

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В КОНТЕКСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

*В. А. Шаповал, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»
vadim_shapoval@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3603-9348,
Ю. І. Литвінов, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
litvinovyuriy82@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1801-6719*

Методологія дослідження. Дослідження реалізовано із застосуванням методів: абстракція – для поглиблення розуміння стартапів як суб'єктів та об'єктів стратегічного управління в контексті місцевого економічного розвитку; аналіз та узагальнення – для визначення особливостей формування та розвитку успішних стартапів в різних екосистемах та територіальних громадах з урахуванням життєвої траєкторії засновників стартапів; систематизація – для визначення взаємозв'язків між групами суб'єктів, які здійснюють стратегічне управління стартап-проектами та зацікавлені в розвитку місцевих соціально-економічних систем.

Результати. Узагальнені підходи до розуміння стартапів як суб'єктів та об'єктів стратегічного управління в контексті місцевого економічного розвитку. Проаналізовані особливості розвитку перспективних та успішних українських стартапів в сучасних стартап-екосистемах. Проаналізовані чинники ініціації та розвитку стартапів у відповідності до життєвої траєкторії їх засновників. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління стартапом в контексті місцевого економічного розвитку.

Новизна. Запропонований підхід до ідентифікації стартапу як об'єкту та суб'єкту стратегічного управління в контексті інтересів його засновника та очікувань територіальної громади щодо впливу стартапу на місцевий економічний розвиток. Набув подальшого розвитку системний підхід до стратегічного управління стартапом в контексті місцевого економічного розвитку на засадах глокальності, що передбачає розвиток стартап-проєкту в мультиекосистемному середовищі з відповідним розподілом прямих та опосередкованих зисків проєкту серед широкого кола стейкхолдерів.

Практична значущість. Результати дослідження дозволять засновникам стартапів та суб'єктам відповідальним за планування місцевого економічного розвитку підвищити ефективність стратегічного управління стартап-проєктами відповідно до інтересів та можливостей впливу.

Ключові слова: стартап, місцевий економічний розвиток, стратегічне управління, стартап-екосистема, розвиток стартапу, бізнес-планування, засновник, територіальна громада.

Постановка проблеми. Питання місцевого економічного розвитку завжди є актуальними та пріоритетними для територіальних громад. Поряд з традиційними моделями розбудови місцевої економіки, що ґрунтуються на наявних природних ресурсах, поширення набув інклюзивний підхід з активним залученням людських ресурсів громади до інноваційної та підприємницької діяльності. Громадяни сучасної воєнної України по-

требують термінових та обґрунтованих трансформаційних заходів в соціальній сфері для кардинального оновлення структури місцевої економіки та поліпшення результатів діяльності її суб'єктів. Виявлення, оцінка, залучення та створення місцевих ресурсів – **стратегічні** завдання, спрямовані на формування міцної та сталої платформи розбудови спроможних територіальних громад **з урахуванням наслідків глобалізації**.

В процесі вирішення такого завдання важливо фокусувати увагу на цілісній системі різних видів ресурсів кожної конкретної територіальної громади, що будуть використані в підприємницькій діяльності задля отримання широкого спектру соціально-економічних зисків: зайнятість, прибуток, податки, платоспроможність, рівень життя тощо. Науково-технічний прогрес, насамперед в сфері інформаційних технологій, суттєво підвищує можливості розвитку підприємницького потенціалу громади, де людський капітал матиме більше значущість у порівнянні з природним. Одним з стратегічних інструментів місцевого економічного розвитку є стартапи, а також стартап-рух в цілому, що відбувається в унікальних умовах стартап-екосистеми кожної територіальної громади. Кожен стартап в межах власного життєвого циклу зазнає трансформацій, що, на нашу думку, може призвести до змінювання його цінності як чинника місцевого економічного розвитку. Тому, важливим є вдосконалення управління стартапами як суб'єктами та чинниками місцевого економічного розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стартапи, стартап-екосистеми, стартап-рух, підтримка стартапів – актуальні теми наукових досліджень багатьох вчених та практиків, зокрема: Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Левковець О. М., Хаустов М. М., Данишко А. Т., Димченко О., Steven A. Altman, Caroline R. Bastian, Mike Rosenbaum. Сучасні дослідження стартапів в контексті місцевого економічного розвитку, насамперед, стосуються наступних питань: рейтингування стартап-екосистем [1], формування та розвиток стартап-екосистем як складової державної інноваційної політики [2], конкуренція між стартап-екосистемами за людський ресурс та збереження інноваційного потенціалу [3], розбудова стартап-екосистем на основі кластерного підходу [4], вплив глобалізації на можливості розвитку економічного розвитку країн [5] та стартапів зокрема [6]. Проте, недостатньо приділено уваги питанням розподілу результатів діяльності стартапу серед широкого кола стейкхолдерів, серед яких не лише засновники, учасники та бізнес-партнери, але й територіальна громада в цілому як отримувач зисків стартап-проєкту задля

забезпечення місцевого економічного розвитку.

