесів та посиленням конкуренції на міжнародних ринках, особливого значення набуває розробка ефективних стратегій виходу технологічних стартапів на зовнішні ринки. В умовах зростаючих вимог глобального ринку інновацій, стартапи активно шукають можливості для масштабування своєї діяльності за межами національних кордонів, що обумовлює актуальність дослідження стратегій їх інтернаціоналізації.

Для України це питання має особливу значущість, оскільки в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та підвищених ризиків національні технологічні компанії продовжують демонструвати конкурентні переваги та здатність залучати іноземні інвестиції. Однак існують численні системні обмеження, такі як нестабільність регуляторного середовища, недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, що перешкоджають сталому розвитку і масштабуванню технологічних стартапів.

Проблематика виходу стартапів на міжнародні ринки є одним із ключових напрямів сучасних досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній академічній літературі. Розробки глобальних аналітичних центрів, таких як McKinsey, BCG та Startup Genome Index, висвітлюють динаміку розвитку стартап-екосистем та ключові фактори масштабування бізнесу.

Залишаються невирішеними низка важливих наукових проблем: відсутність інтегрованих моделей стратегічного вибору підходів до інтернаціоналізації стартапів, обмеженість результатів емпіричних досліджень та дефіцит практичних рекомендацій щодо реалізації цього процесу в реаліях українського бізнесу. Усе це підкреслює потребу у

поглиблених дослідженнях, спрямованих на розробку дієвих механізмів інтернаціоналізації з урахуванням специфіки української економіки.

Мета і завдання дослідження.

Метою цієї роботи є розробка рекомендацій щодо вибору та реалізації ефективних стратегій виходу технологічних стартапів на міжнародні ринки з урахуванням фінансових, інституційних і регіональних чинників у сучасному глобальному економічному середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Дослідити розвиток теоретичних підходів до стартапів.
- Вивчити глобальні виклики та регіональні особливості розвитку екосистем стартапів.
- Провести аналіз практичного досвіду масштабування стартапів на прикладі компаній Amazon і Webvan.
- Оцінити поточний стан української стартап-екосистеми.
- Провести регресійний аналіз (дослідження взаємозв'язок між ключовими фінансовими показниками (рентабельність капіталу, рентабельність продажів, фінансовий леверидж (D/E), рентабельність активів)
- Виявити основні бар'єри та ризики для українських інноваційних компаній.

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом дослідження є процес діяльності технологічних стартапів у сучасних умовах глобальної економіки.

Предмет дослідження охоплює економічні, організаційні та інституційні аспекти впровадження стратегій масштабування стартапів на міжнародні ринки, а також аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність їх реалізації.

Структура роботи.

Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку джерел, додатків. У роботі результати дослідження відображені у 3 рисунках та 7 таблиць.

1 РОЗДІЛ

МІЖНАРОДНИЙ РОЗВИТОК СТАРТАПІВ СТРАТЕГІЇ МАШТАБУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Стратегії, роль та види виходу на міжнародні ринки для стартапів у сфері технології

Дослідження стартапів має ключове значення, адже саме вони є рушієм інновацій, створюють нові робочі місця, стимулюють економічний розвиток та відіграють важливу роль у формуванні сучасних бізнес-моделей в умовах глобальної конкуренції. Аналіз їхнього розвитку допомагає виявити стратегії, що сприяють успіху або призводять до невдач, показує можливості адаптації до змін на ринку, а також визначає способи ефективної підтримки підприємницької екосистеми з боку держави. Це особливо важливо в епоху цифрової трансформації та значної економічної невизначеності. Вихід на міжнародну арену є важливим етапом еволюції стартапів, особливо в галузі технологій, де конкуренція на національному рівні часто може бути обмеженою або надто інтенсивною. Це, з одного боку, відкриває перед стартапами широкі можливості для зростання. Але з іншого – для досягнення успіху на нових ринках необхідно мати чітко продумані та сплановані стратегії. Ці стратегії не просто сприяють коректному позиціонуванню компанії на міжнародному ринку, а й окреслюють шляхи здобуття конкурентної переваги в умовах глобалізації. Окрім того, вони тісно пов'язані з міжнародними справами, оскільки передбачають елементи взаємодії з іншими державами, їх економічними курсам, законодавством, культурними особливостями та численними іншими аспектами[1].

Стартап (англ. Startup) – новостворена компанія, бізнес якої ґрунтується на інноваційних технологіях, яка не вийшла на ринок або щойно почала на нього виходити і має потребу у залученні зовнішніх ресурсів

Термін «стартап» найчастіше застосовують до ІТ-компаній, проте це не означає, що він не стосується всіх інших сфер діяльності. Кінцевий успіх

стартапу залежить від багатьох факторів: наявність бізнес-ідеї; наявність бізнес-плану; затребуваність і доступність у використанні продукту на світовому ринку; зацікавлена та сильна команда; інвестори; можливість отримання доходу тощо.

Універсального підходу щодо опису розвитку стартапів не існує. Найчастіше розглядається скорочена класифікація стадій розвитку стартапів, згідно з якою вони проходять у своєму розвитку 5 стадій, характеристику яких наведено в табл. 1. На кожній стадії розвитку існують різні вимоги до створення та функціонування проєктів та різні джерела фінансування, такі як власні кошти та кошти із зовнішніх джерел фінансування

Розглянемо більш детально такі джерела фінансування стартапів:

- власні заощадження;
- правило «трьох F» (family, friends and fools);
- бізнес-інкубатори;
- венчурні фонди;
- краудфандинг;
- бізнес-ангели.

Правило «трьох F» (family, friends and fools) полягає в тому, що на початковій стадії створення стартап-проєкту його учасники використовують власні фінансові ресурси або ж на допомогу приходять люди, які вірять в успішний розвиток і хочуть підтримати ідейників – сім'я, друзі та диваки.

Бізнес-інкубатор – організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності[1]. Завдання бізнес-інкубаторів – допомогти стартапам на будь якому етапі розвитку, одна з основних функцій – надання робочого місця і офісу в оренду або суборенду, а також підтримка технічного стану цієї площі. Венчурний фонд – це інвестиційний фонд, орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проєктами і є найбільш ризикованими для інвесторів. Окрім грошей, фонд

може дати підприємцям доступ до нових клієнтів і нових регіонів, допомогу у залученні наступного раунду інвестицій.

Венчурні фонди, об'єднуючи кошти найрізноманітніших інвесторів, здатні нівелювати відмінності між ними і погодити їх інтереси (виробничі, фінансові, галузеві та ін.). Крім того, через фонди в умовах ринкової економіки може активно діяти держава, використовуючи переваги венчурного капіталу для вирішення таких пріоритетних завдань, як інноваційний розвиток економіки країни, вирівнювання рівня соціально-економічного розвитку регіонів, активізація малого підприємництва [4]. Найпопулярнішими за кількістю угод з венчурними фондами в Україні зараз є такі сектори, як software, онлайн сервіси, hardware, mobile, маркет плейси, e-commerce.

Краудфандинг (фінансування громадою) – це співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій. За допомогою краудфандингу збирають кошти на творчі, культурні, соціальні й інші проекти. Зазвичай це велика кількість невеликих внесків. Найбільшими українськими стартапами, які були профінансовані за допомогою краудфандингу, стали LaMetric (зібрано \$369 тис.), Petcube (\$251 тис.), iBlazr (\$156 тис.). Найбільші краудфандингові платформи у світі – Kickstarter та Indiegogo (дозволяють фінансувати проекти на будь-яку тематику); в Україні – Спільно кошт (ВеликаІдея) та Na-Starte (націлені на розвиток громадянського суспільства).

Бізнес-ангел – це приватна особа, що володіє капіталом, який вкладає в невеликі (порівняно з венчурними фондами) незвичайні та перспективні проекти на етапі створення в обмін на частку в її капіталі [1]. Його місія полягає не тільки в інвестуванні у потенційно прибуткові проекти, але і в наставництві, частковому керівництві і координації перспективних проектів. Приватні інвестиції сприяли просуванню таких корпорацій, як Google, Yahoo, Amazon і безлічі інших. Детальна таблиця стадій розвитку стартапу та джерел його фінансування представлена в табл.А1. (табл.А.1., додаток А)

Стратегія виходу на міжнародні ринки—це детальний план дій, який містить вибір цільових ринків, визначення методів просування продукту або послуги, а також розробку способів адаптації до культурних, економічних і правових відмінностей на цих ринках. Ця стратегія є основою для систематичного та ефективного входження на міжнародний ринок, що дає змогу стартапам не тільки підтримувати стабільний розвиток, але й використовувати нові можливості для зростання та розширення масштабів у наведено в таблиці А.1. (додаток А, табл.А.1.)

Існують різноманітні підходи до розробки стратегії виходу на міжнародні ринки, які залежать від особливостей стартапу, галузі та обраного ринку. Однак, в будь-якому випадку, важливо, щоб стратегія включала кілька ключових етапів:

Аналізування ринку або проведення досліджень ринків для визначення найбільш перспективних можливостей, таких як попит на технології, рівень конкуренції, бар'єри для входу, регуляторні вимоги та інші фактори. (табл1.1)

Планування адаптації продукту чи послуги: для стартапів критично важливо адаптувати свої продукти або послуги до потреб місцевих ринків, враховуючи культурні та соціальні відмінності, а також вимоги до технологій. Вибір каналу розповсюдження: враховуючи специфіку ринку, можуть обиратися різні варіанти розповсюдження, наприклад, через місцевих партнерів, онлайн-канали чи прямі продажі. Правові та фінансові стратегії: врахування юридичних та фінансових аспектів, таких як податкові ставки, митні правила та політика щодо іноземних інвестицій.

Головна мета стратегії виходу на міжнародні ринки—розширення бізнесу, що забезпечує можливість досягнення більшого рівня прибутків, диверсифікації ризиків та розширення впливу на світовому ринку. Крім того, є кілька аргументів, чому стартапам необхідно мати чітко сформульовану стратегію для виходу на міжнародні ринки:

Збільшення прибутку та обсягів продажів: глобалізація надає доступ до значних і потенційно прибуткових ринків, де можна збільшити обсяги

продажу товарів або послуг. Розширення ринкових можливостей: національні ринки можуть бути обмеженими як за обсягом, так і за попитом на певні технології, тому вихід на міжнародний рівень дозволяє стартапам відкрити нові можливості для інновацій та розвитку. Зменшення залежності від одного ринку: вихід на міжнародні ринки дозволяє знизити ризик, пов'язаний із залежністю від одного ринку, де може змінюватися економічна ситуація або зростати конкуренція. Конкурентні переваги: глобальні компанії мають доступ до більших ресурсів інвестицій, технологій та людських ресурсів, тому стартапи повинні бути готовими до конкуренції не тільки на національному, а й на міжнародному рівнях.

По- перше зазначимо, що стратегії виходу на міжнародні ринки є критично важливим елементом міжнародних справ, оскільки вони безпосередньо пов'язані з економічною, політичною та культурною взаємодією між країнами. Ось кілька аспектів, в яких стратегія виходу на міжнародні ринки демонструє роль міжнародних справ:

Економічні відносини: стратегія виходу на міжнародні ринки потребує поглибленого аналізу економічної ситуації в країні або регіоні. Важливими факторами є рівень ВВП, інфраструктура, купівельна спроможність населення, політика щодо іноземних інвестицій. Стартапи, виходячи на нові ринки, повинні враховувати економічні угоди між країнами, коливання валют та інші макроекономічні показники.

Політичні відносини: політична стабільність та наявність економічних або торговельних угод між країнами також є важливим аспектом стратегії виходу на міжнародні ринки. Якщо країна має негативний міжнародний імідж або низький рівень політичної стабільності, це може ускладнити вихід на її ринок. Стартапи повинні враховувати політичну ситуацію та дотримуватися місцевих законів, норм та регулювань, що може вимагати адаптації продукту та маркетингових стратегій.

На міжнародних ринках необхідно дотримуватися не тільки внутрішніх законодавств країни, але й міжнародних угод, таких як торговельні угоди,

договори про захист інтелектуальної власності, правила безпеки та екології. У зв'язку з цим стратегія виходу повинна враховувати юридичні питання, що пов'язані з міжнародними відносинами.

Культурні та соціальні особливості: важливо розуміти культурні відмінності між країнами, оскільки це може впливати на стратегію маркетингу та позиціонування продукту. Наприклад, технології, що популярні в одній країні, можуть не знайти попиту в іншій через різні соціальні або культурні вподобання.

Зовнішня політика та санкції: стратегія виходу на міжнародні ринки повинна враховувати фактори, пов'язані з міжнародними санкціями та іншими політичними обмеженнями, що можуть впливати на можливість здійснення бізнес-операцій у певних країнах.

Вихід стартапу на міжнародний ринок — це важливий етап розвитку, який відкриває нові можливості для зростання, масштабування та створення глобального бренду. Проте, успіх у цьому процесі залежить від правильно обраної стратегії, яка враховує особливості продукту, ресурси компанії, специфіку ринку та потенційні ризики. Існує багато підходів, які можуть застосовуватись у різних умовах. Нижче розглянемо основні стратегії виходу на міжнародні ринки, їх переваги, недоліки та приклади їх використання.

Експортні стратегії, ця стратегія передбачає, що стартап самостійно реалізує власні товари або послуги на зарубіжному ринку, без залучення посередників. Прямий експорт особливо популярний серед технологічних стартапів, які пропонують цифрові рішення, програмне забезпечення чи інноваційні продукти. Перевагами такої стратегії є, повний контроль над процесом продажу, можливість безпосереднього контакту з клієнтами та отримання їхньої оцінки, вища прибутковість порівняно з роботою через посередників. Але треба зазначити ще й недоліки. Недоліками є, значні витрати на логістику, рекламу, адаптацію продукту. Потреба у глибокому знанні законодавства, культури та особливостей ринку цільової країни. Ризик невдачі через відсутність локальної підтримки.

Яскравим прикладом можна привести стартап, який продає програмне забезпечення, може самостійно просувати свій продукт через власний веб-сайт або спеціалізовані платформи, як-от App Store чи Google Play.

