

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

РОЗВИТОК СТАРТАПІВ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник ХНУ
к.е.н., доцент

Євген ЛИСЕНИЙ

Здобувач, гр. ЕВ-41

Аліна КАРБАНЬ

2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 075 – Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О. В.**
підпис прізвище, ініціали

«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Аліна КАРБАНЬ** _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Розвиток стартапів у сфері міжнародної торгівлі

Керівник роботи Лисений Євген Володимирович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «_____» _____ 2025 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «_____» _____ 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити _____

- Визначити сутність, структуру та етапи планування стартапу.
 - Дослідити особливості формування ринково-орієнтованих бізнес-моделей у цифровій економіці.
 - Розглянути принципи планування стартап-проектів у міжнародному контексті.
 - Надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Корпорація «ФЕД» та визначити його місце в інноваційному середовищі.
 - Провести аналіз українського ринку безпілотних літальних апаратів як галузі, що активно залучає стартапи.
 - Виявити основні виклики, з якими стикаються підприємства, що працюють у сфері інноваційної продукції для міжнародного ринку.
- Розробити пропозиції щодо підтримки розвитку стартапів у сфері міжнародної торгівлі.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження теми дослідження, пошук наукової літератури
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи. Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
3	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
4	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2025 року

Студент

підпис

Аліна КАРБАНЬ

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 СТАРТАПИ: ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	7
1.1 Основи планування старт-апу	7
1.2 Розвиток ринково-орієнтованих бізнес-моделей у цифровій економіці ...	17
1.3. Планування стартап-проекту в міжнародній діяльності	27
Висновки з першого розділу	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХМЗ ФЕД»	36
2.1. Загальна характеристика компаній ПрАТ «Корпорація «ФЕД»	36
2.2. Аналіз ринку БПЛА в Україні	42
2.3. Виклики галузі безпілотних систем	48
Висновки за другим розділом	57
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Сучасний світовий економічний простір стрімко змінюється під впливом глобалізаційних процесів і цифрових технологій. На цьому тлі особливої ваги набувають стартапи — інноваційні підприємницькі ініціативи, здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові ідеї та завойовувати міжнародні ринки. Саме стартапи сьогодні формують нову динаміку міжнародної торгівлі, стають платформами для тестування нових бізнес-моделей і джерелом конкурентних переваг у глобальній економіці.

Цифровізація суттєво спростила доступ до міжнародного ринку — зменшилися бар'єри входу, з'явилися нові формати комунікації з клієнтами, підвищилась роль даних у прийнятті бізнес-рішень. Проте водночас зросла конкуренція, посилилися вимоги до інноваційності, ефективності та стратегічного планування. Тому стартапам, особливо тим, які мають на меті працювати в міжнародному середовищі, необхідно враховувати як внутрішні чинники розвитку, так і зовнішні глобальні виклики.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів підтримки стартапів як інструменту економічного розвитку й інноваційного прориву у сфері міжнародної торгівлі. Практична значущість роботи полягає в можливості застосування її висновків для підвищення ефективності запуску стартапів, адаптації до глобальних тенденцій і використання міжнародних можливостей.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей створення та розвитку стартапів у сфері міжнародної торгівлі в умовах цифрової економіки, а також аналіз ринкових умов і практичного досвіду на прикладі ПрАТ «Корпорація «ФЕД».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- Визначити сутність, структуру та етапи планування стартапу.

- Дослідити особливості формування ринково-орієнтованих бізнес-моделей у цифровій економіці.
- Розглянути принципи планування стартап-проектів у міжнародному контексті.
- Надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Корпорація «ФЕД» та визначити його місце в інноваційному середовищі.
- Провести аналіз українського ринку безпілотних літальних апаратів як галузі, що активно залучає стартапи.
- Виявити основні виклики, з якими стикаються підприємства, що працюють у сфері інноваційної продукції для міжнародного ринку.
- Розробити пропозиції щодо підтримки розвитку стартапів у сфері міжнародної торгівлі.

Об'єктом дослідження є процеси створення та розвитку стартапів у контексті міжнародної економічної діяльності.

Предметом дослідження є механізми планування, формування бізнес-моделей та адаптації стартапів до умов цифрової економіки і міжнародної торгівлі.

У процесі дослідження застосовувалися такі наукові методи: для дослідження наукових джерел та теоретичних основ стартап-менеджменту — аналітичний метод, для зіставлення бізнес-моделей у цифровій та традиційній економіках — порівняльний аналіз; економіко-статистичний метод для аналізу ринку БПЛА та міжнародної торговельної активності; аналіз кейсу для дослідження діяльності ПрАТ «Корпорація «ФЕД» як прикладу інноваційного підприємства; графічний метод для візуалізації отриманих результатів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності запуску та розвитку стартапів, орієнтованих на міжнародні ринки. Запропоновані висновки можуть бути корисними для підприємців, інвесторів, а також освітніх і державних інституцій, які підтримують інноваційну діяльність в Україні.