Формулювання мети статті. Мета дослідження – розвиток методичних підходів до управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. Досягнення мети дослідження забезпечується вирішенням наступних завдань: узагальнення підходів до розуміння стартапів як суб'єктів та об'єктів стратегічного управління в контексті місцевого економічного розвитку; визначення особливостей розвитку перспективних та успішних українських стартапів в сучасних стартап-екосистемах; аналіз чинників ініціації та розвитку стартапів у відповідності до життєвої траєкторії їх засновників; розвиток системного підходу до стратегічного управління стартапом в контексті місцевого економічного розвитку на основі глобального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Свобода громадянина обрати вид та форму власної економічної активності в демократичному суспільстві є визначальною передумовою розбудови спроможних територіальних громад та країни в цілому. Окрім працевлаштування це може бути власна незалежна професійна діяльність (самозайнятість), створення та розбудова різних за розміром підприємств, де зміст діяльності відповідатиме особистим інтересам його засновника/засновників. Планування бізнесу як інноваційного та орієнтованого на великі платоспроможні групи споживачів визначає популярність такого формату як стартап – тип бізнес-проєкту, першим ключовим завданням якого є розробка власної бізнес-моделі з потужним потенціалом до масштабування. Поширеним підходом до характеризувannya переважної частки засновників стартапів є акцент уваги на відсутньому або обмеженому досвіді й компетенціях в сфері підприємництва. На момент ініціації власного бізнес-проєкту кожен потенційний засновник стартапу має індивідуальну початкову систему знань та вмій для створення продукту, мотивації до здійснення підприємницької діяльності в конкретних умовах середовища (родина; вторинні групи; місцева територіальна громада; країна; світ). Наявність у потенційного засновника стартапу інформації про середовище впливатиме на результати

його оцінки в контексті особистих життєвих прагнень та можливостей їх реалізації завдяки стартап-проектам. Отримання територіальною громадою позитивних результатів, пов'язаних з успішністю стартапів, це відносно тривалий процес, який передбачає розвиток місцевих стартап-екосистем з метою популяризації підприємництва з комплексною пропозицією сервісів для формування професійних компетентностей та доступу засновників стартапів до ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-проекту. Тому, стартап розглядається як єдине ціле, попри різні трактування його значення з огляду на зацікавлені сторони:

- стратегічний інструмент самореалізації особистості в специфічному форматі підприємництва (стартап – суб'єкт);
- стратегічний чинник (об'єкт) економічного розвитку територіальної громади, яка отримуватиме більшість похідних позитивних результатів від стартап-проекту.

Населення територіальних громад, окрім природного, економічного та соціального руху, характеризується внутрішньою та зовнішньою міграцією, що впливає на потенціал та результати розвитку громад через зміну чисельності та структури населення. Міграційний процес може мати різну динаміку та причини, але завжди є певна частина мешканців, які визнаються постійним населенням, яке більш чутливе до рівня економічного розвитку територіальної громади та вмотивоване до підприємницької активності. Місцевий економічний розвиток (далі – МЕР) є амбівальним та водночас стратегічним завданням та складним процесом, що трактується наступним:

– по-перше, це партисипативний процес, тобто передбачає співучасть стейкхолдерів серед яких виокремлюють три ключові групи – місцева влада, місцевий бізнес та місцева громада (мешканці громади в різних організаційно-правових формах та змістовності групування, окремі індивіди);

– по-друге, МЕР орієнтований на забезпечення сталого економічного зростання задля підвищення якості життя мешканців [7], що є результатом створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості, створення приватних бізнесів, здійснення незалежної професійної діяльності, ефективного

використання коштів громади для розбудови місцевої інфраструктури в медичній, освітній сфері тощо.

Отже, основа спроможності територіальної громади закладається підприємницькою активністю населення громади та її успішністю, якщо відсутні вагомі причини обмежувати підприємництво та утримувати громаду за рахунок компенсаційних платежів з центрального бюджету країни. Модель місцевого економічного розвитку розробляється із урахуванням оцінки комплексу доступних ресурсів: людських, природних, географічних, культурних, інтелектуальних, організаційних, технічних та інших. Планування МЕР на засадах інклюзивного розвитку (на додачу до сталого розвитку) передбачає модифікацію очікувань та вимог до різних суб'єктів громади в процесі розробки ними відповідних програм та проектів. Головним обмеженням розвитку місцевих громад, на нашу думку, є якість та кількість людських ресурсів, які матимуть можливість розвинути та реалізувати підприємницький потенціал в конкретних умовах бізнес-середовища. Очікувані вагомі соціально-економічні результати для місцевої громади в цілому та кожного її суб'єкту важливо корелювати як з передумовами економічної активності в громаді, так й реальними досягненнями бізнесу в динаміці його інтересів розвивати бізнес: цілі, зміст та планова тривалість бізнес-проектів; географія діяльності; баланс системи інтересів бізнесу та інших суб'єктів громади; територіальна структура бізнесу, вимушена релокація, реорганізація з реєстрацією нового суб'єкту підприємницької діяльності тощо.