Наступним розглянемо не прямий експорт .У цьому випадку стартап працює через посередників, таких як дистриб'ютори або агентства, які займаються реалізацією продукту на міжнародному ринку. Яскравими перевагами є, зменшення ризиків та витрат, оскільки продажі здійснюються через партнерів. Посередники можуть мати вже напрацьовану клієнтську мережу та знати ринок. Але все одно недоліками є обмежений контроль над маркетинговою стратегією та брендингом. Залежність від ефективності роботи посередників.

В якості прикладу можна привести український виробник ІТ-рішень передає права на продаж програмного забезпечення іноземному агенту, який займається місцевим просуванням.

Ліцензування передбачає, що стартап надає іноземній компанії право використовувати свій продукт, технологію чи бізнес-модель в обмін на ліцензійні платежі. Мінімальні фінансові витрати на вихід на новий ринок. Швидкий доступ до міжнародного ринку. Захист від багатьох ризиків, пов'язаних із фізичною присутністю компанії за кордоном. Недоліками є, можливість втрати контролю над якістю продукту. Ризик того, що місцевий партнер створить конкурента, використовуючи отримані знання та досвід.

Франчайзингова стратегія є різновидом ліцензування, але орієнтована здебільшого на бізнес-моделі, які передбачають взаємодію з кінцевими споживачами[1]. В рамках франчайзингу стартап дає право локальним підприємцям використовувати свій бренд, технології та методи ведення бізнесу. Франчайзі мають мотивацію до успіху, оскільки вони самостійно керують бізнесом. Недоліками є, потреба у регулярному контролі для забезпечення відповідності стандартам. Ризик втрати контролю над брендом через недобросовісних партнерів у цьому випадку гарним прикладом буде,

мережа кав'ярень, яка може пропонувати франшизу для відкриття нових закладів у різних країнах, зберігаючи при цьому єдині стандарти якості[1].

Спільні підприємства в цьому випадку стартап об'єднує зусилля з місцевою компанією для створення спільного бізнесу на зарубіжному ринку. Це може бути особливо корисним у країнах з високими бар'єрами для входу або складними регуляціями. Особливими перевагами слід зазначити доступ до ресурсів, знань і зв'язків місцевого партнера, а також зменшення ризиків завдяки розподілу витрат і зусиль. Але головними недоліками будуть можливі конфлікти між партнерами через різні підходи до управління і складність у розподілі прибутків та відповідальності.

Яскравим прикладом буде технологічний стартап, який працює в галузі штучного інтелекту, може створити спільне підприємство з місцевою компанією для розробки та впровадження своїх рішень у регіоні.

Створення дочірніх компаній, у цій стратегії передбачає відкриття повноцінного офісу, виробничих потужностей чи дослідницького центру в іншій країні. Це дає можливість стартапу працювати безпосередньо на ринку. Недоліками є високі витрати на створення та підтримку дочірньої компанії та ризики, пов'язані з економічною чи політичною ситуацією в країні. Приклад: стартап відкриває власний офіс у Кремнієвій долині для роботи з клієнтами з Північної Америки.

Аутсорсингова та аутстафінгова стратегія передбачає передачу частини бізнес-процесів (наприклад, виробництва чи підтримки клієнтів) третім сторонам, які працюють на цільовому ринку[1]. Стартап може використовувати онлайн-платформи для продажу товарів чи послуг на міжнародному ринку. Це одна з найзручніших стратегій для компаній, які працюють у сфері технологій. SaaS - компанія продає свій продукт через власний веб-сайт або популярні платформи, такі як Amazon.

Альянси та партнерства працюючи з іншими компаніями дозволяє розподілити витрати, ресурси та знання, необхідні для виходу на ринок.

Перевагами є доступ до локальних ресурсів та експертизи. Розподіл ризиків між партнерами.

Контракти на обслуговування. Цей стартап укладає угоди з іноземними компаніями для управління їхніми технологіями або процесами. Перевагами цього виду стартапів є, мінімальні інвестиції. Швидке проникнення на ринок. А недоліком являється обмежений вплив на розвиток бізнесу.

Остання стратегія яку ми розглянемо це – глокалізація стратегія поєднує глобальний підхід до бізнесу з локальною адаптацією продукту. Глокалізація — це стратегія, яка поєднує глобальний підхід до бізнесу зі спроможністю адаптувати продукт або послугу до специфічних потреб локальних ринків. Цей підхід базується на ідеї, що успішний вихід на міжнародні ринки потребує балансу між стандартизацією процесів та індивідуалізацією пропозицій для конкретних регіонів. У світі сучасного бізнесу глокалізація стає все більш важливою, особливо враховуючи глобалізацію економіки та підвищення очікувань споживачів.

Виходячи з цього можна зробити висновки, що кожна із стратегій виходу на міжнародні ринки має свої плюси та мінуси. Успішний вибір залежить від готовності стартапу до ризиків, його ресурсів, особливостей продукту та специфіки цільового ринку. Аналіз цих факторів допоможе обрати найбільш підходящий шлях для розширення бізнесу та забезпечення його сталого розвитку на міжнародному рівні.

1.2 Особливості масштабування технологічних стартапів на міжнародному ринку

Технологічні стартапи мають одну з найважливіших переваг — можливість масштабувати свої продукти швидко та з мінімальними витратами. Це стає можливим завдяки природі цифрових продуктів, які легко тиражуються та адаптуються до великої кількості користувачів. Програмне забезпечення, SaaS - сервіси, мобільні додатки, хмарні технології — усі ці

рішення не потребують фізичного виробництва, транспортування чи складських приміщень.

Масштабування зазвичай включає збільшення обчислювальних потужностей через хмарні сервіси (наприклад, AWS чи Google Cloud), що дозволяє компанії обслуговувати мільйони користувачів одночасно. У технологічних стартапах економіка масштабу проявляється через те, що кожен додатковий клієнт збільшує дохід без суттєвого зростання витрат. Slack, який починав як внутрішній інструмент для комунікації, швидко масштабувався через SaaS-модель. Це дозволило компанії охопити мільйони користувачів по всьому світу, забезпечуючи безперебійне обслуговування.

Завдяки сучасним технологічним платформам стартапи мають змогу виходити на міжнародний ринок без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Такі платформи, як App Store, Google Play, Shopify, AWS Marketplace або Microsoft Marketplace, дають змогу розповсюджувати продукти в глобальному масштабі за мінімальних витрат.

Ці платформи також забезпечують доступ до багатомільйонної аудиторії, яка вже шукає подібні продукти. Це скорочує час і ресурси на маркетинг, а також знижує бар'єри для входу на ринки з різними культурними та економічними особливостями. Прикладом можна навести мобільний додаток TikTok, який спочатку був популярним у Китаї, завдяки Google Play і App Store зумів охопити глобальну аудиторію та стати світовим явищем за кілька років.

Локалізація продукту — це не просто переклад інтерфейсу на інші мови, а й глибока адаптація продукту до культурних особливостей ринку. Стартапи повинні враховувати локальні традиції, звички, особливості поведінки користувачів, дизайн і навіть законодавчі вимоги.

Окрім мовного бар'єру, локалізація часто включає адаптацію платіжних систем, зміни у функціоналі для відповідності місцевим нормам (наприклад, GDPR у Європі), а також налаштування маркетингових кампаній відповідно до локальної аудиторії. Прикладом є, Uber використовує різні

стратегії для адаптації в різних країнах. У США клієнти часто розплачуються кредитними картами, а в Індії сервіс підтримує готівкові платежі через високий попит на цей спосіб оплати.

Для технологічних стартапів регулювання та кібербезпека є критично важливими аспектами, особливо на міжнародному ринку. Кожна країна має свої закони, які регулюють збір, зберігання та використання персональних даних користувачів. Наприклад, ЄС має суворі норми конфіденційності, відомі як GDPR, які вимагають від компаній отримувати чітку згоду користувачів на обробку даних.

Технологічні стартапи мають доступ до глобальних фінансових ринків, що відкриває можливості залучення венчурних інвестицій, краудфандингу (фінансування громадою) [1]. Ці джерела фінансування дають змогу стартапам швидко масштабуватися, навіть якщо вони знаходяться на початковому етапі розвитку.

Стартапи можуть брати участь у міжнародних акселераторах (наприклад, Y Combinator, Techstars), які не лише надають фінансування, але й допомагають знайти бізнес-партнерів та розширити свою присутність у нових регіонах. Найкращім прикладом буде стартап Grammarly, заснований в Україні, залучив понад \$200 млн венчурного капіталу, що дало змогу компанії значно масштабуватися та покращити свій продукт.

Гнучкість у виборі бізнес-моделі дозволяє технологічним стартапам легко адаптуватися до різних ринків і забезпечувати швидке масштабування[1]. Вони можуть експериментувати з різними форматами монетизації, такими як freemium підписки (SaaS), реклама чи комісії. Модель freemium є популярною для додатків і SaaS-продуктів, оскільки дозволяє залучати велику кількість користувачів безкоштовно, а потім стимулювати їх купувати преміум-функції. Zoom спочатку пропонував базову версію сервісу безкоштовно, але монетизований через платні підписки для корпоративних клієнтів, що дало змогу швидко розширитися.

У статті Гонсалеса та колег під назвою "Критичні рішення на ранньому етапі стартапів систематичний огляд літератури" (2024) детально розглядаються питання стратегічного прийняття рішень під час початкових фаз створення та розвитку стартапів. Дослідження здійснене у форматі систематичного огляду літератури з метою ідентифікації та класифікації ключових рішень, що приймаються підприємцями в процесі формування нових підприємств. Автори застосували комбінований підхід, який інтегрує дедуктивні та індуктивні методи аналізу, для ретельного опрацювання 56 рецензованих наукових публікацій з провідних журналів класу A+ та A за класифікацією. Це дозволило їм систематизувати існуючі знання та запропонувати чіткі рішення, які впливають на майбутню життєздатність стартапів. Методологія дослідження базується на строгих принципах систематичного огляду літератури, серед яких знаходяться критерії відбору відповідних публікацій, повторюваність дослідницьких процедур та прозорість класифікації. На першому етапі був сформований корпус наукових праць, що стосуються стартапів, підприємництва і ранніх фаз розвитку інноваційних бізнесів. Автори керувалися ключовими словами, які охоплюють критичні рішення, управління стартапами, створення компаній, підприємницькі команди та інноваційні стратегії. Після фільтрації та оцінки релевантності джерел за методологією PRISMA було відібрано 56 публікацій для глибокого якісного аналізу.

Результатом цього дослідження стало визначення чотирьох основних доменів рішень, що приймаються підприємцями на ранніх стадіях розвитку стартапів. Перший домен, позначений як "Core People and Product Definition", охоплює рішення, зв'язані з формуванням засновницької команди, визначенням ролей, розподілом обов'язків і створенням первинної ціннісної пропозиції у вигляді продукту або послуги. Цей тип рішень є критичним, оскільки якість людського капіталу та адекватність продукту до ринкових умов значною мірою визначають траєкторію розвитку стартапу. Другий домен, "Market Segment Selection and Partnerships", включає рішення щодо

ідентифікації цільових ринків, сегментації потенційних споживачів, побудови маркетингової стратегії, а також налагодження партнерських відносин і альянсів. Вибір ринку та формування зовнішньої мережі взаємодій є найчастіше згадуваними критичними факторами успіху в проаналізованих дослідженнях. Третім доменом визначено "Financing and Resource Management", що включає рішення про залучення фінансування (венчурного капіталу, приватного капіталу, грантів тощо), управління витратами й ефективне використання обмежених ресурсів, таких як людський капітал, інтелектуальна власність і час. Останній домен – "Growth and Scaling Strategy" – охоплює рішення про подальше розширення бізнесу, вихід на нові ринки, інтернаціоналізацію та структурування бізнес-моделі з огляду на ринкову динаміку. Автори наголошують, що хоча ці рішення часто приймаються після етапу виживання, їхні основи формуються вже у стартових фазах [2].

Наступною статтею для дослідження буде стаття, опублікована у *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, проведено систематичний огляд літератури, спрямований на виявлення ключових чинників, що визначають виживання стартапів, а також на визначення перспектив розвитку дослідницької програми у даній сфері. Це дослідження має на меті узагальнити вже існуючі знання й ідентифікувати прогалини в науковій літературі, що стане основою для майбутніх емпіричних досліджень у галузі підприємництва та маркетингу. Методологічна основа дослідження полягає у систематичному літературному огляді (SLR), який включає скрупульозний відбір та аналіз наукових публікацій з тематики виживання стартапів. Використано структурований підхід для пошуку та фільтрації релевантної літератури, що забезпечує об'єктивність і можливість повторення дослідницьких процедур. Огляд охоплює публікації, котрі висвітлюють різні аспекти виживання стартапів, зокрема внутрішні й зовнішні фактори, стратегічні рішення і роль інституційного середовища.

Результати цього аналізу дозволили визначити основні теми, які домінують у дослідженнях з виживання стартапів. Зокрема, це вплив

особистісних характеристик засновників, стратегічне управління ресурсами, значущість мережових зв'язків та партнерств, а також зовнішні фактори, зокрема економічні й інституційні впливи. Акцентовано увагу на тому, що попри існування значної кількості досліджень, присвячених окремим аспектам виживання стартапів, існує нестача інтегрованих підходів, які б враховували комплекси взаємодії різних факторів[3].

В статті "Exploring Trends and Topics of Startup Research Over 25 Years Using Bibliometric and Topic Modelling Analysis", підготовленому А. Альнаджаром і опублікованому в журналі Prosperitas здійснено ґрунтовний аналіз наукових досліджень, присвячених стартапам протягом останніх 25 років. Основною метою цього дослідження є ідентифікація ключових тенденцій, провідних тем та географічних особливостей у науковій літературі про стартапи. Методологічна основа дослідження включає об'єднання бібліометричного аналізу з тематичним моделюванням. Бібліометричний підхід дає можливість виявити визначні журнали, країни та авторів, які помітно вплинули на розвиток досліджень у сфері стартапів. Тематичне моделювання, зокрема через метод латентного розподілу Діріхле (LDA), застосовується для виявлення основних домінуючих тем у дослідженнях стартапів. Аналізовані результати демонструють значне зростання зацікавленості у тематиці стартапів, особливо в останньому десятиріччі. Цей підвищений інтерес безпосередньо пов'язаний з інтернет-революцією кінця ХХ століття, яка значно стимулювала підприємницьку активність та привернула увагу науковців, політиків і інвесторів.