РОЗДІЛ 1

СТАРТАПИ: ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМКИ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1 Основи планування старт-апу

Дослідження інновацій починається з основних моделей інновацій, таких як лінійний процес виробництва та впровадження на ринок. Пізніше з'явилася критика основної лінійної моделі за її неспроможність досягнути цикли зворотного зв'язку та складні взаємодії, характерні для інноваційного процесу; звідси виникли комплексні моделі, що підкреслюють систематичний характер інновацій. Сучасні моделі характеризують експерт з відкритих інновацій Генрі Чесбро [3] та експерти з еволюційної теорії Річард Р. Нельсон і Сідні Грем Вінтер [4], які визнають фрагментацію знань і нелінійні шляхи інновацій. Вчені Річард Р. Нельсон і Сідні Грем Вінтер починають своє дослідження з еволюційного моделювання організаційної поведінки. Починаючи з аналізу неокласичної моделі, перевіряючи гіпотези щодо конкурентоспроможності; проблема максимізації прибутку, тобто погляд Шумпетера-Гелбрейта на індустріальне суспільство. Згідно з останньою точкою зору, галузева концентрація зростає разом із масштабом і обсягом бізнесу, оскільки витрати основних гравців на дослідження та розробки збільшуються. Інноваційна модель втілює відкритий погляд на спільні, кумулятивні та ітераційні інновації, що виходять за межі традиційного відділу досліджень і розробок; залучення учасників як всередині, так і поза організацією. Такі вчені, як Бедоя-Вілла Маурісіо, Сапата-Моліна Сесар, висунули дуже передові думки щодо еволюції інноваційних моделей, що здійснюють перехід до участі та внеску у відкриті інновації та парадигми мереж співпраці.

Аналіз класичної концепції інновацій веде до нового погляду на процес інновацій. Традиція концепцій інновацій серед вчених вводить основні принципи, які мали б спрямовувати розвиток інновацій у рамках науки про інновації. Сучасні умови концепції слідує економічній теорії, запропонованій Йозефом Алоїзом Шумпетером, згідно з якою інновації служать агентом економічних змін, руйнуючи старі структури та встановлюючи нові. Саме на цій імперативно-деструктивній характеристиці інновацій базувалася статична економічна модель того часу. Підкресліть також динамізм у процесі економічного зростання, «лінійна модель стала домінуючою в теоріях». У своїй доповіді президенту США Гаррі С. Трумену Ванневар Буш [7] визначив інновацію як діяльність, що починається з фундаментальних досліджень, що зрештою ведуть до прикладних і комерційних інновацій. Лінійні інноваційні моделі були дуже популярним підходом до структуризації програм досліджень і розробок і створення структурованих підходів до інновацій, які сильно критикувалися за їх статичність (рис. 1.1).

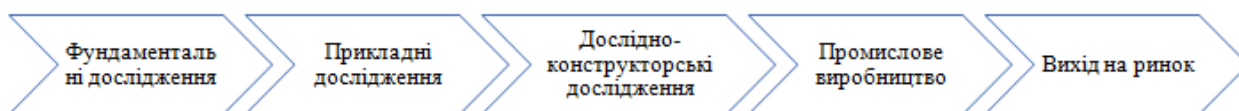


Рисунок 1.1 – Лінійна модель інновацій [34]

Критики вважають, що моделі лінійних інновацій не враховують ні повторюваність, ні більш хаотичний характер інноваційного процесу; він ігнорує зворотній зв'язок, а потреби ринку чекають на обґрунтування напрямків досліджень. Використовуйте лінійну модель інновацій, оскільки в цій класичній концепції інновацій вчені вирішили, що успіх залежить лише від внутрішніх факторів успіху підприємства, і в цій лінійній моделі інноваційного процесу. Раціоналізм витіснив організаційну еволюційну теорію, яка містила пояснення організаційного успіху та невдачі природним відбором як результатом постійної взаємодії між організаціями та їх середовищем. Порівняно з моделлю “technology push” ринковий попит