Завдяки здобуткам Збройних сил України населення має можливість продовжувати наявний або релокований бізнес та започатковувати різноманітні нові бізнес-проекти, серед яких найбільший потенціал до виживання, рентабельності та розвитку показали проекти Індустрії 4.0, насамперед, експортно-орієнтовані IT-підприємства. Наприклад, в 2022 році вартість експорту українських IT-послуг перевищила вартість традиційних продуктових лідерів експорту: руди, металів, продукції машинобудування [8]. Кожен регіон України має власну структуру місцевої економіки, що зазвичай корелює з

програмами стратегічного розвитку, які розроблені та затверджені органами місцевого самоврядування. Розуміючи привабливість ІТ-сектору як важеля економічного розвитку, вважаємо, що деякі територіальні громади будуть відносно інертні в питаннях пріоритетів місцевого бізнесу, особливо громади, що не зазнали значного знищення існуючої виробничої інфраструктури. Тому, сценарії місцевого економічного розвитку можуть мати наступні акценти: 1) просте та розширене відтворення економічного потенціалу територіальних громад з орієнтуванням на довоєнну структуру місцевої економіки; 2) формування нового потенціалу та структури місцевої економіки з акцентом на інноваційні бізнес-проекти, спрямовані на іноземні ринки; 3) ситуативного поєднання першого та другого підходів. Надання переваги підтримці стартап-проектів засвідчуватиме ініціацію трансформаційних змін місцевої економіки, проте потребує результативної діяльності різноманітних суб'єктів суспільства щодо створення розвиненої стартап-екосистеми (інфраструктура, що дозволяє розвиватись) з динамічним стартап-рухом (засновники стартапів).

За рейтингом стартап-екосистем 2022 року від Global Startup Ecosystem [9] Україна посіла 50-місце в світі та 30 місце в Європі [10]. Попри погіршення позицій провідних українських міст в цьому рейтингу, провідними стартап-екосистемами в Україні залишаються міста Київ та Львів, прифронтові міста Харків та Одеса. В пріоритетах державного та приватного інституційного інвестування перебувають стартапи в сферах: кібербезпеки, військових технологій, енергетики та сталого розвитку, фінансів, логістики, соціальних та освітніх технологій, харчові та аграрної промисловості [11]. З початку повномасштабної війни Український фонд стартапів створив платформу «SAVE UA STARTUPS» для суб'єктів, які бажають допомоги українським стартапам, що потребують релокейту (37,4%), фінансування (99%), менторської підтримки (72%) [12]. Невизначеність тривалості війни та перехід на воєнну економіку визначає високий внутрішній попит на товари військового та медичного призначення, послуги психологічної допомоги, що може бути об'єктом нових українських

стартап-проектів. Наприклад, надається підтримка стартапам, які розробляють безпілотні літальні апарати та потребують прискореної процедури їх допуску до експлуатації [13]. Спостерігаючи стійкість українського технологічного бізнесу під час війни міжнародні інвестори створюють венчурні фонди для підтримки українських фаундерів [14]. Успішні стартапи отримують визнання як на національному, так й світовому рівні. Наприклад видання «TIME» (США) визнало ІТ-протез компанії «Esper Bionics» одним із найкращих світових винаходів 2022 року [15], який, зокрема, на засадах соціальної відповідальності, надається українцям [16], які втратили кінцівки внаслідок війни. Компанія «Esper Bionics» є результатом розвитку заснованого в Україні стартапу. Станом на 2022 рік «Esper Bionics» має Головний офіс в м. Нью-Йорк (США) та R&D-офіси в м. Київ (Україна) та м. Берлін (ФРН) [17]. Масштабування бізнесу як ключова особливість стартапу визначає подібне міжнародне організаційне структурування бізнесу, наприклад:

– український стартап – компанія «Miratech» відкрив R&D-офіси в Канаді (м. Торонто; 50 посад) в Індії (м. Бангалор), що відповідає стратегії глобальної експансії компанії з урахуванням особливостей регіонів-реципієнтів та передбачає на початковому етапі створення 50 та 100 робочих місць відповідно. HR-стратегія компанії залучення талантів на світовому ринку праці дозволила сформувати кадровий резерв у 25 країнах світу [18];

– український стартап – компанія «GlobalLogic» в 2022 році відкрив R&D-офіси в Польщі та Мексиці. Окрім України, GlobalLogic також присутня у Великій Британії, Німеччині, Швейцарії, Словаччині, Швеції, Хорватії, Аргентині, Чилі, Канаді, Індії, Ізраїлі, США, Японії. Станом на жовтень 2022 року чисельність спеціалістів компанії у всіх її міжнародних підрозділах перевищила 28 тис. осіб. За твердженням віцепрезиденту зі стратегії та технологій, «компанія обов'язково повернеться до планів розширення в Україні з настанням миру», але, наразі, її міжнародні офіси «відкриті для українських фахівців компанії» [19].