Тематичне моделювання дало змогу визначити десять основних напрямків досліджень стартапів: інновації, успіх стартапів, екосистема стартапів, економічний розвиток, ринки, гендерні аспекти, лідерство та прийняття рішень, венчурний капітал і соціальне підприємництво. Ці теми відображають багатогранність досліджень у галузі стартапів і їхню еволюцію протягом останніх двох з половиною десятиліть. Географічний аналіз вказує на глобальний характер досліджень про стартапи, з домінуючими позиціями

США, Великобританії, Німеччини та Китаю. Ці країни не лише ведуть за обсягом публікацій, але й демонструють різноманіття тем досліджень, що відображають особливості їхніх економік та інноваційних екосистем [4].

Останньою проаналізованою буде стаття опублікована в журналі *Journal of Management*, автори Теппо Фелін, Альфонсо Гамбарделла, Елена Новеллі та Тодд Зенгер досліджують два різних підходи до створення стартапів: "lean startup" і теорієорієнтований підхід. Ціллю їх роботи є порівняння цих методів з точки зору їх теоретичних основ і практичних наслідків для підприємницької діяльності.

Метод "lean startup", популяризований Еріком Райсом, базується на концепції обмеженої раціональності підприємців і інформаційної асиметрії між ними та їх клієнтами. Цей підхід робить акцент на швидкому тестуванні гіпотез, отриманні зворотного зв'язку від клієнтів і поступовому вдосконаленні продукту. Головним завданням є зменшення ризиків і витрат на початкових етапах розвитку стартапу. В іншій стороні розгляду знаходиться теорієорієнтований підхід, за яким підприємці виступають як "генеративно раціональні" агенти, що створюють нові ринки і можливості завдяки теоретичним знанням і моделям. Цей підхід наголошує на важливості глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків і використанні теорій для передбачення результатів дій підприємця.

Автори проводять порівняння обох підходів за такими критеріями, як джерела знань, роль експериментування, характер гіпотез, тип раціональності, цільові функції і роль теорії. Наприклад, у "lean startup" модель побудова знань відбувається емпіричним шляхом через експерименти, тоді як теорієорієнтований підхід базується на існуючих теоріях і моделях. На практиці автори наводять приклади використання обох підходів у реальних стартапах, демонструючи їхні переваги та недоліки. Вони зазначають, що хоча підхід "lean startup" ефективний для швидкого тестування ідей, він може бути менш корисним для створення радикально нових ринків. З іншого боку,

теорієорієнтований підхід може краще сприяти стратегічному плануванню та інноваційному розвитку [5].

Підводячи підсумки першого розділу, міжнародний розвиток стартапів стратегії масштабування та перспективи. Різноманітні стратегії цього виходу включають експорт, ліцензування, франчайзинг, а також створення спільних підприємств або дочірніх структур. Вибір конкретної стратегії визначається ступенем інноваційності продукту, доступними ресурсами та специфікою цільового ринку. Ключовою складовою цього процесу виступає здатність стартапу до адаптації відповідно до культурних, регуляторних і економічних умов різних країн. Процес масштабування технологічних стартапів на міжнародній арені вимагає наявності гнучкої бізнес-моделі, розвинутої технологічної потужності та команди з відповідним міжнародним досвідом. Серед основних викликів малого бізнесу є регуляторні бар'єри, мовні та культурні відмінності, а також необхідність адаптації продукту до локальних умов. Для подолання цих перешкод важливими є стратегічні партнерства, використання акселераторів і залучення венчурного капіталу. У контексті розвитку стартапів в Україні спостерігаються як труднощі, так і нові можливості. Серед викликів можна виділити обмежене фінансування, недостатній рівень державної підтримки та відтік висококваліфікованих кадрів. Проте активізація інноваційної екосистеми, участь у міжнародних програмах та зростаючий інтерес інвесторів створюють сприятливі умови для подальшого становлення і розвитку галузі.

РОЗДІЛ 2

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА АНАЛІТИКА УСПІХУ У ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПАХ

2.1. Глобальні виклики і чинники впливу на технологічні стартапи та аналіз проблем у регіональному вимірі.

Розвиток технологічних стартапів у різних регіонах світу супроводжується унікальними викликами та проблемами, зумовленими місцевими економічними, політичними та соціальними факторами. Детальний аналіз цих проблем у ключових регіонах дозволяє зрозуміти специфіку та визначити шляхи подолання перешкод на шляху до інноваційного розвитку. Технологічні стартапи є рушійною силою сучасної економіки, сприяючи інноваціям, створенню нових ринків і підвищенню продуктивності праці. Однак на глобальному рівні ці компанії стикаються з численними викликами, які впливають на їхній розвиток, масштабування та стійкість. Серед основних проблем, що впливають на технологічний сектор у світі, можна виділити та проаналізуємо їх покроково [6].

Одним із найбільших викликів для глобального ринку стартапів є зменшення обсягу венчурного капіталу. Після рекордних інвестицій у 2021 році (\$650 млрд у світі), у 2022–2023 роках спостерігалось значне скорочення фінансування. Це пояснюється декількома факторами: Підвищення відсоткових ставок. Центральні банки (зокрема, Федеральна резервна система США та Європейський центральний банк) підвищили ставки для боротьби з інфляцією, що ускладнило доступ до дешевих кредитів. Обмежена ліквідність на ринках. Через економічні ризики багато фондів стали обережнішими у вкладенні коштів у стартапи, особливо ті, що перебувають на ранніх стадіях розвитку. Переорієнтація інвесторів. Венчурні інвестори тепер більше орієнтуються на проєкти з доведеною бізнес-моделлю, а не на експериментальні ідеї.

Економічні кризи значно впливають на розвиток технологічних стартапів. Світова інфляція, викликана пандемією COVID-19, війною в Україні та розривами глобальних ланцюгів постачання, змусила багато компаній переглянути свої стратегії зростання. Зростання витрат на ведення бізнесу. Подорожчання електроенергії, оренди та зарплат створює фінансовий тиск на стартапи. Зниження купівельної спроможності. Споживачі та компанії стали обережнішими у витратах, що вплинуло на прибутковість нових проєктів. Скорочення ринку IPO. У 2022–2023 роках відбулося значне зниження кількості компаній, що виходять на біржі, що обмежує можливості для стартапів залучати кошти через публічне розміщення акцій.

Технологічні стартапи часто стикаються з жорсткими регуляціями, які можуть сповільнювати їхній розвиток. Європейський Союз. Введення Загального регламенту про захист даних (GDPR) суттєво вплинуло на компанії, що працюють із персональними даними. Нові регуляції, такі як Закон про цифрові ринки (DMA), ще більше ускладнюють роботу великих технологічних платформ. США. Американська влада активніше регулює великі технологічні компанії (Google, Amazon, Meta) та вводить антимонопольні обмеження, що впливає на стартапи, які інтегруються в ці екосистеми. Китай. Посилення державного контролю над технологічним сектором, обмеження іноземних інвестицій та жорсткі правила для IPO значно ускладнили залучення капіталу для китайських стартапів.

Глобальна політична ситуація має значний вплив на технологічний сектор. Санкції та торгові війни. Наприклад, обмеження США на постачання мікročипів у Китай впливають на розвиток технологій штучного інтелекту та напівпровідникової промисловості. Ризики військових конфліктів. Війна в Україні створила значні загрози для європейських стартапів, а також вплинула на ринок енергоресурсів, що важливо для центрів обробки даних. Диверсифікація ланцюгів постачання. Компанії намагаються мінімізувати ризики, скорочуючи залежність від виробництва в Китаї та розміщуючи виробничі потужності в інших регіонах.

Інновації створюють нові виклики для стартапів. Стартапи, що працюють із ШІ, стикаються із труднощами у зборі даних, обмеженнями щодо авторських прав і регулюванням використання алгоритмів. Кількість кібератак у світі стрімко зростає, що змушує компанії інвестувати у захист даних, що може бути фінансово обтяжливим для невеликих стартапів. Хоча квантові обчислення ще не досягли масового впровадження, розвиток цієї сфери створює ризики для класичної криптографії, що може вплинути на безпеку цифрових сервісів. Огляд характеристики стадій розвитку стартапу та джерел його фінансування наведено в таблиці А.1. (додаток А, табл.А.1.)

Глобальний ринок технологічних стартапів стикається з багатьма викликами, які мають різний рівень впливу в залежності від регіону. Основними проблемами є нестача фінансування, посилення регулювання, економічна нестабільність, кадровий дефіцит та геополітичні ризики. Попри це, розвиток нових технологій (ШІ, кібербезпека, блокчейн) відкриває нові можливості для стартапів, які здатні адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Успішність компаній залежатиме від їхньої здатності залучати таланти, ефективно використовувати фінансові ресурси та знаходити нові ринки збуту в умовах глобальної невизначеності. Тенденції та глобальні виклики технологічних стартапів представлені (додаток Б, табл. Б.1.).

Згідно з таблицею обсяг інвестицій у технологічні стартапи: Це показник, який відображає загальний обсяг венчурного капіталу, інвестованого в технологічні стартапи. З 2018 по 2025 роки ми спостерігаємо високі інвестиції, зокрема в такі напрямки як штучний інтелект, блокчейн, криптовалюти, а також нові технології, зокрема в зв'язку з розвитком 5G та IoT.

Кількість нових стартапів показник показує кількість нових технологічних стартапів, заснованих у кожному році. З кожним роком число нових стартапів зростає, що свідчить про інтерес до технологічного бізнесу і інновацій. (додаток Б, табл. Б.1.).

Основні технологічні тренди: Перелік основних технологій, які домінують на ринку стартапів у кожному році. Наприклад, у 2021 році значну

увагу привернув розвиток Fintech, а в 2023 році головними темами стали робототехніка та кібербезпека (додаток Б, табл. Б.1.).

Географічні тенденції в яких стартапи активно розвиваються. США та Китай залишаються лідерами, але Європа і Африка також починають активно розвивати свої технологічні стартапи, а Латинська Америка демонструє значний прогрес. Проблеми, з якими стикаються стартапи, включаючи економічні труднощі, регуляторні обмеження та геополітичні ризики. Ці фактори значно впливають на стратегії стартапів, їхнє фінансування та здатність масштабуватися.

Розглядаючи проблематику даної теми слід зазначити що, на відміну від США, Європа складається з багатьох країн, кожна з яких має свої правила ведення бізнесу. Це створює додаткові бар'єри для стартапів, які хочуть масштабуватися. Крім того, європейські регуляції, такі як Загальний регламент про захист персональних даних (GDPR), накладають жорсткі обмеження на роботу компаній, що працюють із даними користувачів.

Аналізуючи ринок технологічних стартапів США, слід зазначити що, американські стартапи залишаються світовими лідерами, але й тут спостерігаються серйозні проблеми. Вплив підвищення відсоткових ставок Федеральна резервна система США підвищила відсоткові ставки, що зробило венчурне фінансування дорожчим. Інвестори стали обережнішими, а стартапи змушені фокусуватися на прибутковості замість агресивного зростання. Конкуренція за інвесторів. У США надзвичайно високий рівень конкуренції між стартапами. Фонди віддають перевагу перевіреним бізнес-моделям, що ускладнює залучення капіталу для нових інноваційних проєктів. наведено в таблиці А.1. (додаток А, табл.А.1.)

Попри це, США залишаються ключовим ринком для стартапів завдяки наявності великих інвестиційних фондів, висококваліфікованих фахівців та зрілої екосистеми підтримки підприємництва.

Дослідження ринку технологічних стартапів Китаю зумовлено посиленням державного контролю, тобто китайські стартапи розвиваються в

умовах жорсткого державного контролю. Обмеження на міжнародні IPO. Уряд Китаю значно обмежив можливості виходу місцевих компаній на міжнародні фондові ринки. Це ускладнює залучення капіталу та обмежує можливості експансії. Регулювання цифрової економіки. Держава активно контролює компанії, що працюють у сфері фінансових технологій, штучного інтелекту та соціальних мереж. Це може стримувати розвиток інновацій.

Попри ці обмеження, Китай залишається одним із світових лідерів у сфері штучного інтелекту, електромобілів та фінансових технологій.

Дослідження ринку стартапів Індії, у сфері технологічних стартапів, стикається з такими проблемами нестача фінансування, слабка інфраструктура (особливо у віддалених регіонах) та часті зміни в законодавстві.

Попри це, країна має величезний потенціал, особливо в електронній комерції та фінансових технологіях.

Кожен регіон має свої унікальні виклики, які впливають на розвиток технологічних стартапів. Деякі країни стикаються з проблемами фінансування, інші – з державним регулюванням або економічною нестабільністю (рис.2.1.) [8].



Рис.2.1. Кількість міжнародних стартапів станом на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [8].

Звіт світового економічного форуму за 2024 рік представляє десятку новаторських технологій, здатних значно змінити світ у найближчі роки. Штучний інтелект стає ключовим інструментом у наукових дослідженнях,

допомагаючи досягти успіхів у таких сферах, як медицина й матеріалознавство. Технології, що забезпечують конфіденційність, наприклад, синтетичні дані, відкривають можливості для безпечного обміну чутливою інформацією. Інтелектуальні поверхні підвищують ефективність бездротових мереж, тоді як повітряні платформи забезпечують доступ до інтернету у віддалених куточках планети. Інтегровані сенсори та комунікаційні системи сприяють ефективнішому управлінню ресурсами. Віртуальні технології знаходять широке застосування в будівництві, роблячи процеси більш ефективними та безпечними. Еластокалоричні матеріали пропонують екологічно чисті рішення для охолодження. Генетично модифіковані мікроорганізми здатні утримувати вуглець і виробляти біопаливо. Альтернативні корми для тварин зменшують вплив аграрного сектору на навколишнє середовище. Розвиток геноміки відкриває перспективи у трансплантації органів. Ці технології спрямовані на вирішення масштабних глобальних проблем – від кліматичних викликів до питань охорони здоров'я.\

2.3 Порівняльний аналіз стратегій успішності стартапів компаній AMAZON та WEBVAN

У сучасній цифровій економіці електронна комерція є однією з найбільш динамічних та прибуткових галузей. Проте не всі компанії, що виходять на цей ринок, досягають успіху. Прикладом кардинально протилежних результатів є компанії Amazon і Webvan. Amazon стала світовим лідером у сфері онлайн-торгівлі, тоді як Webvan, попри значні інвестиції, зазнала краху. У роботі розглядаються ключові фактори успіху та невдачі цих двох компаній, з особливим акцентом на стратегічні рішення та їх вплив на результати бізнесу. Дослідження спирається на аналіз фінансових показників, логістичних моделей, бізнес-стратегій та ринкових умов, що впливали на становлення Amazon та Webvan. Застосовуються порівняльний аналіз та структурний підхід для оцінювання успішності виходу на міжнародний ринок.