розглядається в лінійній моделі “demand-pull” [8]. Моделі «технологічний поштовх» і «попит-витяг» надто спрощені та заплутані через їх жорсткий послідовний порядок; неможливо легко пристосувати петлі зворотного зв'язку. Лінійні моделі інновацій не враховують належним чином стохастичну природу процесу інновацій, особливо на етапах розробки ідеї. Ринкові та технологічні фактори були дуже чітко розроблені в роботі Фрімена Крістофера [9] для відповідної моделі інноваційної діяльності. Спільна модель має привілей, оскільки вона дозволяє розглядати інновацію як продукт горизонтальної взаємодоповнюваності між технологічними можливостями та потребами виробництва та ринку плюс лінійні інноваційні процеси. Класична модель погано оцінює, наскільки сильні ринкові сили та технологічний прогрес у формуванні інновацій. Згодом складні моделі дуже добре описували, як динамічно взаємодіють ринковий попит, технологічний потенціал та інновації. Ці моделі припускають, що наукові дослідження, ринковий попит і технологічний розвиток стимулюють інновації, оскільки S. Winter & R. Nelson[4] запропонували еволюційне розуміння технологічних змін. Науковці прийняли системний погляд на процес інновацій, розробляючи індивідуальні погляди, які враховують ширші політичні та інституційні фактори, а також культурні аспекти, що обрамляють інновації. Основні теорії інновацій та інтерактивного навчання можна знайти в роботі Б. Лундвалла про національні інноваційні системи [10] та дослідженнях К. Фрімена щодо технологічної політики та економічної ефективності [11], обидві засновані на принципах інтеракціонізму між акторами та інституціями в інноваційній системі. Класичні інноваційні концепції протягом тривалого часу слугували основою, будуючи навколо них нові моделі, щоб продовжувати впливати на сучасні інноваційні підходи. Розвиток концептуалізації інновацій віддзеркалює те, наскільки складною є реальність, коли розглядають технологію, ринкові сили та інституційне середовище, що взаємодіють одне з одним. Дослідницька бесіда розробляє класичні інновації,

щоб переглянути їх для створення технологічного потенціалу в рамках сучасної економіки.

Відкриті інновації та мережева модель, яку популярно висунув Г. Чесбро [3], передбачає, що компанії використовують як зовнішні, так і внутрішні ідеї для реалізації на ринку. Ось як концепція відкритих інновацій контрастує з концепцією закритих інновацій, де остання припускає, що інноваційний процес обмежений розміром компанії. З цієї точки зору відкриті інновації означають залучення партнерства, співпраці та обміну знаннями між однією організацією для створення нових продуктів або вдосконалених процесів на основі досвіду іншої організації. Мережева модель враховує стратегічні зв'язки між різними організаційними формами, такими як фірми, університети та дослідницькі лабораторії, які необхідні для ефективного здійснення інноваційного процесу. Незважаючи на те, що ці моделі є значною мірою директивними з точки зору потоку інформації в мережах для впливу на інноваційну діяльність, як сила, так і тип зв'язків зазвичай мають певний зв'язок з інноваційними результатами, отже, дозволяючи сильні мережі в інноваційних екосистемах, як це визначено Джиною О'Коннор, Альбертом С. Полсоном і Річардом ДеМартіно [12]. Глобальна екосистема учасників визначає інновації в глобальній економіці. Ті фактори, які вніс кожен гравець у глобальну екосистему від знань, фінансування, доступу на ринок до регуляторної підтримки. Систематичні взаємодії між учасниками, які призводять до прискорення темпів інновацій і комерціалізації за ними. Прикладом є відкриті інновації в технологіях IBM і Linux, які показують, як відбувся перехід від пропрієтарного програмного забезпечення до операційних систем з відкритим кодом, які не створювалися всередині компанії. Це дозволило IBM використовувати зовнішні винаходи, знизити витрати на дослідження та розробки та сприяти розповсюдженню та підтримці апаратних платформ через ширшу спільноту Linux. Натомість GSK Open Labs пропонує стороннім дослідникам доступ до ресурсів GSK і обладнання для проведення рутинних медичних досліджень у країнах, що

розвиваються. Це пришвидшило впровадження нових ідей у дослідження медичних захворювань і розширило дослідницьку базу поза межами внутрішніх навичок GSK, допомагаючи команді вийти на новий шлях у сфері охорони здоров'я [1]. Бізнесмен і спонсор Ілон Маск запатентував електричний автомобіль для використання в дорозі, додавши надії на зростання світових груп.

Національна інноваційна система показує умови країни, де нові ідеї втілюються в життя. Він впливає на творчі дії груп, пропонуючи національні та економічні плани, культурні фактори та соціально-економічні умови. Національна інноваційна система країни впливає на її технологічний потенціал через те, як люди, залучені в інноваційний процес, працюють разом. Це створює регіональну інноваційну систему в межах території, яка спрямована на певні місця чи ринкові зони; забезпечення технічної, організаційної, економічної, правової та інформаційної допомоги для нової діяльності. Ось як Кремнієву долину можна розглядати як частину регіональних інновацій для компаній та інституцій високих технологій глобального масштабу!

Глобалізація інноваційних систем не знає кордонів нації. Технологічні інновації по всьому світу пришвидшують подальші імпровізації. У наш час моделі навчання для інновацій підтримують відкриту співпрацю, спрямовану на глобальну взаємодію. Еволюція підходів до вивчення як класичних, так і сучасних моделей стосується того, як глобальна економіка взаємодіє з природою інновацій у 21 столітті. Сучасні моделі для великих даних і глобальних джерел знань в організаційних структурах отримують доступ до відкритих інноваційних моделей на інформаційному глобальному ринку та беруть активну участь у взаємодії систем. Відкриті інноватори виходять на глобальні ринки, в результаті чого закриті інноватори зазнають збитків (табл. 1.1).