Також українськими стартапами реалізуються проекти розвитку, які передбачають

створення робочих місць в Україні, але з урахуванням умов господарювання під час війни, наприклад: компанія «SoftServe», на додаток до існуючого офісу (100 фахівців), відкрила у м. Тернопіль новий офіс (26 робочих місць), обладнаний генераторами та супутниковим інтернетом Starlink [20]; львівський стартап – компанія «TechMagic» зі штаб-квартирою в м. Краків (Польща) та компанія «Serverless Inc» (Сан-Франциско, США) продовжують відкривати структурні підрозділи в різних країнах світу, зокрема відкрили офіс у Києві [21], що свідчить про зацікавленість в українських спеціалістах та важливість створення для них робочих місць саме в Україні.

Таким чином, створення робочих місць, сплата податків, витрачання власних коштів – це зиски, як отримують різні країни/міста на території та із залученням ресурсів яких відбувається розвиток конкретного стартап-проєкту. Стратегія підприємців (засновників/власників стартапів) визначається на підставі оцінки потенціалу конкретної приймаючої території, що є результатом її місцевого економічного розвитку. При цьому, важливим для залучення фаундерів та стартапів є ефективне просування території (територіальної) громади. Отже, рух стартапу між стартап-екосистемами та юрисдикціями – це відповідь власників на питання можливостей розвитку бізнесу в контексті динамічного комплексу їх інтересів та спроможності. Проте, важливо зробити акцент на індивідуальній життєвій траєкторії кожного фаундера/власника стартапу, що пов'язано з наявністю інших чинників прийняття ними рішень.

Родина, заклади освіти, професійне оточення, кваліфікація та особистісні характеристики фаундера мають вплив на процес ініціації та розвитку стартап-проєктів. Розглянемо декілька прикладів українських стартапів (стартапів з українським корінням).

Кейс 1: AirSlate. Засновник стартапу «AirSlate» Вадим Ясіновський підлітком, разом з батьками, іммігрував у 1978 році до США, де й згодом розпочалась його підприємницька діяльність: створив компанію «Clear Software», яку у 1996 році продав корпорації SPSS; кілька стартапів заснував спільно з Семеном Дукачем (другом, іммігрант)

та Борисом Шахновичем (викладач біоінформатики Гарвардського університету; випускник Urbana University). Історія стартапу «AirSlate» (створювати, редагувати, підписувати PDF-документи онлайн) розпочата в 2008 році, разом із Б. Шахновичем (маркетинг) та командою донецьких програмістів, які, після окупації рф частини Донецької області в 2014 році, розташувались в м. Київ. В 2014 році кількість фахівців стартапу перевищила 1000 осіб, з яких понад 800 працювали в м. Київ. Задля розвитку «AirSlate» у 2019-му залучив \$30 млн від венчурних фондів General Catalyst і Horizon Capital та \$50 млн боргового фінансування від Silicon Valley Bank. Цільова аудиторія стартапу – це понад 100 млн. споживачів з Канади, Великобританії, Австралії, Новій Зеландії, проте основний ринок – США (80% доходів). У червні 2022-го року стартап посів почесне звання «єдинорога» з капіталізацією у \$1,25 млрд. За даними сервісу YouControl, на сьогодні стартап працює в Україні як ТОВ «Еірслейт Україна», засновником якої є Airslate Ireland Limited (Ірландія; В. Ясіновський, Б. Шахнович та інші). У 2022 р. році AirSlate збільшив команду ще на 40%, зокрема в офісах України та Польщі.

Кейс 2. Fairo. Створення fintech-стартапу Fairo має принципово іншу історію, яка розпочалась в корпоративному середовищі Raiffeisen Bank International. Сервіс Fairo це мобільний застосунок бухгалтерських та фінансових послуг для фрілансерів, створення та фінансова підтримка якого відповідає стратегічним інтересам банку щодо взаємодії з клієнтами – малим та середнім бізнесом. Raiffeisen Bank International виступив в якості замовника та інвестора цього проєкту, а його куратором на етапі розробки сервісу був Андрій Гідулян, який сьогодні є виконавчим директором Fairo (ТОВ «ФАІРО», м. Київ, засновник – Raiffeisen Bank International). Проєкт здійснюється зусиллями міжнародної команди учасників, зокрема українськими технічними та управлінськими фахівцями, експертами в сфері фінансів МСБ. Запуск сервісу відбувся в Україні, де й надалі реалізуються плани розвитку, проте, природно, паралельно бізнес масштабується на території інших країн: Чехії, Польщі, Угорщини, Хорватії. На кінець 2022

року основі зареєстровані клієнти сервісу знаходяться в Румунії та в Україні. Офіси компанії є в Україні, Австрії, Чехії. Отже, запуск стартапу в Україні – цілком перспективне рішення, успішність якого підвищується завдяки використанню корпоративного потенціалу [22].