Важливим елементом успішної діяльності Amazon є раціональне управління фінансами Дж. Безосом, який заснував компанію в 1994 році зі стартовим капіталом у \$250 тис., а Webvan, що з'явилася у 1996 році, залучила \$1,2 млрд інвестицій. Однак їхній підхід до витрачання грошей кардинально відрізнявся. Amazon методично збільшувала масштаб діяльності, вкладаючи зароблені кошти у розвиток нових проєктів. Webvan ж значну частину залучених грошей витратила на зведення автоматизованих складських приміщень, не провівши ґрунтовного аналізу потреб ринку. Це спричинило суттєві операційні втрати. У 2000 році виручка Webvan склала \$178 млн, але компанія продовжувала генерувати збитки, в той час як Amazon з 2003 року вийшла на прибутковий рівень і демонструвала постійне збільшення ринкової вартості, яка до 2024 року перетнула позначку у \$1,8 трлн [9].

Проаналізуємо стратегії, які активно використовували компанії : По-перше, компанія Amazon застосувала кілька стратегій, які забезпечили їй успіх: Довгострокове планування– компанія не акцентувала увагу на коротко терміновому прибутку, натомість інвестувала в інновації та розширення бізнесу [9]. Представлено порівняльний аналіз компаній Amazon та Webvan у (табл.2.4).

Amazon Prime –підписка, що не тільки забезпечила стабільний потік доходів, але й підвищила лояльність клієнтів наведено (табл.2.4)

Використання великих даних та AI – компанія аналізувала поведінку покупців для персоналізації рекомендацій та підвищення ефективності продажів. На противагу Amazon, Webvan припустилася кількох критичних прорахунків: Агресивне масштабування – компанія вклала значні кошти у розширення в 10 міст США одночасно, що призвело до серйозних фінансових труднощів. Відсутність адаптації – бізнес-модель залишалася не змінною, не зважаючи на зміну ринкових умов (табл.2.4). Залежність від зовнішнього фінансування – компанія не створила стійкої фінансової моделі, а розраховувала на залучення додаткових інвестицій. Високі витрати на інфраструктуру – автоматизовані склади та логістичні центри були надто

дорогими порівняно з отриманими прибутками. Обмежений ринок – компанія зосереджувалася лише на доставці продуктів, що має низьку маржинальність і потребує великих обсягів продажу для прибутковості [10].

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз Компаній Amazon та Webvan

Показник	Amazon (успішний)	Webvan (провальний)
Рік заснування	1994	1996
Початковий капітал	\$250 000 (Джефф Безос)	\$1,2 млрд (інвестори)
Виручка (на піку)	\$524,9 млрд (2023)	\$178 млн (2000)
Прибутковість	Прибутковий з 2003 року	Постійно збитковий
Ринкова капіталізація	\$1,8 трлн (2024)	\$0 (банкрут у 2001)
Сфера діяльності	Електронна комерція, хмарні технології, фінтех	Доставка продуктів онлайн
Ключова стратегія	Поступове розширення, ефективна логістика	Агресивне масштабування, неефективні склади
Гнучкість бізнес-моделі	Адаптація (AWS, Prime, Marketplace)	Фіксована стратегія, яка не працювала
Основний дохід	Продаж товарів, підписки, хмарні сервіси	Доставка продуктів (низька маржинальність)
Логістика	Поступове масштабування, власні склади	Надто швидке розширення, дорогі центри
Кількість клієнтів	300+ млн (2024)	~750 000 (на момент банкрутства)
Географія	Глобальна (200+ країн)	10 міст у США

Причини успіху/провалу	Інвестував у довгострокове зростання, диверсифікував дохід, ефективно вирішував логістичні проблеми	Надмірні витрати, слабка бізнес-модель, відсутність стратегії масштабування
------------------------	---	---

Джерело складено автором на основі [9] [10].

Аналіз стратегій Amazon та Webvan виявляє, що ключ до перемоги в електронній комерції криється не тільки в об'ємі залучених фінансів, а й у раціональному використанні наявних активів, пристосуванні бізнес-моделі до реалій ринку та можливості компанії швидко адаптуватися та розвиватися. У випадку Amazon, стратегічний план передбачав поступове розширення, збільшення асортименту продуктів, застосування передових технологій та пошук нових шляхів отримання прибутку. На противагу цьому, Webvan зазнала фіаско через агресивне розширення без належної підтримки з боку ринку, що призвело до не помірних витрат на операційну діяльність і фінансової нестабільності. Відтак, досвід обох компаній стає корисним прикладом для стартапів в галузі електронної комерції та логістики, які прагнуть до сталого розвитку та довгострокового процвітання.

2.3. Регресійний аналіз чинників впливу на рентабельність капіталу стартапів

Проведене дослідження, спрямоване на аналіз впливу фінансових показників на ринкову капіталізацію технологічних стартапів, безпосередньо пов'язане з темою міжнародних економічних відносин. Адже ринкова вартість компаній, особливо стартапів, часто визначає їхню здатність адаптуватися до глобальних ринків, залучати іноземні інвестиції, укладати транснаціональні партнерства та впливати на структуру міжнародного економічного обміну.

Метою є дослідження ключових фінансових факторів, що впливають на ринкову капіталізацію технологічних стартапів, з особливим наголосом на

їхній здатності виходити на міжнародні ринки. Як емпіричну базу використано панельні дані трьох провідних світових технологічних компаній — Apple, Microsoft і Amazon — за період з 2015 по 2023 рік. Дані включають показники, рентабельність капіталу, рентабельність продажів, фінансовий леверидж (D/E), рентабельність активів (млрд USD для кожної компанії щороку, що дало змогу побудувати регресійну модель для аналізу залежностей. Незважаючи на те, що Apple, Microsoft і Amazon на сучасному етапі вже не належать до категорії типових стартапів, на початкових етапах розвитку вони пройшли шлях, схожий до того, який сьогодні долають високотехнологічні стартапи. Це робить їхній досвід і фінансові закономірності цінним джерелом для дослідження загальних тенденцій та особливостей функціонування інноваційної економіки.

Встановлена кореляція між виручкою, активами та ринковою капіталізацією свідчить про те, що стартапи, які демонструють швидке зростання доходів і володіють значними ресурсами, отримують вищу оцінку на ринку. Це спрощує їхню інтеграцію в міжнародну економіку, відкриваючи доступ до світових фінансових і товарних ринків. У контексті глобальної економіки результати дослідження акцентують увагу на зміні критеріїв економічної сили та впливу. Якщо раніше домінуючими були гігантські корпорації з довготривалою історією стабільного прибутку, то сьогодні яскраво вирізняються технологічні компанії з високим потенціалом масштабування. Саме такі стартапи дедалі частіше стають об'єктом злиттів і поглинань з боку транснаціональних корпорацій, які прагнуть зміцнити свій інноваційний потенціал. У результаті фінансова динаміка стартапів формує не лише внутрішню стратегію розвитку компаній, а й впливає на напрямки руху капіталу в глобальному масштабі.

Перейдемо до дослідження регресійної моделі, яка передбачає врахування не лише абсолютних фінансових показників (активів), але також відносних коефіцієнтів, таких як рентабельність продажів і фінансовий леверидж, продемонструвала значно кращу здатність до апроксимації.

Коефіцієнт множинної кореляції R на рівні 0,965 вказує на надзвичайно сильний зв'язок між незалежними змінними та ринковою капіталізацією. Значення R-квадрата дорівнює 0,931, що свідчить про те, що 93,1% змін у капіталізації може бути пояснено залученими змінними. Водночас скоригований R-квадрат, рівний 0,922, підтверджує стабільність моделі навіть за наявності кількох предикторів. Зниження стандартної помилки оцінки до 20,4006 у порівнянні з попередньою моделлю демонструє значне покращення точності прогнозів.

Зазначені результати доводять, що включення відносних фінансових показників, зокрема рентабельності продажів та коефіцієнта фінансового левериджу, дозволяє значно точніше оцінювати ринкову капіталізацію технологічних компаній. Це відіграє ключову роль в аналізі потенціалу стартапів у межах їхньої міжнародної експансії.

Дослідження ґрунтувалася на застосуванні методу множинної лінійної регресії, що дозволило кількісно оцінити внесок кожного з факторів у визначенні потенціалу компанії щодо інтернаціоналізації та залучення капіталу на світових ринках детально наведено (Табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Регресійний аналіз стартапів

Модель	R	R-квадрат	Скорегований квадрат	R-Стандартна похибка оцінки
1	,965 ^a	,931	,922	20,4006

а. Предиктори: (константа), Рентабельність продажів, Фінансовий леверидж (D/E), Рентабельність активів (млрд USD)

Наступним дослідженням буде дисперсійний аналіз (ANOVA), він підтвердив статистичну значущість моделі, наочно показано (Табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Дисперсійний аналіз моделі

ANOVA^a

Модель	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значимість
Регресія	139847,150	3	46615,717	112,007	,000 ^b
Залишок	10404,600	25	416,184		
Усього	150251,750	28			

а. Залежна змінна: Рентабельність капіталу (млрд USD)

б. Предиктори: (константа), Рентабельність продажів, Фінансовий леверидж (D/E), Рентабельність активів (млрд USD)

Згідно з отриманими даними, модель демонструє високий рівень статистичної значущості, що свідчить про її ефективність у контексті пояснення змін капіталу за допомогою визначених фінансових чинників.

Сума квадратів для регресійної частини становить 139 847,150, суттєво перевищуючи залишкову суму квадратів (10 404,600) за загальної суми квадратів у 150 251,750. Цей результат вказує на те, що модель пояснює значну частку дисперсії залежної змінної, тобто капіталу. Кількість ступенів свободи для регресії дорівнює 3, що відповідає числу незалежних змінних, тоді як для залишку ця кількість становить 25. Розрахунок середнього квадрата показує значення 46 615,717 для регресійної частини проти лише 416,184 для залишку, що наочно ілюструє перевагу поясненої варіації над неврахованою. F-статистика досягла значення 112,007, що є виключно високим показником і відображає вагомий сукупний вплив незалежних змінних на залежну змінну. Додатково рівень p-value був меншим за 0,001, що надає підстави з високим рівнем впевненості (на рівні значущості 0,1%, тобто з імовірністю 99,9%) відхилити нульову гіпотезу про відсутність регресійного зв'язку між змінними. Відтак модель є статистично значущою, підтверджуючи вплив

таких чинників, як рентабельність продажів, фінансовий леверидж та обсяг активів на величину капіталу компаній. Отримані результати є особливо актуальними в контексті аналізу міжнародної ринкової експансії технологічних стартапів. Вони свідчать, що не лише абсолютні фінансові показники (зокрема активи), але й відносні коефіцієнти ефективності відіграють критичну роль у формуванні ринкової вартості компанії та рівня довіри з боку потенційних інвесторів. Це знання дозволяє краще оцінити готовність стартапів до інтеграції у глобальні ринки міжнародними партнерами, венчурними фондами й стратегічними інвесторами. Статистично підтверджена модель може слугувати аналітичним інструментом для розробки стратегій інтернаціоналізації компаній та залучення капіталу на міжнародних фінансових ринках.

Таким чином, модель демонструє високий рівень пояснювальної потужності та обґрунтованість висновків щодо впливу фінансових показників на ринкову капіталізацію стартапів, представлено у «Дисперсійний аналіз моделі» (Табл. 2.6.).

Таблиця 2.7.

Модель	Коефіцієнти а		Стандартизовані коефіцієнти	t	Значимість
	Нестандартизовані коефіцієнти	Стандартна похибка			
(Константа)	59,050	14,502		4,072	,000
Рентабельність активів (млрд USD)	,414	,034	,710	12,334	,000
Фінансовий леверидж (D/E)	-27,495	2,761	-,551	-9,958	,000

Рентабельність продажів	-50,590	37,129	-,079	-1,363	,185
-------------------------	---------	--------	-------	--------	------

а. Залежна змінна: Рентабельність капіталу (млрд USD)

Аналіз регресійних коефіцієнтів указав на те, що отримані результати аналізу демонструють високий рівень статистичної значущості побудованої моделі, що є підставою для визнання її дієвою для пояснення змін у капіталі на основі заданих фінансових чинників.

У представленій таблиці коефіцієнтів наведено результати регресійного аналізу, в межах якого капітал (у млрд USD) розглядається як залежна змінна, тоді як активи, фінансовий леверидж (D/E) і рентабельність продажів виступають незалежними змінними. Константа моделі становить 59,050, що означає, що при нульових значеннях усіх незалежних змінних прогнозований рівень капіталу становитиме приблизно 59,05 млрд USD. Цей показник є високо статистично значущим ($p < 0,001$).

Рентабельність активів демонструють позитивний вплив на розмір капіталу: кожне збільшення обсягу активів на 1 млрд USD асоціюється зі зростанням капіталу на 0,414 млрд USD. Важливість цього фактору підтверджується його найвищим стандартизованим коефіцієнтом ($\beta = 0,710$), що підкреслює його провідну роль у формуванні капіталу. Високе значення t-статистики ($t = 12,334$) та рівень значущості ($p < 0,001$) додатково засвідчують надійність впливу активів у межах моделі.