Таблиця 1 – Моделі відкритих інновацій на глобальному ринку

Моделі відкритих інновацій	Інноваційні стратегії	Результати
Технологічна галузь		
Google	Використовує відкриті інновації та співпрацю з академічними та науковими установами для розробки новітніх технологій	Розробка Android, платформи з відкритим вихідним кодом, яка стала основою для мільйонів пристроїв і додатків
Автомобільна галузь		
Tesla	Впровадження концепції повної інтеграції від ідеї до реалізації на ринку дає змогу інноваціям контролювати виробництво	Револьюційні електромобілі та новаторські рішення в галузі батарей і автономного водіння
Фармацевтична галузь		
Pfizer	Співпраця з BioNTech і розробка вакцини COVID-19, використання мРНК-технологій	Одна з перших розгорнутих вакцин COVID-19 показала високий рівень ефективності
Ритейл		
Amazon	Застосування Big Data та AI для персоналізації пропозицій та логічних ланцюгів	Світовий лідер електронної комерції, що значно збільшив ефективність доставки
Виробництво		
General Electric	Впровадження Industrial Internet of Things у виробництві	Оновлення технології знизило витрати та підвищило якість

Загалом технологічні ринки в усьому світі дуже відкриті для типу інновацій, які, по суті, передбачають обмін. Фармацевтичні ринки в усьому світі обережно ставляться до міркувань безпеки, навіть незважаючи на те, що останнім часом спостерігається тенденція до розширення співпраці на арені досліджень. Нові прогнози експертів стверджують, що нові інноваційні технології зможуть автоматизувати людську працю, захистити права інтелектуальної власності та оптимально розподілити ресурси. Відкриті інноваційні моделі тепер мають великі можливості завдяки великим даним, штучному інтелекту, блокчейну та прогнозній аналітиці, що підтримується робототехнікою [13, 14]. GI-2023 визначає модель глобального інноваційного розвитку в умовах невизначеності та геополітичних конфліктів, що спирається на хвилю інновацій цифрової ери та технологічний прогрес. Інноваційна політика GI-2023 перетворюється на практичний інструмент для аналізу інновацій. Уряд через GI проводить порівняльні оцінки інноваційних процесів та індикаторів інноваційного розвитку та на основі цього формулює науково обґрунтовані стратегії для розробки ефективних моделей відкритих інновацій. Нові відкриті інноваційні моделі сприяють соціально-

економічному та технологічному розвитку; вони також створюють кращі концепції інновацій у наукових сферах.

Планування інноваційної діяльності є важливим у діяльності підприємств і проходить кілька послідовних етапів, які зображено на рисунку 1.2. Описи етапів наведено в таблиці 1.2.