Кейс 3. Fuel Finance. Стартап Fuel Finance заснований в 2019 році Альоною Мисько – випускницею Національного університету «Києво-Могилянська академія» та Київської школи економіки. На момент ініціації стартап-проекту засновниця мала досвід роботи штатним аудитором та фінансовим аналітиком у великих компаніях, а також надання послуг з підготовки фінансових звітів на засадах аутсорсингу. Саме цей досвід став одним з чинників прийняття рішення про створення цифрової платформи для управління фінансами компанії. Одним з перших клієнтів Fuel Finance був Petcube – успішний український стартап з виробництва гаджетів для власників домашніх тварин (переважно американський ринок). Приєднання

Ярослава Ажнюка, CEO Petcube, до стартапу Fuel Finance як партнера, дозволило Fuel Finance втричі збільшити доходи та підвищити до 40% частку американських та європейських клієнтів. Офіс Fuel Finance в м. Київ на сьогодні налічує 23 співробітника. Одночасно Fuel Finance займається пошуком інвестицій для масштабування бізнесу. Наприклад, окрім приватних інвесторів Markus Villig (компанія Bolt) та John S. Kim (компанія SendBird's), в раунді залучення фінансів приймали участь два фонди Stratmind та синдикат бізнес-ангелів на ранній стадії BAdides.fund. Також інтерес до Fuel Finance (місце реєстрації: США, Деловер) виявляють й українські інвестори, але внаслідок проблем виводу капіталу з України фактично інвестиційні пропозиції надходять від компаній, що зареєстровані у США. Зараз Fuel Finance показує стабільне зростання доходу і є прибутковою, має клієнтів у 15 країнах, серед яких Grammarly, Preply, Depositphotos, Reface [23,24].

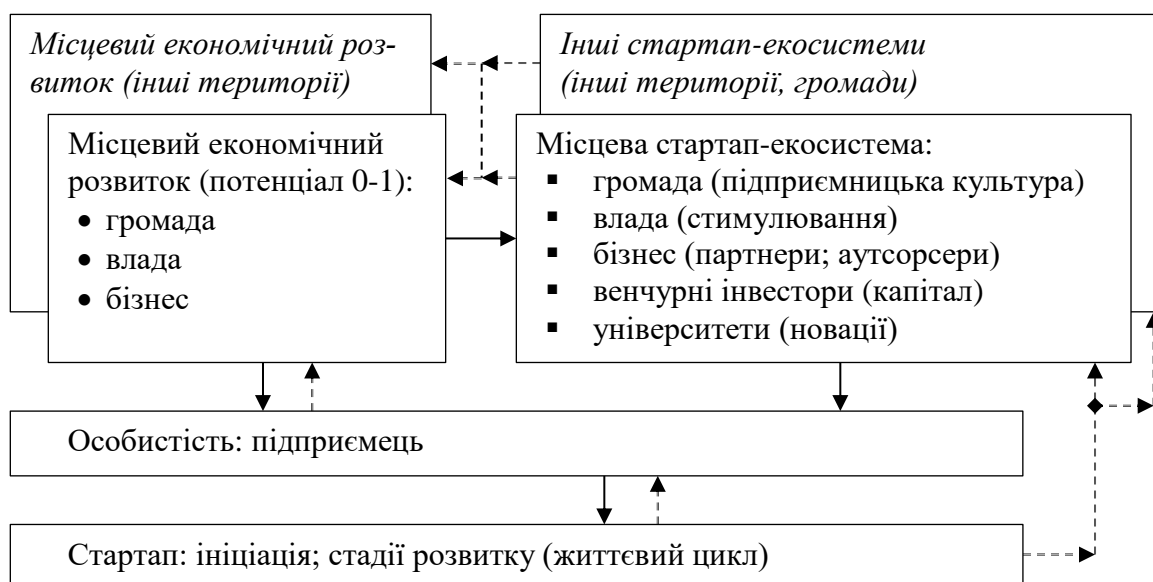


Рис. 1. Системний підхід до стратегічного управління стартапом в контексті місцевого економічного розвитку на основі глокального підходу

Отже, створення стартапу це, насамперед, життєве рішення засновника, що є результатом його становлення та прагнень як особистості, професіонала та підприємця в певних умовах соціального оточення. Важли-

вим внеском українських стартапів є сприяння розвитку українського суспільства в цілому завдяки безкоштовному наданню послуг українським споживачам, зокрема суб'єктам малого та середнього бізнесу, які

вагомо впливають на формування результатів місцевих економічних систем. Оскільки зиски від реалізації стартапу поширюються на широке коло стейкхолдерів в різних країнах світу, підвищується актуальність застосування глокального підходу при стратегічному управлінні стартапами. Таким чином, усвідомлення потенціалів мережі місцевих економічних систем в глобальному середовищі визначатиме зміст стратегічних рішень стосовно стартапів. Визначення стартапу як об'єкту та суб'єкту стратегічного управління в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку (рис. 1) дозволяє сконцентрувати увагу на наступних питаннях та завданнях:

- поточний рівень розвитку (потенціал-0) та особливості місцевого економічного розвитку як результат планування та реалізації відповідних ініціатив суб'єктами територіальних громад;