Фінансовий леверидж (D/E), своєю чергою, має суттєво негативний вплив на капітал. Збільшення рівня левериджу на одиницю призводить до зменшення капіталу на 27,495 млрд USD. Стандартизований коефіцієнт дорівнює -0,551, а значення t-статистики становить -9,958 ($p < 0,001$), що вказує на статистичну значущість і надійність зазначеного ефекту.

Рентабельність продажів показала негативний коефіцієнт ($B = -50,590$), проте цей показник виявився статистично незначущим ($p = 0,185$). Це свідчить

про відсутність підтвердженого впливу рентабельності продажів на формування капіталу в межах даної моделі.

Отже, результати аналізу демонструють, що найсуттєвішими детермінантами капіталу є активи та фінансовий леверидж (D/E), тоді як рентабельність продажів не має статистично підтвердженого впливу.

Ці результати є важливими у контексті дослідження міжнародної ринкової експансії технологічних стартапів. Вони засвідчують, що не лише абсолютні показники фінансового стану (наприклад, активи), але й відносні коефіцієнти ефективності відіграють ключову роль у формуванні ринкової вартості компанії та впевненості інвесторів. Таким чином, модель може сприяти транснаціональним партнерам, венчурним фондам та стратегічним інвесторам у більш точній оцінці готовності стартапу до масштабування на глобальний ринок. Надійна статистична основа цієї моделі дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент при розробці стратегій міжнародної інтернаціоналізації та залучення фінансових ресурсів на глобальних ринках капіталу. Такий результат є типовим для технологічного сектору, де пріоритет надається зростанню, показано у таблиці «Аналіз регресійних коефіцієнтів» (Табл.2.7.).

У підсумку, результати проаналізованої моделі, можна дійти висновку, що фінансові показники технологічних компаній суттєво впливають на їхню ринкову капіталізацію та обсяги капіталу. Це, у свою чергу, визначає здатність компаній виходити на міжнародні ринки. Найбільший вплив мають такі змінні, як обсяг активів, рентабельність продажів, виручка, прибуток і рівень фінансового левериджу. Їхній зв'язок із ключовими ринковими метриками демонструє високу кореляцію, що підтверджується значеннями коефіцієнтів детермінації (R^2), які становлять 0,670, 0,931, а також іншими важливими статистичними показниками, включно з високими F-статистиками та низькими рівнями p-value. Найефективнішою з моделей виявилася та, де незалежними змінними виступають рентабельність продажів, фінансовий леверидж і активи. Вона пояснює понад 92% варіації капіталу. Це свідчить про

те, що внутрішня фінансова структура компанії та рівень її операційної ефективності є ключовими факторами у досягненні здатності до масштабування, залучення інвестицій і пристосування до умов глобального ринку. Такі висновки набувають особливої важливості у контексті стратегій міжнародної експансії стартапів, оскільки ці чинники значною мірою формують їхню інвестиційну привабливість, визначають рівень ризику для іноземних партнерів і доступність капіталу на світових фінансових ринках.

Отже, результати кількісного аналізу підтверджують: для технологічних стартапів прагнення до виходу на міжнародні ринки має бути підкріплене покращенням фінансових показників. Зокрема, це стосується підвищення рівня рентабельності, оптимізації структури капіталу та збільшення обсягів активів. Такий підхід створює сприятливі умови для залучення фінансових ресурсів, співпраці з міжнародними партнерами та розширення клієнтської бази за межами внутрішнього ринку, сприяючи інтеграції стартапів у глобальну економіку.

РОЗДІЛ 3

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

3.1 Аналіз поточної ситуації на ринку

Дослідження ринку стартапів є надзвичайно актуальним з огляду на їх зростаючу роль у глобальній економіці та інноваційному розвитку. Стартапи

виступають каталізаторами технологічних змін, створення нових робочих місць та економічного зростання. Ринок стартапів в Україні оцінити дуже складно, оскільки на сьогодні більшість угод укладаються неофіційно через небажання учасників розкривати інформацію. Проте динаміка угод щодо стартапів у період з 2022 по 2025 роки демонструє значний прогрес, незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та міграцією фахівців. На основі аналізу позиції України у міжнародних рейтингах ринку стартапів, можна виокремити наступні ключові моменти.

Так, рейтинг, складеним виданням Forbes «America's Best Startup Employers» за 2024 рік включає 500 найкращих стартапів США, оцінених за репутацією компанії, задоволеністю працівників та зростанням [14]. Українські компанії не представлені в цьому рейтингу, оскільки він охоплює лише стартапи, що базуються в США. Проте, українські стартапи демонструють значний прогрес на міжнародній арені, посідаючи 46-те місце серед 100 країн у Global Startup Ecosystem Index 2024 [13]. Згідно з оновленими даними, Україна посіла 46-те місце серед 100 найактивніших інноваційних екосистем світу, піднявшись на три позиції порівняно з попереднім роком. Ці досягнення демонструють стабільний розвиток технологічних центрів України, незважаючи на серйозні соціально-політичні виклики, зумовлені повномасштабними військовими діями. Щодо конкретних міст, м. Київ залишається беззаперечним лідером серед українських міст у контексті глобального стартап-середовища. У 2024 році столиця піднялася на 75-ту позицію у світовому рейтингу. Загальна оцінка стартапів м. Києва становить 9.62 бала, що є рекордом для України. Ринок стартапів у м. Львів утримує другу позицію в українському внутрішньому рейтингу, посідаючи загалом 397-ме місце у світі. Його позиція зросла на 94 пункти порівняно з 2023 роком, а загальна оцінка дорівнює 0.84 бали. Основними чинниками розвитку ринку залишаються якісна технічна освіта, розвинена аутсорсингова індустрія та активна ІТ-спільнота [15].

Звертаючи увагу на м. Одесу, можна зробити висновки, що ринок активізувався та досягнув 682-го місця з балом в 0.26 пунктів. Географічне розташування міста сприяє розвитку логістичних рішень та фінтех-проектів поряд із підтримкою творчих кластерів [15].

У першому кварталі 2024 року українські стартапи привернули значну увагу венчурних інвесторів, забезпечивши собі суттєве фінансування. Найбільше коштів, від 10 до 30 мільйонів доларів США, здобула компанія Viseven завдяки Horizon Capital. Стартап Carmoola зібрав 19,6 мільйона доларів від низки міжнародних інвесторів. Компанії OneNotary, Kurs Orbital, і Competera отримали 5, 4 і 3 мільйони доларів відповідно. Венчурні фонди, як українські, так і міжнародні, активно інвестували в ці проекти. Цей тренд свідчить про зростаючий інтерес до українських технологічних фірм та їхню здатність залучати капітал навіть у періоди глобальної нестабільності [16].

Згідно даних найбільшого онлайн порталу ІТ фахівців в Україні (DOU), Міністерство цифрової трансформації України планує збільшити кількість нових техбізнесів в Україні» підкреслюється, що на 2024 рік в Україні є всього 33 стартапи на мільйон жителів, тоді як середній показник в Європі досягає 500 [16].

Україна, яка до 2022 року активно розвивала свою технологічну екосистему, стикається з безпрецедентними викликами через війну. До початку повномасштабного вторгнення Росії український ІТ-сектор демонстрував одні з найшвидших темпів зростання у Східній Європі, а стартапи почали отримувати серйозне міжнародне фінансування. Проте війна внесла корективи в цю динаміку, і підприємці змушені пристосовуватися до нових реалій наведено в таблиці А.1. (додаток А, табл.А.1.)

Однією з найбільших проблем для українських стартапів є суттєве скорочення венчурного капіталу. Якщо у 2021 році українські технологічні компанії могли залучати великі інвестиції, то з 2022 року більшість іноземних інвесторів стали обережнішими. Частково це пояснюється загальним спадом

венчурного фінансування у світі, але також вплинув високий рівень ризику, пов'язаний із веденням бізнесу в зоні воєнного конфлікту.

До війни в Україні працювали 18 активних інвестиційних фондів, але після 24 лютого 2022 року більшість із них припинили інвестування або значно скоротили свою активність. Водночас, позитивною тенденцією стало створення нових фондів, які спеціалізуються на підтримці стартапів у кризовий період.

Фізична безпека та відтік талантів. Війна змусила багато технологічних компаній змінити свої підходи до роботи. Частина бізнесів змогла евакуюватися в безпечніші регіони або за кордон, але велика кількість компаній продовжує працювати в умовах регулярних обстрілів та перебоїв з електроенергією. Ще однією суттєвою проблемою є відтік кадрів. Велика кількість кваліфікованих спеціалістів виїхала за кордон або приєдналася до ЗСУ, що створило кадровий дефіцит у сфері технологій. Водночас, компанії намагаються адаптуватися до нових реалій, запроваджуючи дистанційні формати роботи та залучаючи спеціалістів з інших країн.

Попри всі труднощі, українські стартапи демонструють значну стійкість. У 2023 році вони залучили понад \$500 млн інвестицій, а такі компанії, як Grammarly, Preply та People.ai, продовжують масштабуватися на міжнародному рівні.

Аналізуючи ринок технологічних стартапів в Європі, можна зазначити, що компанії стикаються з серйозними викликами, головним з яких є зниження рівня венчурного фінансування. Згідно з дослідженням компанії Atomico, у 2023 році загальний обсяг інвестицій у європейські стартапи впав до \$45 млрд, що на 55% менше порівняно з 2021 роком. Причини скорочення фінансування

Це скорочення спричинене кількома факторами:

- Високий рівень інфляції та уповільнення економічного зростання.
- Політична нестабільність у деяких країнах ЄС.
- Зниження активності американських інвесторів у Європі.

Зниження інвестицій впливає на стартапи, особливо на тих, хто перебуває на стадії зростання. Якщо в 2021 році інвестори вкладали гроші в перспективні, але ще не прибуткові проєкти, то зараз вони надають перевагу компаніям, які вже приносять прибуток. Переглянути характеристика стадій розвитку стартапу та джерел його фінансування можна

Щоб наблизитись до цього рівня, Міністерство цифрової трансформації планує відкрити 15 регіональних інноваційних хабів, збільшити частку університетських стартапів (зараз їх менше 5%), запустити понад 50 нових акселераторів і інкубаторів, а також заснувати щонайменше 10 венчурних фондів. Ініціатива «Дія City» передбачає розширення категорій діяльності для залучення компаній з біотехнологій, мікроелектроніки та напрямків deeptech [17].

Підводячи підсумки, можна зауважити що, для подальшого зміцнення стартап-екосистеми України доцільно вживати низку системних заходів. По-перше, необхідним є посилення технічної освіти та збереження людського капіталу через освітні програми й професійні інкубатори, створених на базі університетів, а також залучати бізнес для фінансування цих інновацій. По-друге, актуальним є створення інноваційної інфраструктури в регіонах, зокрема через розширення мережі технопарків та акселераторів. Крім того, слід активізувати залучення зовнішніх інвестицій, зокрема у високотехнологічні та оборонні сектори. Державна підтримка, наприклад, у межах діяльності Українського фонду стартапів та європейських програм, має відігравати ключову роль у формуванні стійкої інноваційної економіки країни. У табл. 2 можемо бачити й інші міста України, які також потрапили до переліку. Кількість стартапів серед міст України, які увійшли до Глобального рейтингу StartupBlink «Cities Global Ranking of Startup Ecosystem» у 2020 році наочно відображено в (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Міста України у Глобальному рейтингу StartupBlink «Cities Global Ranking of Startup Ecosystem» у 2019–2020 рр.

Назва міста	Місце у рейтингу 2019 рік	Місце у рейтингу жовтень, 2020 рік	Абсолютне відхилення до 2019р.
Київ	34	32	+2
Львів	299	354	-55
Одеса	235	356	-121
Харків	435	441	-6
Дніпро	561	865	-304

Джерело складено автором на основі [18]

3.2. Аналіз діяльності національних стартапів на прикладі. ТОВ «ДЖОЛЛІЛУК»

Користуючись статистичною із статті «Топ-5 найуспішніших українських стартапів на Kickstarter» ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК"— українська компанія, що є одною з лідерів серед українських стартапів в сфері технологій. Такий детальний аналіз, допоможе більш досконало розібратися з особливостями виходу стартапів у сфері технологій на міжнародні ринки. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОЛЛІЛУК» займається виробництвом оригінальних аналогових фотоапаратів із екологічно чистих матеріалів. Їхня продукція відзначається ретро-дизайном, зручністю у використанні та турботою про довкілля. Розглянемо розвиток компанії, особливості її виробів, екологічний підхід, здобутки на світовому ринку та труднощі, які постали перед нею.

Повна назва компанії ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОЛЛІЛУК». Дата реєстрації ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" — 03.07.2017. Статутний фонд підприємства ТОВ

"ДЖОЛЛЛЛУК" становить 22 000 ₪ гривень. Керуючий директор — Коваленко Сергій. Компанія ТОВ "ДЖОЛЛЛЛУК" зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 08205, Київська обл., місто Ірпінь(з), вул. Університетська, будинок 2ф/2, приміщення 98. Основний КВЕД контрагента ТОВ "ДЖОЛЛЛЛУК" — 32.40 Виробництво ігор та іграшок. Номер свідоцтва платника ПДВ компанії ТОВ "ДЖОЛЛЛЛУК" – 414299808290

Компанія ТОВ "ДЖОЛЛЛЛУК" спеціалізується на виробництві аналогових камер, які забезпечують миттєве отримання фотографій. Головною особливістю цих пристроїв є використання переробленого паперу та картону без залучення електронних компонентів. Камери працюють за принципом класичних моделей типу Polaroid, а їх ретро-дизайн привертає увагу як любителів фотографії, так і тих, хто цінує стильні та екологічні рішення. Одним із ключових аспектів продукції є її дружність до довкілля: процес виготовлення камер вимагає значно менших ресурсів, а використання біорозкладних матеріалів зводить до мінімуму екологічний слід. Завершивши свій термін експлуатації, пристрої можна повністю утилізувати. Компанія також розширює свою лінійку продукції, пропонуючи вдосконалені камери, зокрема модель Jollylook Auto з автоматичним механізмом друку фотографій. Такий асортимент орієнтований на широке коло споживачів: від шанувальників вінтажного стилю до професійних фотографів. Камери ТОВ "ДЖОЛЛЛЛУК" які поєднують у собі екологічність, ретро-естетику та доступну ціну (близько \$39), здобули популярність не лише в Україні, а й на міжнародному ринку. Основними покупцями є мешканці США, Японії та Китаю. Унікальність продукції дозволила компанії здобути міжнародне визнання у вигляді нагород за дизайн та екологічні інновації. Водночас активна співпраця з дистриб'юторами в багатьох країнах сприяє подальшому розвитку бренду та розширенню клієнтської бази.