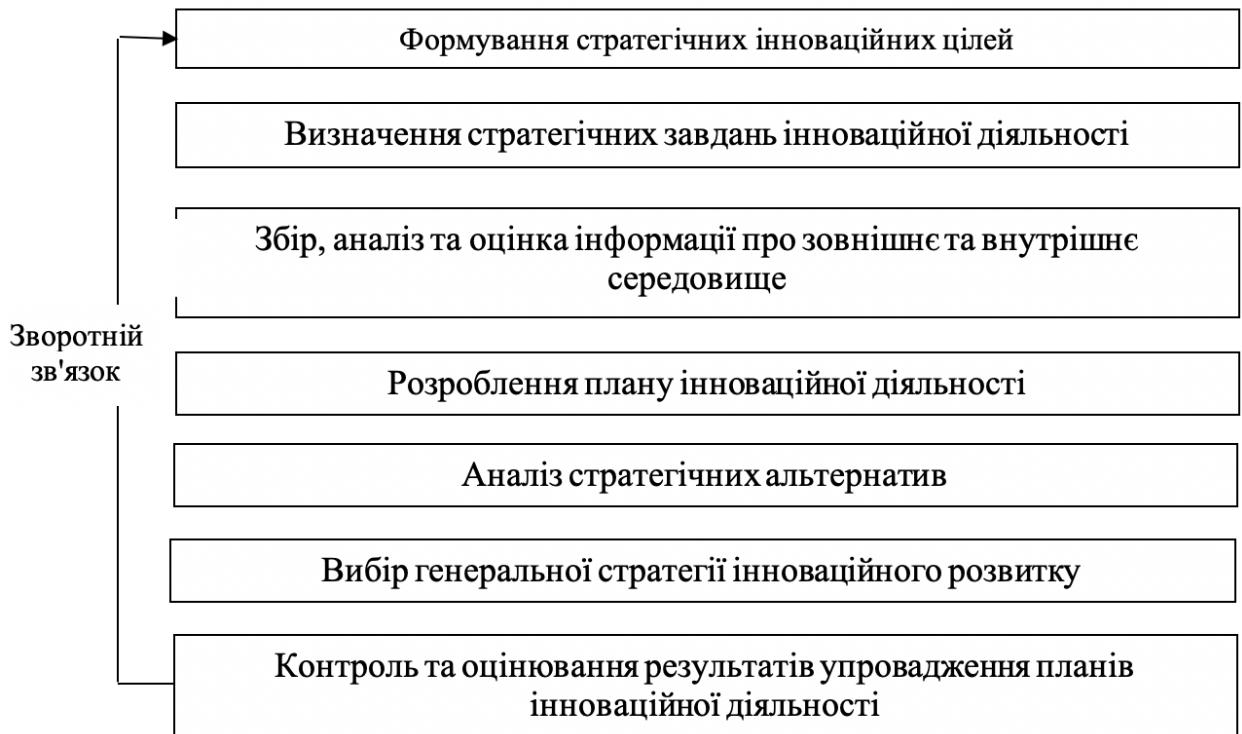


Рис. 1.2 – Етапи планування інноваційної діяльності підприємств

Джерело: [34]

У стратегії інноваційного розвитку підприємства значну роль має посісти формування бюджету. Саме через бюджет можна належним чином реалізувати заплановану інноваційну стратегію, оскільки відповідно до стратегії необхідно буде визначити матеріальні, фінансові та трудові ресурси. Крім того, саме через діяльність, координовану бюджетом, усі структурні підрозділи компанії будуть злагоджено працювати над спільними інноваційними цілями, тим самим реалізуючи основну стратегію розвитку компанії.

Таблиця 1.2 – Опис етапів планування

№	Етап	Опис
1	Формування стратегічних інноваційних цілей	Чітке формування інноваційних цілей, які повинні відображати загальну місію організації та напрями її розвитку. Кінцеву мету також потрібно визначати на першому етапі, оскільки вона спрощує бачення кінцевих орієнтирів діяльності, показуючи таким чином шляхи їх досягнення.
2	Визначення стратегічних завдань інноваційної діяльності	Визначити ті стратегічні завдання, на вирішення яких спрямована інноваційна діяльність підприємства. Повинні бути визначені очікувані результати від інноваційної діяльності.
3	Збір, аналіз та оцінка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище	необхідно проаналізувати чинники зовнішнього середовища, зокрема мікрооточення – споживачів, постачальників, конкурентів тощо.
4	Розроблення плану інноваційної діяльності	Відповідно до окреслених завдань та визначених на попередніх етапах можливостей підприємства на цьому етапі розробляється план інноваційної діяльності. У цьому плані зазначаються конкретні дії, які необхідно виконати з метою досягнення бажаного результату, а також закріплюються виконавці тієї чи іншої роботи [5].
5	Аналізування стратегічних альтернатив	Аналізуються всі можливі стратегічні альтернативи. Відбувається критична оцінка кожної розробленої стратегічної альтернативи.
6	Вибір генеральної стратегії інноваційного розвитку	Здійснюється вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. У вітчизняній практиці проблема вибору того чи іншого типу стратегії інноваційного розвитку найбільш гостро стоїть перед великими товаровиробниками, що володіють високим науково-технічним потенціалом і задовільно сформованою виробничою базою.
7	Контроль та оцінювання результатів упровадження планів інноваційної діяльності	Відбувається контроль та оцінювання результатів упровадження планів інноваційної діяльності. Цей етап повинен дати відповідь на питання, чи досягнутий бажаний ефект у результаті впровадження обраного плану. Контроль є зворотним зв'язком процесу планування інноваційної діяльності.

Якщо в процесі оцінки виявляються нові фактори впливу, необхідно скоригувати цілі та відповідно скорегувати інноваційний план. Під час реалізації цього скоригованого плану необхідно переоцінити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, і цей цикл триватиме до кінця впровадження інноваційного проекту.

Створення та застосування наступних кроків передбачуваної роботи з новими ідеями допоможе місцевим підприємствам найкраще відповісти на випробування як внутрішніх, так і зовнішніх елементів оточення.