- зміст очікуваних характеристик місцевого економічного розвитку – стратегічний результат (потенціал-1), яких може досягати завдяки стартапам; особливості місцевої підприємницької культури та рівень розвитку інфраструктури;

- наявність та спроможність місцевої стартап-екосистеми сприяти формуванню особистості засновника та підтримувати стартап впродовж його життєвого циклу;

- поінформованість та суб'єктивна оцінка засновником стартапу потенціалу стартап-екосистем, результатів та перспектив місцевого економічного розвитку різних територіальних громад (глокальність: глобалізація; локалізація);

- процес прийняття рішення засновником про ініціацію стартап-проєкту;

- розвиток стартапу впродовж життєвого циклу з використанням можливостей стартап-екосистем різних територіальних громад (міжнародна структура бізнесу; зміна юрисдикції);

- розподіл різноманітних за змістом та обсягом зисків від реалізації стартап-проєкту серед його стейкхолдерів в різних територіа-

льних громадах: засновник(ки) проєкту; власники бізнесу; інші учасники проєкту (оплата праці персоналу підприємства); бізнес-партнери (доходи постачальників, консультантів, аутсорсерів); споживачі (цінність пропозиції); інші суб'єкти громади (доходи місцевого бюджету; зайнятість; доходи суб'єктів місцевого бізнесу, що забезпечує певний рівень комфорту для проживання та подальшого розвитку).

Висновки. Трагування стартапу одночасно як об'єктом, так й суб'єктом місцевого економічного розвитку дозволяє більш ґрунтовно зрозуміти процеси його ініціації та розвитку в умовах певних територіальних громад. З позиції органів місцевого самоврядування стартап є об'єктом управління – чинником місцевого економічного розвитку, тому потребують всебічної підтримки. З позиції засновників, стартап є проявом їх власної самостійності, тому проєкт може зазнавати трансформацій, які можуть не відповідати очікуванням конкретної громади стосовно зисків проєкту. Кожен стартап матиме індивідуальну траєкторію розвитку, що обумовлено особистими стратегічними пріоритетами його учасників та можливостями різних місцевих соціально-економічних систем. Оскільки рішення про створення стартапу приймають фізичні особи – засновники, то на місцевому рівні важливо зосереджувати увагу на культурно-навчальних заходах, результатом яких будуть особистості з розвиганими підприємницькими якостями, професійною компетентністю й вмотивованістю. Стратегія масштабування бізнесу, як одна з особливостей стартапу, передбачає відкритість власників стартапу до залучення ресурсів інших місцевих соціально-економічних систем. Отже, після ініціації стартап-проєкту, природним є його розвиток в мультиекосистемному середовищі різних територіальних громад та юрисдикцій, що відповідає глокальному підходу до управління стартапом та формує територіальний розподіл його прямих та опосередкованих економічних зисків для широкого кола стейкхолдерів.

світу для забезпечення їх економічного зростання. *Бізнес Інформ.* 2022. № 8. С. 47-59.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59>

2. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Левицька

Література

1. Хаустов М.М., Данько А.Т., Бондаренко Д.В., Юрченко О.К. Дослідження екосистем стартапів країн

Я В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 82-87.

<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.82>

3. Левковець О.М. Стартап-екосистема України в контексті завдань збереження та розвитку інноваційного потенціалу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3(50). С. 59-85.

<https://doi.org/10.31359/24115584202250359>

4. Димченко О., Смачило В., Рудаченко О., Дріль Н. Моделювання процесів формування стартап екосистем на засадах кластерного аналізу: підприємницький аспект. *Комунальне господарство міст*. 2022. № 2(169). С. 71-78.

<https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-2-169-71-78>

5. The State of Globalization in 2022 by Steven A. Altman and Caroline R. Bastian. April 12, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/04/the-state-of-globalization-in-2022>

6. Rosenbaum, Mike. Is Globalisation Killing Or Helping Start-ups? URL: <https://insightssuccess.com/globalisation-killing-helping-start-ups/>

7. Воробей В. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Практичний посібник. За заг. ред. Келічавий Б., Юрків В. Програма USAID DOBRE. – 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf

8. 180000 new jobs: how Ukrainian IT industry changed in 5 years? 21.11.2022. URL: <https://brdo.com.ua/en/news/180-tysyach-novyh-robochyh-mists-yak-zminylyasya-ukrayinska-it-industriya-za-5-rokiv/>

9. The Global Startup Ecosystem Report 2022. 14th June 2022. URL: <https://startupgenome.com/reports/gser2022>

10. Мельник Т. Україна втратила 16 позицій в рейтингу стартап-екосистем світу й зайняла 50 місце. 31 травня 2022. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-vtratil-16-pozitsiy-v-reytingu-startap-ekosistem-svitu-y-zaynyala-50-mistse-31052022-6314>

11. Priority verticals URL: https://docsend.com/view/agwgvww79tby56r4?fbclid=PAAYtqE4WYxGAUstOLcXNPHVuvVQV8IQ3_LnY8eKVs9bd2kX11Qugc5cgSuA