За видом діяльності підприємство класифіковано за КВЕДом – (32.40) Виробництво ігор та іграшок, а також вона надає багато інших послуг, пропоную розглянути їх усі :

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.

26.70 Виробництво оптичних приладів і фотографічного устаткування

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

62.02 Консультування з питань інформатизації

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.12 Веб-портали

63.91 Діяльність інформаційних агентств

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.20 Діяльність у сфері фотографії

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг

82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність

82.92 Пакування

Отже згідно з цим, компанія ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" виступає яскравим прикладом українського стартапу, який успішно інтегрує інноваційні підходи, принципи сталого розвитку і вишуканий дизайн у своїй діяльності. Незважаючи на виробничі виклики, підприємство демонструє динамічний розвиток, постійно вдосконалює свою продукцію та активно розширює присутність на міжнародному ринку. Досвід ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" засвідчує високий потенціал українських технологічних рішень у глобальному контексті. Завдяки продуманій стратегії у сфері виробництва й маркетингу компанія має значні перспективи для утвердження себе як одного з провідних брендів у сегменті аналогової миттєвої фотографії.

Проведемо дослідження Організаційної структури компанії та кадрового потенціалу ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК". Компанія ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" вирізняється ретельно розробленою організаційною структурою, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та злагодженій координації діяльності між окремими підрозділами. Основні функціональні елементи структури включають керівництво, технічний департамент, виробничий сектор, маркетинговий відділ, відділ продажу та логістики, а також службу підтримки клієнтів. Завдяки такій комплексній моделі організації, компанія має можливість оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, забезпечувати впровадження інноваційних технологій та підтримувати високі стандарти якості власної продукції.

Досліджуючи структуру та персонал , почнемо з керуючого складу компанії. Він відіграє центральну роль у визначенні стратегічних пріоритетів бізнесу, із здійсненням ключових управлінських рішень. До структурного складу керівництва належить Власник - Іванов Євгеній Ахмад. Структуру компанії наглядно представлено на (рис.2).

Рисунок 3.2

Структура компанії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК"



Джерело складено автором на основі [18]

Генеральний директор (CEO) Керуючий директор — Коваленко Сергій. очолює весь організаційний процес і відповідає за прийняття найважливіших стратегічних рішень. Його компетенція охоплює контроль над функціонуванням усіх аспектів діяльності підприємства, управління фінансовими результатами та визначення довгострокових цілей. Крім того, він забезпечує їх успішну реалізацію, спрямовуючи компанію на стабільний шлях розвитку.

Операційний директор (COO) керує внутрішньою операційною системою підприємства, що включає контроль над виробництвом, процесами постачання матеріалів, а також ефективним розподілом ресурсів.

Фінансовий директор (CFO) відповідає за забезпечення фінансової стабільності підприємства та стратегічне управління його бюджетами. Його завданням є аналітична оцінка витрат, прогнозування економічних ризиків і планування капіталовкладень. Керівний склад співпрацює з усіма

функціональними відділами для досягнення інтегрованих цілей розвитку організації й створення умов для її сталого зростання на конкурентному ринку.

Відділ розробки та інженерії відповідає за створення нових продуктів, удосконалення існуючих моделей і впровадження сучасних технологічних рішень.

Інженери-конструктори, вони займаються розробкою креслень і створенням моделей нових фотоапаратів, слідкуючи за їх відповідністю технічним вимогам і стандартам. Дизайнери, що працюють над естетичним виглядом виробів, підбирають матеріали з урахуванням екологічності та функціональної доцільності. Тестувальники, які виконують строгі перевірки продукції, оцінюючи її якість і відповідність стандартам безпеки та надійності. Інноваційні досягнення цього відділу забезпечують конкурентоспроможність компанії та сприяють розширенню її продуктового асортименту.

Звернемо увагу на виробничий відділ. Цей відділ є ключовим елементом у роботі компанії, що відповідає за процеси виготовлення продукції. Його структуру становлять: Керівник виробництва, він здійснює загальне управління виробничими процесами, планує випуск продукції та контролює ефективне використання ресурсів. Відділ контролю якості, це група експертів, яка перевіряє кожен виріб перед його виходом у продаж, аналізуючи його відповідність технічним характеристикам та міжнародним стандартам. Лінія збірки, це команда працівників, які безпосередньо займаються складанням фотоапаратів та аксесуарів до них, гарантуючи їх довговічність і надійність. Цей відділ забезпечує стабільний виробничий процес та підтримує високу репутацію бренду на ринку завдяки безкомпромісній якості продукції.

Слід зазначити що, маркетинговий та комунікаційний відділ, А саме ефективна маркетингова стратегія є невід'ємною складовою успіху компанії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК". Цей відділ відповідає за популяризацію продукції та охоплює такі напрямки: Директори з маркетингу, які розробляють стратегічні плани, аналізують ринкові тенденції та ініціюють рекламні кампанії для

збільшення обізнаності про бренд. SMM-менеджери, вони адмініструють сторінки компанії в соціальних мережах, створюючи привабливий контент і залучаючи аудиторію до активної взаємодії. PR-фахівці, що налагоджують зв'язки з медіа, організують прес-заходи та публікації новин про діяльність компанії. Робота цього відділу спрямована на формування в пізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і стимулювання продажів.

Тепер перейдемо до відділу продажу та логістики. Він виконує ключову роль у взаємодії з клієнтами та організації поставки продукції. Його структура включає такі компоненти. Менеджери з продажу відповідають за встановлення контактів із дистриб'юторами, обробку замовлень клієнтів і проведення аналізу ринкових потреб. Вони є сполучною ланкою між компанією та її партнерами, що забезпечує стабільність комерційних операцій. Логісти займаються розробкою та оптимізацією логістичних процесів, включаючи планування транспортування продукції й моніторинг своєчасної доставки товарів до кінцевих споживачів. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на рівень сервісу і довіру клієнтів.

Скоординована робота зазначеного відділу є критичною для вчасного виконання замовлень і підтримки функціональності дистрибуційної мережі, що є фундаментом стратегічної стійкості компанії. Підтримка клієнтів

Система зворотного зв'язку з клієнтами виступає важливим елементом успішної діяльності ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК".

Оператори служби підтримки консультують користувачів щодо особливостей експлуатації продукції, вирішують технічні питання та оперативно реагують на запити клієнтів. Їхня діяльність спрямована на створення комфортного сервісного середовища. Аналітики займаються дослідженням скарг і побажань клієнтів, на основі яких формуються рекомендації для вдосконалення якості товарів і послуг. Їхня аналітична робота впливає на підтримку конкурентоспроможності компанії. Праця цього відділу сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів і посиленню

позитивного враження про бренд, що є стратегічно важливим для довгострокового утримання ринку.

ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" активно розвиває інтегровану корпоративну культуру, яка ґрунтується на принципах прозорої комунікації та співпраці між різними відділами. Така культура сприяє оперативному вирішенню проблем, ефективному впровадженню інновацій і пристосуванню до динамічних змін у конкурентному бізнес-середовищі. Тісна координація між підрозділами дозволяє досягати високого рівня організаційної ефективності та сталого розвитку підприємства.

Дослідження напрямку маркетингової стратегії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК", компанія реалізує широкий спектр маркетингових стратегій, спрямованих на просування власної продукції, зміцнення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. Основні підходи та інструменти компанії в сфері маркетингу можна представити наступним чином:

Тепер пропоную перейти до Цифрового маркетингу і дослідженні активності у соціальних мережах. ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" проводить систематичну роботу в цифровому середовищі, акцентуючи увагу на кількох ключових напрямках:

SMM (Social Media Marketing), тобто керування офіційними профілями у таких соціальних мережах, як Instagram, Facebook, Twitter, TikTok і LinkedIn. Компанія підтримує регулярне публікування контенту, включаючи огляди продукції, демонстраційні знімки, відеоматеріали та історії користувачів.

Контент-маркетинг Розвиток блогу на корпоративному вебсайті, де висвітлюються теми, пов'язані з історією аналогової фотографії, прогресом у галузі моментальних фотоапаратів та екологічними інноваціями.

SEO-оптимізація, використання методів пошукової оптимізації для покращення видимості продукції ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" у пошукових системах, таких як Google.

Компанія активно співпрацює з лідерами думок у сфері аналогової фотографії, мистецтва та туризму. До ключових форм взаємодії належать: Надсилання екземплярів продукції для тестування та підготовки рецензій. Створення спонсорованих публікацій та відеоматеріалів на таких платформах, як YouTube й Instagram. Організація фотоконкурсів із залученням аудиторії блогерів.

3. ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" досягла помітного успіху через реалізацію кампаній на платформах Kickstarter та Indiegogo. Окрім фінансової підтримки, це дозволяє вибудувати тісний зв'язок зі споживачами. Переваги такого підходу включають:

Збір зворотного зв'язку від споживачів для подальшого вдосконалення продукції. Стимулювання високої активності серед прихильників через ексклюзивні пропозиції для бекерів. Формування значного попиту завдяки інтригуючим анонсам нових продуктів.

4. Компанія активно бере участь у міжнародних подіях, таких як Photokina, CES (Consumer Electronics Show) і Indie Photo Fair. Ці заходи слугують платформою для: Презентації інноваційних продуктів. Залучення потенційних дистриб'юторів. Налагодження стратегічних партнерств із іншими компаніями.

5. Email-маркетинг і програми лояльності, для підтримки постійного контакту з клієнтською аудиторією Jollylook використовує: Персоналізовані email-розсилки із пропозиціями акцій та спеціальних умов. Програми лояльності, спрямовані на заохочення постійних покупців через надання знижок і пріоритетного доступу до новинок.

6. Колаборації та обмежені серії продуктів, а саме співпраця з митцями й фотографами дозволяє створювати лімітовані серії фотоапаратів і аксесуарів, що забезпечує унікальність продукції й залучає широку аудиторію споживачів.

7. Партнерство з екологічними організаціями, з огляду на екологічну спрямованість своєї діяльності, ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" активно взаємодіє із природоохоронними ініціативами.

Проведемо, дослідження ресурсів, операційної та фінансово-господарської діяльності ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" . Аналізуючи діяльність компанії слід зазначити що, основу її діяльності становить оптимізація ресурсів, вдосконалення операційних процесів і належне фінансове управління. Ресурси компанії Активи ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" можна розділити на чотири основні категорії: матеріальні, людські, технологічні та фінансові.

Матеріальні ресурси (Виробництво) - фотоапарати виготовляються та збираються переважно на фабриках в Україні, із потенціалом для використання послуг аутсорсингу в інших країнах. Компанія зосереджується на використанні екологічних матеріалів, таких як дерево, картон і біорозкладні компоненти, мінімізуючи застосування пластику. Логістична мережа: Інфраструктура складається зі складів, транспортних засобів і партнерських співпраць із міжнародними логістичними компаніями, що забезпечують глобальну дистрибуцію продукції.

Людські ресурси ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" об'єднує компактну, але висококваліфіковану команду професіоналів у таких напрямках: Інженери та дизайнери: Відповідають за розробку та вдосконалення продукції. Виробничий персонал : Займається складанням і тестуванням фотоапаратів. Просувають бренд і формують зв'язок із клієнтською аудиторією. - Фінансові менеджери: Керують бюджетами й контролюють фінансові потоки. Логісти та менеджери з продажу: Забезпечують безперервне постачання продукції до замовників.

Технологічні ресурси компанія володіє низкою унікальних Власні патенти у сфері моментальної фотографії. Використання інноваційного програмного забезпечення для підвищення ефективності бізнес-процесів. Автоматизовані лінії збирання, які сприяють зниженню собівартості та підвищенню стандартів якості.

Фінансові ресурси Діяльність ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" фінансується із кількох джерел: - Першочергові інвестиції засновників компанії. - Краудфандингові платформи, такі як Kickstarter і Indiegogo, що забезпечують залучення додаткового капіталу. - Прибуток від продажів продукції через інтернет-магазини та дистриб'юторські мережі. - Грантові програми і партнерські угоди, пов'язані зі збереженням довкілля, що підтримують екологічний напрямок компанії. Цілісний підхід ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" до організації ресурсів сприяє її сталому розвитку на сучасному ринку екологічної продукції.

Розглядаючи операційну діяльність звернемо увагу на, те що операційна діяльність компанії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" охоплює ключові напрямки, такі як виробничі процеси, логістика, контроль якості та постачання продукції кінцевому споживачеві.

Виробничий цикл, у межах цього етапу здійснюється розробка нових моделей фотоапаратів, а також модернізація існуючої продукції з метою підвищення її функціональності й конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється інноваційним рішенням та естетиці. Компанія відбирає екологічно чисті та високоякісні матеріали, що відповідають стандартам стійкості та безпеки, закладаючи фундамент для створення продукції преміум-якості. Складання фотоапаратів здійснюється на сучасних виробничих лініях, які поєднують ручну працю з автоматизованими механізмами. Такий підхід забезпечує не лише якість, а й ефективність у виробництві. Продукція проходить ретельне тестування на всіх етапах виробничого циклу, щоб гарантувати її відповідність технічним стандартам та споживчим очікуванням.

Упаковка продукції виконується з використанням екологічних матеріалів, що сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Доставка здійснюється за допомогою надійних партнерських логістичних компаній. Також, компанія займається логістичною діяльністю. - Компанія ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" активно співпрацює з міжнародними партнерами, забезпечуючи глобальну дистрибуцію своєї продукції через

кілька каналів, а саме прямого продажу через офіційний вебсайт компанії, що дозволяє оперативно реагувати на замовлення клієнтів та реалізацію товарів через відомі міжнародні ритейл-платформи, такі як Amazon, eBay та Etsy, що розширює доступність продукції для широкої аудиторії. Партнерство з регіональними дистриб'юторами в США, Європі та Азії, яке дозволяє оптимізувати доставку та забезпечувати швидке постачання замовлень. Франчайзингові програми для локальних продавців, які спеціалізуються на аналоговій фототехніці, що сприяє розвитку мережі бренду на місцевих ринках.