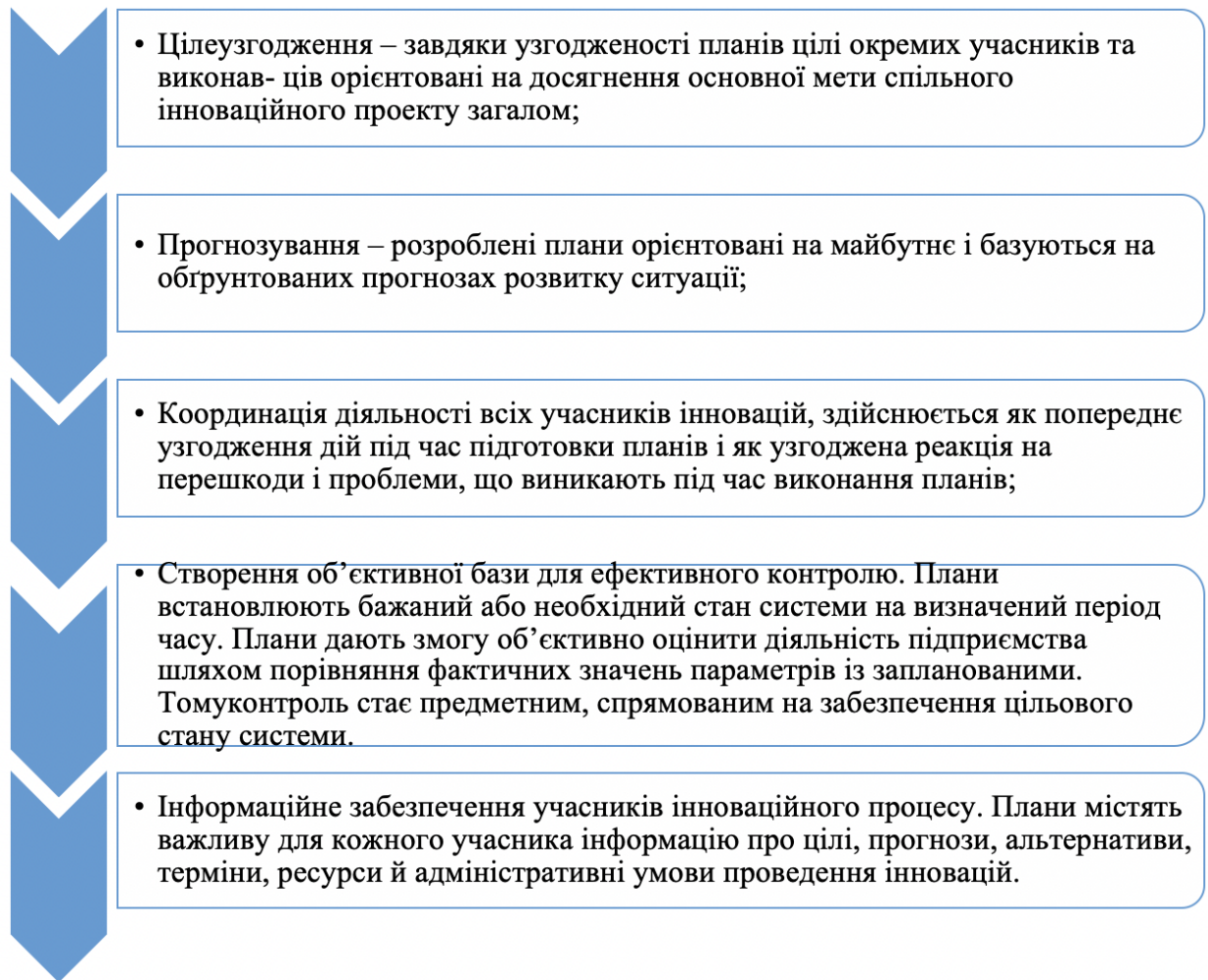


Рисунок 1.3 – Функції планування інноваційної діяльності

Джерело: складено автором за [34]

Планування інноваційної діяльності включає весь спектр діяльності від планування завдання до реального виконання інноваційного процесу.

Дуже важливими є функції, які виконує планування інноваційної діяльності, як показано на рис. 1.3 [5]. Роль планування в даний час розглядається як найважливіша функція управління у впровадженні інновацій. Це пояснюється тим, що він узгоджує та спрямовує структурні підрозділи підприємства до спільної мети в інноваційній діяльності та забезпечує спрямування та координацію інноваційного процесу. Тільки так

можна якнайефективніше спрямувати як матеріальні, так і трудові ресурси, а професійний менеджмент вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю та розвитком підприємств[3].

Водночас, досліджуючи процес планування інноваційної діяльності вдома, ми виявили недостатньо ефективну його реалізацію. Основна причина полягає в тому, що вітчизняні підприємства приділяють недостатню увагу плануванню інноваційної діяльності. Більш конкретно, більшість компаній проводять свою інноваційну діяльність «на місці» без будь-якого чіткого плану реалізації, і, отже, більшість інноваційних проектів не приносять жодної очікуваної продуктивності.

Постановка завдань на основі інформаційного забезпечення про цілі, ресурси, терміни та умови проведення інновації;

Підготовка раціональних та економічно обґрунтованих управлінських рішень на основі розрахунків і обґрунтованих прогнозів, що враховують сприятливі та несприятливі тенденції й умови;

Координація діяльності всіх учасників процесу планування інноваційної діяльності;

Визначення бази та періоду часу для предметного контролю інноваційного процесу. Варто зазначити, що процес планування інноваційної діяльності забезпечує [6]:

- обґрунтований вибір основних напрямів інноваційної діяльності;
- формування програм досліджень, розроблення і виробництва інноваційної продукції;
- розподіл програм і конкретних завдань за окремими відрізками часу і закріплення їх за виконавцями;
- встановлення календарних термінів проведення робіт із програм;

Рисунок 1.4 – Основні результати планування інноваційної діяльності на підприємстві

Джерело [3, 8]

Ефективне планування інноваційної діяльності компанії вимагає ефективного та спрямованого підходу. Важливим фактором у цьому плані є

планування маркетингових досліджень. Це забезпечує наукову основу для вибору маркетингових досліджень з урахуванням специфіки підприємства, підвищення ефективності кожного запропонованого варіанту дослідження. Це дозволяє знизити ризики та оптимізувати витрати в інноваційній діяльності.