12. Метчингова платформа пропозицій від партнерів та стартапів, які потребують підтримки URL: <https://usf.com.ua/saveuastartup/>

13. Fast track до перемоги! URL: <https://miltech.usf.com.ua/>

14. Mikhalchuk-Kananenka, Ilya. New VC Funds Investing in Europe - 3Q 2022. 1 Nov 2022. URL: <https://www.vestbee.com/blog/articles/new-vc-funds-investing-in-europe-3q-2022>

15. Мельник Т. Український стартап Esper Bionics на обкладинці Time. 11 листопада 2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainiskiy-startap-esper-bionics-na-obkladints-time-ikhniy-robotoprotez-odin-iz-200-krashchikh-vinakhodiv-2022-roku-shcho-pro-nogovidomo-11112022-9696>

16. ESPER Program for Ukrainians URL: <https://ukraine.esperbionics.com/>

17. Esper Bionics. About. URL: <https://about.esperbionics.com/>

18. Yarova, Maia. Ukrainian IT company Miratech opens R&D in Toronto and Bangalore. 21 October, 2022. URL: <https://ain.capital/2022/10/21/miratech-opens-rd-in-toronto-and-bangalore/>

19. Tkachuk, Ivanna. GlobalLogic відкриває два центри розробки в Мексиці. 7 жовтня 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/news/globalLogic-in-mexico/>

20. SoftServe відкрила офіс у Тернополі з резервним електроживленням та Starlink. 08.11.2022. URL: <https://tech.liga.net/ua/ukraine/novosti/softserve-otkryla-ofis-v-ternopole-s-rezervnym-elektropitaniem-i-starlink>

21. TechMagic and Serverless Inc. has opened office in Kyiv. URL: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6988787245793050625>

22. «Мобільний додаток ніколи не хворіє»: Інтерв'ю з Андрієм Гідулянном, керуючим директором Fairo – фінансового сервісу для фрілансерів і підприємців. URL: <https://psm7.com/uk/startup/mobilnij-dodatok-nikoli-ne-xvoriye-intervyu-z-andriyem-gidulyanom-keruyuchim-direktorom-fairo-finansovogo-servisu-dlya-frilanseriv-i-pidpriyemciv.html>

23. Alyona Mysko of Ukraine-based Fuel Finance. URL: <https://www.practicalecommerce.com/qa-alyona-mysko-of-ukraine-based-fuel-finance>

24. Ukrainian-American Fuelfinance raises \$1M to develop startup-focused financial planning software. URL: <https://ain.capital/2023/01/31/fuelfinance-raises-1m/>

References

1. Khaustov, M.M., Danko, A.T., Bondarenko, D.V., & Yurchenko, O.K. (2022). Doslidzhennia ekosystem startapiv krain svitu dlia zabezpechennia yikh ekonomichnoho zrostannia. *Biznes Inform*, 8(535), 47-59. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59>

2. Podolchak, N., Karkovska, V., & Levytska, Y. (2021). Ekosystemy rozvytku startapiv yak pryntsyyp zdiysnennia derzhavnoi innovatsiynoi polityky. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (8), 82-87.

<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.82>

3. Levkovets, O.M. (2022). Startap-ekosystema Ukrainy v konteksti zavdan zberezhennia ta rozvytku innovatsiynoho potentsialu. *Економічна теорія та право*, 3(50), 59-85. <https://doi.org/10.31359/24115584202250359>

4. Dymchenko, O., Smachylo, V., Rudachenko, O., & Dril, N. (2022). Modeliuvannya protsesiv formuvannya startap ekosystem na zasadakh klasterneho analizu: pidpriyemnytskyi aspekt. *Komunalne hospodarstvo mist*, 2(169), 71-78. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-2-169-71-78>

5. The State of Globalization in 2022 by Steven A. Altman and Caroline R. Bastian. April 12, 2022. Retrieved from <https://hbr.org/2022/04/the-state-of-globalization-in-2022>

6. Rosenbaum, Mike. Is Globalisation Killing Or Helping Start-ups? Retrieved from <https://insightssuccess.com/globalisation-killing-helping-start-ups/>

start-ups/

7. Vorobei, V. (2021). Mistsevyi ekonomichniy rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia. B. Kelichavyyi, V. Yurkiv (Eds.). Prohrama USAID DOBRE. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf

8. 180000 new jobs: how Ukrainian IT industry changed in 5 years? 21.11.2022. Retrieved from <https://brdo.com.ua/en/news/180-tysyach-novyh-robochyh-mists-yak-zminylasya-ukrayinska-it-industriya-za-5-rokiv/>

9. The Global Startup Ecosystem Report 2022. 14th June 2022. Retrieved from <https://startupgenome.com/reports/gser2022>

10. Melnyk, T. Ukraina vtratyla 16 pozytsii v reitynhu startup-ekosystem svitu y zainiala 50 mistse. 31 travnia 2022. Retrieved from <https://forbes.ua/news/ukraina-vtratyla-16-pozitsiy-v-reytingu-startup-ekosystem-svitu-y-zaynyala-50-mistse-31052022-6314>