Такий підхід до організації операційної діяльності дозволяє Jollylook ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів у різних регіонах світу.

Дослідження фінансово-господарської діяльності компанії, слід почати з фінансової стратегії, яка орієнтована на забезпечення стабільного зростання, оптимізацію витрат та розширення присутності на ринку. Фінансові показники згідно з даними за 2024 рік - Дохід 0 грн (без змін від 2023 року для порівняння, у 2020 році дохід складав 1 507 400 грн). Чистий прибуток 0 грн (у той час, як у 2022 році компанія мала збиток на суму - 496 600 грн, а у 2020 році отримала прибуток у розмірі 43 900 грн). – Активи 1 514 800 грн (сума залишилась незмінною з 2022 року, але у 2020 році активи становили значно більше – 2 718 100 грн). Зобов'язання: 2 639 500 грн (цей показник також лишився на рівні попереднього періоду). Кількість працівників 7 людей .

Основні фінансові виклики особливості відсутність доходів упродовж 2023—2024 років може свідчити про проблеми з продажем продукції або необхідність кардинальної реорганізації бізнес-процесів. Дисбаланс активів і зобов'язань, коли останні перевищують перші, створює ризики фінансової нестабільності, що вимагають впровадження структурних заходів. Скорочення працівників до одиничної кількості може бути наслідком автоматизації діяльності або тимчасового зупинення активних операцій. Фінансова стратегія розвитку

Рисунок 4

Фінансові показники підприємства "ДЖОЛЛІЛУК"

Фінансові показники	2024	2023	2022	2020
Дохід	0 ₴	0 ₴	—	1 507 400 ₴
Чистий прибуток	0 ₴	0 ₴	-496 600 ₴	43 900 ₴
Активи	1 514 800 ₴	1 514 800 ₴	1 514 800 ₴	2 718 100 ₴
Зобов'язання	2 639 500 ₴	2 639 500 ₴	2 639 500 ₴	—
Кількість працівників	1	1	1	—
Фінансові показники				

Джерело складено автором на основі [18]

Для покращення ситуації та реалізації потенціалу компанії передбачені такі напрямки. По-перше, потрібна оптимізація виробничих витрат, щоб наростити маржинальність продукту. По-друге, розширення партнерських програм і вихід на нові ринки для масштабування бізнесу та використання краудфандингових платформ для залучення додаткових коштів на розробку нових продуктів. По-третє, втілення екологічних інновацій, які відкривають доступ до грантової підтримки.

Хоча ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" демонструє спроможність раціонально розпоряджатися ресурсами та впроваджувати сучасні бізнес-моделі, компанія перебуває у складному фінансовому становищі. Для виходу із поточної ситуації критично важливими будуть стратегічні трансформації та ефективне планування подальшого розвитку.

Розглядаючи характеристику інвестиційної та інформаційної діяльності підприємства ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК", слід почати з інвестиційної діяльності, а саме компанія є важливою складовою частиною стратегії компанії. Для підтримки та розвитку виробничої потужності підприємство активно залучає фінансові ресурси як власного, так і зовнішнього походження. Інвестиції спрямовуються на кілька основних напрямків – це, модернізація виробництва. Оскільки технологічний прогрес постійно змінюється,

модернізація виробничої потужності є важливою складовою інвестиційної стратегії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК". Останні кілька років компанія активно працює над впровадженням нових технологій та автоматизацією процесів, що дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати якість продукції. Розширення асортименту продукції - Інвестиції також спрямовуються на розробку нових видів продукції, яка відповідає потребам сучасного споживача, зокрема на створення екологічно чистих товарів, що активно користуються попитом в Україні та за її межами. Важливою складовою інвестиційної діяльності є покращення логістичних процесів та розширення збутової мережі. Це включає в себе інвестиції в логістичні технології та транспортні засоби для зниження витрат на доставку продукції, а також укладання угод з новими партнерами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Пропоную провести дослідження основних інвестиційних показників підприємства ТОВ «ДЖОЛЛІЛУК» Для оцінки ефективності інвестиційної діяльності важливо розглянути кілька ключових показників. Протягом останніх трьох років обсяг інвестицій у підприємство зріс на 20%. В основному це інвестиції у модернізацію виробництва та розвиток нових технологій. За 2024 рік компанія залучила близько 5 млн гривень.

Повернення на інвестиції (ROI) - (return on investment) є важливим показником, що дозволяє оцінити ефективність вкладень. Для компанії цей показник становить 15%, що є досить високим для середнього бізнесу. Це свідчить про ефективність інвестицій у виробничі потужності та маркетинг.

Оскільки компанія займається виробництвом інноваційної продукції, значна частина інвестицій йде на НДДКР. Наприклад, за 2024 рік на науково-дослідницьку діяльність було витрачено близько 10% від загального обсягу інвестицій. А також компанія активно користується людським капіталом. Важливим аспектом для ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" є інвестиції в розвиток кадрів та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє знижувати рівень плинності кадрів та підвищувати ефективність роботи.

Проте, завдяки стратегії інвестування в інновації та постійному покращенню якості продукції, ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" має значний потенціал для розвитку на внутрішньому та міжнародному ринку.

Інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" є важливими складовими його стратегії розвитку. Протягом останніх років компанія активно працює над модернізацією виробництва, розширенням асортименту та впровадженням нових технологій. Основними досягненнями є значне збільшення обсягу інвестицій, високий рівень інноваційної продукції, а також зростання ефективності виробництва. Однак для подальшого успішного розвитку важливо зберігати високий рівень інвестицій в інновації та продовжувати працювати над залученням зовнішніх фінансових ресурсів.

Важливим аспектом дослідження є відносини з зовнішнім середовищем, досліджуючи цей розділ слід, звернути увагу на те, що ефективне управління відносинами із зовнішнім середовищем сприяє адаптації компанії до змін ринкових умов, підвищенню її конкурентоспроможності та залученню додаткових ресурсів для подальшого розвитку. У цьому звіті розглядаються основні аспекти взаємодії ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" із зовнішнім середовищем, зокрема міжнародна співпраця, стратегічні партнерства, конкурентне середовище, взаємини з клієнтами та зобов'язання щодо екологічної відповідальності.

Постачальники є важливими учасниками зовнішнього середовища компанії, оскільки забезпечують необхідні матеріали та комплектуючі для виробництва продукції. ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" активно співпрацює з постачальниками з різних країн, вибираючи партнерів, що відповідають її принципам екологічної відповідальності. Основні принципи роботи з постачальниками. В:

Використання екологічно чистих матеріалів (перероблений картон, біорозкладний пластик). Відбір постачальників, які дотримуються принципів сталого розвитку. Довгострокове партнерство для зниження витрат і

підвищення якості продукції. Контроль за якістю матеріалів та їх впливом на довкілля. Співпраця з постачальниками дозволяє ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" зменшувати собівартість виробництва та покращувати характеристики продукції, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність.

Розберемо Відносини з клієнтами ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК". Клієнти – ключовий елемент зовнішнього середовища компанії, оскільки саме вони формують попит на продукцію ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК". Компанія орієнтується на споживачів, які цінують екологічно чисті технології, ретро-фотографію та інноваційний підхід до дизайну.

Використання цифрових каналів – компанія активно просуває продукцію через соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), а також використовує e-commerce платформи (Amazon, Etsy, Shopify).

Залучення клієнтів через еко-свідомість – ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" підкреслює екологічні переваги своєї продукції, що приваблює свідому аудиторію. Зворотний зв'язок і підтримка – компанія швидко реагує на запити клієнтів, вдосконалює продукцію на основі їхніх відгуків та покращує користувацький досвід. Програми лояльності – для постійних клієнтів розроблено спеціальні пропозиції та знижки.

Такі стратегії дозволяють ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" формувати міцні відносини з клієнтами та розширювати базу споживачів як в Україні, так і за її межами.

Компанія активно співпрацює з міжнародними організаціями та інвесторами. Вона залучає фінансування через краудфандингові платформи, зокрема Kickstarter, що дозволяє отримувати фінансову підтримку від клієнтів у різних країнах.

Основні напрямки міжнародного партнерства. Фінансова підтримка через краудфандинг – успішні кампанії на Kickstarter дозволили компанії отримати фінансування для виробництва нових моделей; Співпраця з екологічними організаціями – участь у міжнародних ініціативах сприяє підвищенню в пізнаваності бренду. Експорт продукції – компанія активно

розширює географію продажів, співпрацюючи з дистриб'юторами в США, Європі та Азії.

Взаємодія з інвесторами, а саме фінансова підтримка є важливим фактором розвитку компанії. ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" залучає інвестиції з різних джерел. Краудфандингові кампанії – дозволяють отримувати кошти від зацікавлених клієнтів та венчурні фонди – компанія веде переговори з інвесторами для подальшого масштабування та державні програми підтримки малого бізнесу – підприємство бере участь у грантових програмах, що сприяють розвитку виробництва.

Компанія ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" активно бере участь у провідних міжнародних виставках, таких як Photokina (Німеччина), CES (США) та ESO Expo. Це не лише можливість презентувати свою продукцію, але й ефективний інструмент для залучення нових партнерів і клієнтів.

Основні переваги участі у таких заходах, розширення глобальної мережі контактів. Збільшення в пізнаваності бренду на міжнародному ринку. Отримання цінного зворотного зв'язку від потенційних споживачів. Створення партнерських відносин із надійними дистриб'юторами.

Як компанія, орієнтована на принципи сталого розвитку, Jollylook дотримується екологічних стандартів і активно підтримує ініціативи, спрямовані на збереження довкілля.

- Дотримання чинних законодавчих вимог щодо екологічно чистого виробництва.

- Участь у державних програмах, які підтримують інноваційні підприємства.

- Реалізацію спільних проектів у партнерстві з екологічними фондами.

Компанія також сприяє екологічній просвіті, популяризуючи ідеї відмови від пластику та активного використання вторинних матеріалів у повсякденному житті.

Отже, взаємини ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" із зовнішнім середовищем будуються на засадах відкритості, екологічності та інноваційного підходу.

Компанія активно співпрацює з постачальниками, клієнтами, інвесторами та міжнародними партнерами, що сприяє її поступовому розвитку на глобальному рівні. Ефективна взаємодія з зовнішнім середовищем дозволяє ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" не лише утримувати конкурентні позиції на ринку, але й розширювати географію збуту та зміцнювати впізнаваність свого бренду.

Перейдемо до дослідження аналізу конкурентних переваг ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" в нього однією з визначальних конкурентних переваг є її еко-орієнтованість, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Компанія відмовилася від традиційних синтетичних матеріалів на користь переробленого картону та біорозкладних компонентів, що значною мірою знижує її екологічний слід. Основні аспекти екологічності, це використання ресурсозберігаючих технологій., відмова від пластику та токсичних хімічних речовин. популяризація екологічно відповідального споживання.

Така стратегія не лише забезпечує відмінність від конкурентів, але й відкриває можливості для співпраці з екологічними фондами та організаціями.

Унікальність продукції ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" полягає в ретельно продуманому старому дизайні, гармонійно поєднаному з сучасною ергономікою. Завдяки використанню інженерно складного механізму компанії вдалося створити компактні й водночас функціональні фотокамери, які вирізняються серед масового виробництва аналогових пристроїв своєю оригінальністю та шармом.

Основними особливостями дизайну є, відродження автентичної естетики класичних аналогових фотоапаратів, зручна складана конструкція, що гарантує високу мобільність, поєднання натуральних матеріалів із сучасною технологічною надійністю. На відміну від конкурентів, компанія пропонує своїм користувачам більше, ніж просто засіб для фотографування. Це унікальна можливість отримати ще й естетичне і тактильне задоволення, взаємодію з пристроєм, який надихає на творчість.

Сегментація ринку показує, що ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" позиціонується у середньому ціновому діапазоні, що робить продукцію доступною для

широкого кола споживачів. Це особливо важливо в контексті глобального підвищення попиту на аналогову фотографію серед молодшої аудиторії.

Порівняльний аналіз вартості може бути представлений наступним чином.

- Fujifilm Instax Mini 90 – \$150–180.
- Polaroid Now+ – \$120–150.
- Lomo'Instant Wide – \$200–250.
- Jollylook Auto – \$99–120.

Таким чином, у поєднанні з унікальним дизайном та екологічною складовою, Jollylook забезпечує значну цінову перевагу.

Орієнтація на вузький нішевий сегментНа відміну від звичних виробників фототехніки, компанія зосереджується не на масовому ринку, а на унікальній ніші – аналоговій фотографії. Зростаючий інтерес молоді до ретро-фотографії. Прагнення створювати унікальні аналогові знімки, які помітно відрізняються від цифрових. Підтримка тенденції *slow photography*, що цінує усвідомлений процес створення кадру. Така стратегія не лише впевнено закріпилася у своїй ніші, але й сприяє розширенню ринку аналогових камер. Одною з ключових особливостей продукції є її компактність і легкість, які вигідно вирізняють її серед громіздких аналогових фотоапаратів конкурентів.

Основні переваги мобільності, це складаний механізм, що суттєво зменшує розміри пристрою, також невелика вага, яка робить камеру зручною для транспортування та подорожей і високий рівень автономності, що забезпечує свободу використання без залежності від додаткових ресурсів.

Ці характеристики перетворюють ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" на ідеальний вибір для мандрівників, блогерів або любителів ретро-фотографії, які цінують простоту та функціональність у компактному форматі. Ефективна комунікаційна стратегія.

Компанія активно застосовує сучасні цифрові інструменти для прямої взаємодії зі своєю аудиторією та розширення впливу. Канали взаємодії, такі як соціальні платформи, як-от Instagram, TikTok і YouTube – для популяризації

бренду серед молодіжної аудиторії; Платформа Kickstarter – для організації фінансування проєктів і встановлення контактів з інвесторами; Програми лояльності – для підтримки інтересу та утримання постійних клієнтів.

Такий стратегічно продуманий підхід дозволяє ТОВ "ДЖОЛЛІЛУК" не тільки приваблювати нових споживачів, але й сприяти формуванню міцних довготривалих відносин із наявною клієнтською базою.