Основні результати планування інноваційної діяльності підприємства наведені на рисунку 1.4. Кажемо, плануванню належить провідне місце в усій системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Планування інноваційної діяльності є суттєвим фактором оптимального реагування на зовнішні зміни та забезпечення виживання в умовах жорсткої конкуренції. Загалом, планування інноваційної діяльності підприємства є досить творчим процесом у діяльності вищого керівництва підприємства і складається з кількох послідовних етапів. Тому якісне планування підприємства буде запорукою успішної інноваційної діяльності підприємства.

Це допомагає досягти важливої ознаки хорошого контролю над економічною одиницею – її здатності бути інноваційними. Нові ідеї є основною частиною боротьби зі зовнішніми змінами та виживанням у жорсткій боротьбі. Потрібні додаткові дослідження, щоб чітко та краще визначити етапи планування інновацій для різних планів розвитку бізнесу.

1.2 Розвиток ринково-орієнтованих бізнес-моделей у цифровій економіці

Нові компанії часто стикаються з реальністю свого ідеального продукту чи послуги, тобто з ринком. Прийняття нового продукту та потреби клієнтів можуть відрізнятися від початкової ідеї компанії. Комерціалізувати ідеї без ціннісної пропозиції компанії дорого. Щоб уникнути невдач, нові компанії розробляють стратегії та бізнес-моделі крок за кроком, дотримуючись підходу, орієнтованого на відкриття (McGrath, 2010) або

економного стартапу (Ries, 2011), а не планового, навмисного підходу. Перше вимагає тестування різних бізнес-пропозицій на ринку, а потім ітерації бізнес-моделі.

Цінність залучення клієнтів до створення вартості залишається актуальною. Щоб фірми реалізовували стійке створення вартості, вони повинні забезпечити адаптацію своїх бізнес-моделей до змін у конкурентному середовищі; інакше вони ризикують провалом ринку[45]. Тому багато авторів вважають бізнес-модель не статичною концепцією, а динамічною, яку слід постійно розвивати, коригувати та регулярно оновлювати[43]. Цей динамічний погляд несе з собою реконфігурацію елементів бізнес-моделі та забезпечує взаємодію між ресурсами, можливостями, організацією та ціннісними пропозиціями технологічних інновацій на рівні компанії, щоб отримати їх цінність[42]. Компанії, які зосереджені на тестуванні та вивченні нових можливостей для бізнесу, мають високу схильність до зміни своєї бізнес-моделі. Тут додатково проаналізовано, як стартапи взаємодіють із ринком, просуваючи свою орієнтацію на залучення клієнтів. Ми приймаємо термін «залучення до ринку» для позначення діяльності, що впливає на ринок і споживачів, таким чином об'єднуючи дві окремі літератури про те, як фірми взаємодіють з ринком і використовують інформацію про клієнтів і конкурентів у розробці своїх бізнес-моделей. Ринкова орієнтація означає здатність компанії розуміти та застосовувати інформацію про клієнтів, конкурентів та решту ринку (Nakala, 2010). У ринково-орієнтованій фірмі такі організації вивчають і реагують на зміну поведінки клієнтів і конкурентів на ринку (Nakala, 2010). Знання про ринок перетворюються на дії, які полегшують використання нових ринкових можливостей (Nakala, 2010; Narver and Slater, 1990).

Сьогодні домінують два погляди на ринкову орієнтацію. Ринкова орієнтація розглядається як така, що складається з трьох вимірів: орієнтація на клієнта, конкурентна орієнтація та міжфункціональна координація. Інший сприймає це як отримання інформації, поширення інформації та реагування.

Основна відмінність між двома точками зору полягає в тому, що Яворський і Колі включили чуйність до ринку як частину концепції ринкової орієнтації. У подальших дослідженнях, однак, чуйність не відрізняє явні потреби клієнтів від неявних. Це стосується реакції на ринкову інформацію та відповідних дій, які необхідно вжити з точки зору вибору цільових ринків, пропозиції нових продуктів клієнтам або змін у тому, як компанія виробляє та розповсюджує свою продукцію.

Залучення клієнта в основному розглядається як обмін інформацією між клієнтами та фірмою на різних етапах розробки нового продукту для реалізації більш сприятливої кривої витрат і часу розробки та зниження ризику в інноваційному процесі. Залучення клієнтів – це спільне створення та участь клієнтів.