11. Priority verticals. Retrieved from https://docsend.com/view/agwgvww79tby56r4?fbclid=PAaAYiqE4WYxGAUstOLcXNPHVuvQV8IQ3_LnY8eKV9bd2kX11IQuge5cgSuA

12. Metchynhova platforma propozytsii vid partneriv ta startapiv, yaki potrebuiut pidtrymky. Retrieved from <https://usf.com.ua/saveuastartup/>

13. Fast track do peremogy! Retrieved from <https://miltech.usf.com.ua/>

14. Mikhalchuk-Kananenka, Ilya. New VC Funds Investing in Europe - 3Q 2022. 1 Nov 2022. Retrieved from <https://www.vestbee.com/blog/articles/new-vc-funds-investing-in-europe-3q-2022>

15. Melnyk, T. Ukrainskyi startup Esper Bionics na obkladynsi Time. 11 lystopada 2022. Retrieved from [https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-startup-esper-bionics-na-obkladynsi-time-ikhniy-robotprotez-odin-iz-](https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-startup-esper-bionics-na-obkladynsi-time-ikhniy-robotprotez-odin-iz-200-krashchikh-vinakhodiv-2022-roku-shcho-pro-nogo-vidomo-11112022-9696)

200-krashchikh-vinakhodiv-2022-roku-shcho-pro-nogo-vidomo-11112022-9696

16. ESPER Program for Ukrainians. Retrieved from <https://ukraine.esperbionics.com/>

17. Esper Bionics. About. Retrieved from <https://about.esperbionics.com/>

18. Yarova, Maia. Ukrainian IT company Miratech opens R&D in Toronto and Bangalore. 21 October, 2022. Retrieved from <https://ain.capital/2022/10/21/miratech-opens-rd-in-toronto-and-bangalor/>

19. Tkachuk, Ivanna. GlobalLogic opens two development centers in Mexico. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/news/globalLogic-in-mexico/>

20. SoftServe opened an office in Ternopil with backup power supply and Starlink. Retrieved from <https://tech.liga.net/ua/ukraine/novosti/softserve-otkryla-ofis-v-ternopole-s-rezervnym-elektropitaniam-i-starlink>

21. TechMagic and Serverless Inc. has opened office in Kyiv. Retrieved from <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6988787245793050625>

22. «Mobilnyi dodatok nikoly ne khvoriie»: Interviu z Andriiem Hidulianom, keruiuchym dyrektorom Fairo – finansovoho servisu dlia frilanseriv i pidprijemtsiv. Retrieved from <https://psm7.com/uk/startup/mobilnij-dodatok-nikoli-nexvoriye-intervyu-z-andriyem-gidulyanom-keruyuchim-direktorom-fairo-finansovogo-servisu-dlya-frilanseriv-i-pidprijemtsiv.html>

23. Alyona Mysko of Ukraine-based Fuel Finance. Retrieved from <https://www.practicalecommerce.com/qa-alyona-mysko-of-ukraine-based-fuel-finance>

24. Ukrainian-American Fuelfinance raises \$1M to develop startup-focused financial planning software. Retrieved from <https://ain.capital/2023/01/31/fuelfinance-raises-1m/>

STRATEGIC MANAGEMENT OF STARTUPS IN THE CONTEXT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

V. A. Shapoval, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

Yu. I. Litvinov, Ph. D (Tech.), Associate Professor,

Dnipro University of Technology

Methods. The research was implemented using the following methods: abstraction – to deepen the understanding of startups as subjects and objects of strategic management in the context of local economic development; analysis and generalization – to determine the features of the formation and development of successful startups in various ecosystems and territorial communities, taking into account the life trajectory of startup founders; systematization – to determine the relationships between groups of entities that carry out strategic management of startup projects and are interested in the development of local socio-economic systems.

Results. Generalized approaches to understanding startups as subjects and objects of strategic management in the context of local economic development. The features of the development of promising and successful Ukrainian startups in modern startup ecosystems are analyzed. The factors of initiation and development of startups are analyzed in accordance with the life trajectory of their founders. Proposals for improving the strategic management of a startup in the context of local economic development have been developed.

Novelty. The proposed approach to the identification of a startup as an object and subject of strategic management in the context of the interests of its founder and the expectations of the local community regarding the impact of the startup on local economic development. The systematic approach to the strategic management of a startup in the context of local economic development on the basis of glocality, which involves the development of a startup project in a multi-ecosystem environment with the appropriate distribution of direct and indirect profits of the project among a wide range of stakeholders, has been further developed.

Practical value. The results of the study will allow startup founders and entities responsible for local economic development planning to improve the effectiveness of strategic management of startup projects in accordance with interests and opportunities for influence.

Keywords: startup, local economic development, strategic management, startup ecosystem, startup development, business planning, founder, territorial community.

Надійшла до редакції 10.06.23 р.