Підводячи підсумки дослідження компанії компанія ТОВ «Джоллілук» має гнучку та ефективну організаційну структуру, що забезпечує швидку адаптацію до змін на ринку. Вона функціонує на основі інноваційного підходу до управління персоналом, що включає мотивування співробітників, гнучкі робочі умови та підтримку креативності. Кадровий потенціал компанії складається з висококваліфікованих фахівців, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та оперативно реагувати на нові виклики. Напрями маркетингової діяльності ТОВ «Джоллілук», а саме маркетингова стратегія ТОВ «Джоллілук» орієнтована на цифрові канали комунікації, використання краудфандингових платформ, соціальні мережі та партнерські програми. Компанія акцентує увагу на формуванні унікального бренду та залученні свідомих споживачів через екологічність своєї продукції. Завдяки цьому ТОВ «Джоллілук» зміцнює свою ринкову позицію та залучає широку аудиторію поціновувачів аналогової фотографії. Ресурси, операційна та фінансово-господарська діяльність

Компанія ТОВ «Джоллілук» ефективно використовує свої виробничі та фінансові ресурси, забезпечуючи високу рентабельність та оптимізацію витрат. Виробництво базується на екологічних матеріалах, що сприяє не лише зниженню витрат, але й відповідає запитам ринку на сталість та відповідальне виробництво. Фінансова стратегія ТОВ «Джоллілук» передбачає диверсифікацію джерел фінансування, включаючи залучення коштів через краудфандинг, інвестиції та продаж продукції через онлайн-майданчики. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень ліквідності та

інвестувати в подальший розвиток. Компанія веде активну співпрацю з міжнародними партнерами, екологічними організаціями та платформами для залучення фінансування. Вона адаптується до глобальних тенденцій ринку аналогової фотографії та екологічного виробництва, що дає їй змогу ефективно конкурувати на міжнародному рівні. Має унікальні конкурентні переваги, серед яких - екологічність продукції, оригінальний дизайн, доступна ціна, ефективне використання краудфандингу, орієнтація на нішевий ринок та активна цифрова комунікація. Завдяки цим факторам компанія зміцнює свої позиції та створює впізнаваний бренд із потенціалом для глобального зростання.

ВИСНОВКИ

У сучасній глобальній економіці технологічні стартапи стають ключовими двигунами інновацій, цифрової трансформації та національного розвитку. Проведене дослідження дозволило всебічно розглянути стратегії інтернаціоналізації таких стартапів, окреслити бар'єри та перспективи виходу на зовнішні ринки, а також оцінити емпірично головні фактори фінансового успіху компаній, які вже подолали цей шлях. Отримані результати мають практичну цінність як для політиків, що розробляють підтримку інноваційних ініціатив, так і для підприємців, які прагнуть розширити свої проєкти до міжнародного масштабу.

Узагальнюючи висновки першої частини дослідження, важливо зазначити, що вибір стратегії виходу на міжнародний ринок є одним із найважливіших етапів у життєвому циклі технологічного стартапу. Аналіз різноманітних стратегій, таких як прямий і непрямий експорт, франчайзинг, ліцензування, створення спільних підприємств, відкриття дочірніх структур та глокалізація, демонструє відсутність єдиного універсального підходу до успішної інтернаціоналізації. Ефективність кожного сценарію залежить від галузевих характеристик, стадії розвитку компанії, особливостей цільового ринку, наявності ресурсів і рівня готовності до масштабування. Наприклад, технологічні стартапи в галузях цифрових продуктів (як-от SaaS, AI чи fintech) мають унікальну перевагу завдяки економії на масштабах та можливостям цифрової дистрибуції, які забезпечують швидкий вихід на глобальний ринок. У той же час компанії, що працюють із фізичною продукцією, стоять перед іншими викликами та потребують специфічних підходів.

Дослідження також приділяє значну увагу інституційним і інфраструктурним чинникам, які впливають на здатність стартапів масштабу паралельно із вивченням внутрішніх стратегій. На основі критичного аналізу літератури (зокрема праць Гонсалеса, Феліна та інших), доведено, що успішна інтернаціоналізація залежить не лише від дій самих компаній, а й від

розвиненості локальної стартап-екосистеми. До цього належать доступність венчурного капіталу, державна підтримка, регуляторне середовище та підприємницька культура. Попри існуючі складнощі в Україні, такі як політична нестабільність, дефіцит фінансування чи недостатній розвиток акселераторських програм, місцеві стартапи демонструють значний потенціал для глобальної експансії. Важливою запорукою успіху можуть стати участь у міжнародних акселераційних програмах, залучення бізнес-ангелів та використання гнучких бізнес-моделей на кшталт freemium чи моделі підписки.

Ключовим аспектом роботи стало проведення порівняльного аналізу кейсів двох компаній — Amazon і Webvan. Хоча обидві працювали в сфері електронної комерції, їхні підходи до масштабування демонструють абсолютно різний результат. Amazon поступово розвивала інфраструктуру, акцентувала увагу на покращенні клієнтського досвіду та ефективно використовувала аналіз великих даних, що дозволило створити стійку й адаптивну модель для довгострокового зростання. Webvan, навпаки, обрала агресивну стратегію розширення, ігноруючи ретельне тестування гіпотез і реальний рівень платоспроможності ринку. Це стало причиною її банкрутства навіть попри значні інвестиції. Такий контраст підкреслює важливість дотримання балансу між швидкістю розвитку та адаптацією стратегій відповідно до специфіки ринку. Регресійний аналіз, проведений на основі фінансових даних компаній Apple, Microsoft та Amazon за період 2015–2023 років, має особливу значущість для дослідження. Хоча ці компанії вже давно перестали бути стартапами, їх розвиток на початкових етапах наочно ілюструє вплив фінансових показників на здатність до масштабування. Результати аналізу продемонстрували ключову роль виручки як найбільшого індикатора ринкової капіталізації. Активи відображають операційний потенціал компаній, тоді як прибутковість починає мати вагоме значення лише при переході до стабільного зростання. Такі висновки є важливими для нових підприємств, що прагнуть залучити інвесторів і розробити ефективну фінансову стратегію.

У третьому розділі роботи розглянуто особливості функціонування українського ринку технологічних стартапів, особливо в умовах повномасштабної війни, обмежених фінансових ресурсів, недостатньо розвиненої венчурної інфраструктури та відтоку кваліфікованих фахівців. Водночас визначено, що завдяки високопрофесійним спеціалістам, конкурентоспроможним цифровим продуктам, співпраці з міжнародними акселераторами та активному використанню грантового фінансування українські стартапи демонструють значний потенціал до масштабування. Показовим прикладом цього є кейс ТОВ «ДЖОЛЛІЛУК», який висвітлює можливості цифрової трансформації малого бізнесу в Україні та його подальший вихід на глобальні ринки.

Узагальнюючи дослідження, можна сказати, що стратегія інтернаціоналізації технологічних стартапів – це складний багатогранний процес, який потребує стратегічного планування, адаптивної бізнес-моделі, фінансової стійкості та здатності до гнучкого реагування на відмінності інституційного, культурного й економічного середовищ. У сучасній глобальній економіці стартапи вже не обмежуються створенням інноваційних рішень – вони стають важливими учасниками міжнародних ланцюгів створення вартості, перебудовують ринкові структури та впливають на геополітичні економічні процеси.

З точки зору міжнародних економічних відносин, вихід стартапів на глобальний ринок має стратегічне значення як для національної економіки, так і для зміцнення транснаціональних партнерств. Зростання кількості таких підприємств сприяє глибшій інтеграції України у світову економіку, розширенню технологічного обміну, залученню іноземних інвестицій і формуванню позитивного інвестиційного іміджу країни. У цьому контексті особливо актуальною є розробка державних програм підтримки стартапів, які передбачають податкові стимули, створення венчурних фондів і інструментів і просування міжнародної науково-технічної співпраці.

Отже, дослідження наголошує на необхідності продовження наукових і практичних напрацювань у сфері стратегій інтернаціоналізації. Пріоритетними напрямками є розробка інтегрованих моделей вибору оптимальних стратегій виходу на зовнішні ринки, оцінка впливу інституційного середовища та цифрової трансформації на масштабування стартапів, а також аналіз регіональних траєкторій стартап-екосистем. Отримані результати можуть знайти практичне застосування в управлінні технологічним бізнесом і використовуватися в освітніх програмах із міжнародного підприємництва, стратегічного менеджменту й цифрової економіки.

ДЖЕРЕЛА

1. Монографія. Стартипи створення і масштабування. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Mono_Startups_aWK106u.pdf
2. Research Gate. Critical decisions at the early stage of start-ups: a systematic literature review. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/385740398_Critical_decisions_at_the_early_stage_of_start-ups_a_systematic_literature_review
- 3 Emerald Insight. Learning from mentors and their influence for the growth of startups: accelerators vs angels. 2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-12-2024-0351/full/html>
- 4 Prosperitars. Exploring trends and topics of startup research over 25 years using bibliometric and topic modelling analysis. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prosperitas.uni-bge.hu/wp-content/prosperitas-upload/exploring-trends-and-topics-of-startup-research-over-25-years-using-bibliometric-and-topic-modelling-analysis>
- 5 SMA. Journal of Management. A Scientific Method for Startups. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063231226136?>
- 6 McKinsey. McKinsey on Start-ups. 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
- 7 Економіка та управління національним
- 8 Господарством. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-29_34.pdf
- 9 World Economic Forum. How startups drive economic recovery while growing responsibly. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.weforum.org/stories/2022/05/how-startups-help-drive-economic-recovery-and-growth/>

10 Cbonds. Amazon.com, ordinary share . AMZN. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cbonds.ua/stocks/US0231351067/>

11 Amazon. Amazon News. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.aboutamazon.com/overview/default.aspx>

12 Webvan annual report. SEC Info - Webvan Group Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mattmg83.github.io/cynicalcapitalist/documents/%5BWebvan%5D%20Webvan%20annual%20report%202000.pdf>

13 itProger. 10 крупнейших стартап провалов в истории. 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itproger.com/ua/news/10-krupneyshih-startap-provalov-v-istorii>

14 USF.Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraine in the top 50. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/>

15 Forbes.WORLD`S BEST EMPLOYERS. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

16 Велика Українська Бібліотека. Національне господарство України: стартапи. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://vue.gov.ua/Національне_господарство_України:_стартапи

17 Дудко В. Дослідження Forbes.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonaymenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239>

18 Онлайн портал ІТ фахівців в Україні (DOU): 500 стартапів на мільйон населення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/news/500-startups-per-million-people/>

– Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/41429987?from=search>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1.

Характеристика стадій розвитку стартапу та джерел його фінансування

Стадія розвитку	Зміст стадії	Що саме необхідно?	Джерела фінансування
Посівна стадія (seed stage)	Є ідея, команда чи її частина, ентузіазм та бажання	Детальний план розвитку стартапу; участь у конкурсах, навчаннях, перевірити життєздатність стартапу	Власні заощадження; ЗФ (сім'я, друзі, диваків); бізнес-інкубатори; венчурні фонди
Стадія запуску (startup stage)	Створена робоча модель; злагоджена команда із розподіленими функціями; сформований план розвитку	Налагодити систему просування на ринок, залучення користувачів / клієнтів. ошук додаткового фінансування	Власні кошти. ошти бізнесангелів. раудфандинг
Стадія зростання (growth stage)	Діюча компанія, яка має сформований продукт, послугу чи технологію і приносить прибуток. Є постійні користувачі та помітне місце на ринку	Доопрацювання недоліків. асштабування на ринку. Залучення більшої кількості користувачів	Великий інвестор чи інвестиційна компанія
Стадія розширення (expansion stage)	Завершений функціональний продукт, що приносить прибуток. ідпрацьована реклама, сервіс, управління компанією	Визначитися із майбутнім компанії. родовжувати розширяти коло користувачів чи виходити на нові ринки	Розподіл часток між інвесторами. За потреби можливе залучення додаткових коштів
Стадія «виходу» (exit stage)	Налагоджена робота компанії. Хороші позиції на ринку, постійний прибуток	Компанія функціонує як звичайний бізнес і приносить засновникам	Випуск акцій які інвестори отримують доходи у вигляді дивідендів або через продаж своїх часток

		і інвесторам прибуток, або інвестори продають компанію або її частину інвестиційному фонду чи великому інвестору	у бізнесі
--	--	--	-----------

Джерело складено автором на основі[4]

Додаток Б

Таблиця 2.1.

Тенденції та глобальні виклики технологічних стартапів

Рік	Обсяг інвестицій у технологічні стартапи (млрд \$)	Кількість нових стартапів	Основні технологічні тренди	Географічні тенденції	Ключові виклики
2018	255	15,000	Штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), Blockchain	США, Китай, Європа	Нестабільність фінансування, відсутність достатнього інвесторського капіталу
2019	300	16,500	5G, AR/VR, Cloud Computing	США, Китай, Європа	Проблеми з масштабуванням, високі витрати на інновації
2020	400	18,000	Штучний інтелект, Big Data, автоматизація	США, Індія, Європа	Пандемія COVID-19, економічний спад, скорочення венчурних інвестицій
2021	650	25,000	Штучний інтелект, Fintech, енергетичні технології	США, Китай, Європа, Африка, Латинська Америка	Ризики регулювання, сильна конкуренція на ринку, проблеми з кібербезпекою
2022	500	20,000	Web3, криптовалюти, Deep Learning, здоров'я	США, Європа, Індія	Зниження рівня фінансування, падіння інтересу до криптовалют і Web3
2023	450	19,500	Штучний інтелект,	США, Європа,	Глобальна економічна

			Робототехніка, кібербезпека	Африка, Східна Азія	нестабільність, інфляція, високі витрати на розвиток
2024	480	21,000	Big Data, Quantum Computing, AI	США, Європа, Близький Схід, Латинська Америка	Проблеми з наявністю кадрів, складні регуляції на нових ринках
2025	600	23,000	5G, IoT, AR/VR, AI	США, Китай, Європа, Індія, Африка	Геополітична напруга, ризики для безпеки даних, високі витрати на інновації

Джерело складено автором на основі [5]