Таким чином, обидва напрямки літератури визначили залученість споживачів і реакцію фірми як вирішальні фактори в розробці нового продукту. Дослідницьке співтовариство мало досліджує, як ринкова орієнтація та залучення клієнтів змінюють бізнес-моделі. У цьому документі застосовано концепції лояльності клієнтів і аналізу ринку, щоб розглянути динаміку бізнес-моделей на різних етапах розвитку бізнесу. Інша мета полягає в тому, щоб через цю програму забезпечити основу для розуміння дій, необхідних для успішного керування змінами бізнес-моделі з часом.

Деякі дослідники акцентують увагу на інтеграції ринку. Більш конкретно, вони вивчають, як фірми генерують бізнес-ідеї, як збирається інформація в процесі розробки бізнес-ідей, як вони реагують на відгуки з ринку та як це змінюється на різних етапах процесу розвитку бізнесу. Аналіз визначив дві основні теми: залучення до ринку (участь у ринку) та експериментування бізнес-моделі, а також коригування після оцінки ринкових умов (реакція фірми).

Об'єднання цих двох тем призводить до матриці 2x2, яка описує дії, які компанії вживають у розвитку своїх бізнес-моделей у відповідь на ринок — або бездіяльність на ринку. Ця класифікація зображена на рисунку 1.

Компанії відрізняються за чутливістю від низької до високої. Фірми, що реагують повільно, рідко вносять зміни в один або два компоненти своєї бізнес-моделі — наприклад, коригують ціннісну пропозицію на основі потреб клієнтів. Більш сприйнятливі фірми, швидше за все, змінять кілька елементів своєї бізнес-моделі, а не лише ціннісну пропозицію. Наприклад, високочутлива поведінка передбачає перехід від одного ринку до іншого та відповідне коригування продуктів і моделей продажів. Це було описано вище, і що залучення до ринку в основному означає рівень, на якому клієнти беруть участь у висловленні своїх поглядів на продукт. Можна також сказати, що разом із чуйністю компанії це визначає ці чотири типи компаній: реактивні, проактивні, чуйні та навмисні.

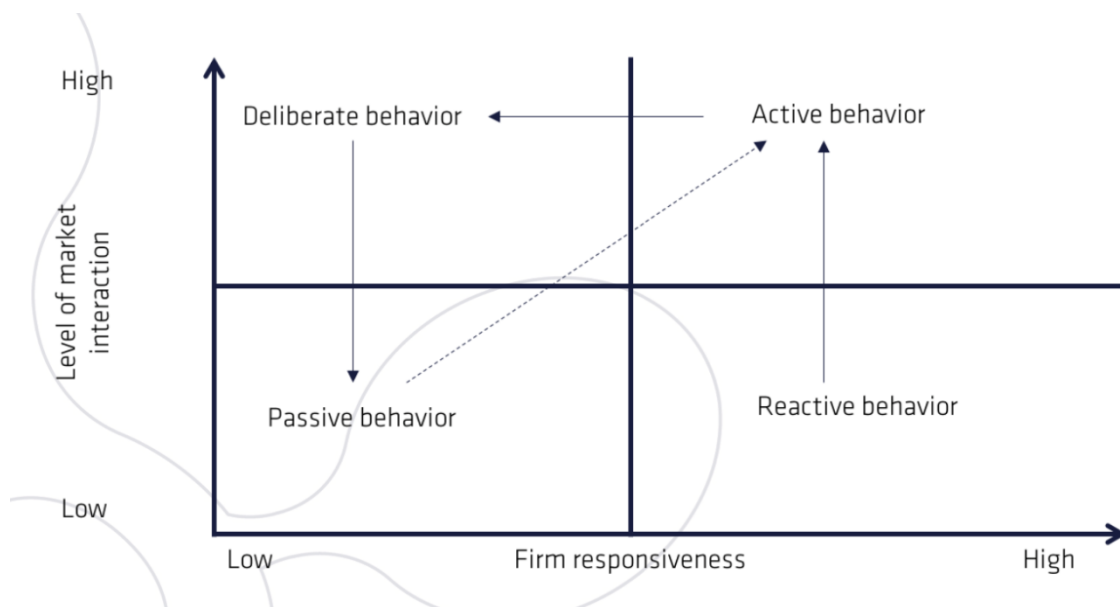


Рисунок 1.3 – Таксономія поведінки фірми на основі рівня залученості на ринку та її реагування на зміни

Поведінка в основному реактивна, а рівень залучення до ринку низький до нормального. Механізми, які використовують такі компанії, — це збір інформації, що включає проведення кабінетних досліджень, читання публікацій і спостереження за тенденціями. Зазвичай фірми, які поведуться реактивно, не реагують на отриману інформацію. Ця умова означає, що ці фірми можуть генерувати ринкову інформацію лише для того, щоб

перевірити умови ринку як «захисний механізм», і тоді вони будуть діяти на основі цієї інформації лише в надзвичайних ситуаціях.

Проактивна поведінка означає помірну або велику участь на ринку. Ці фірми в основному використовують механізми збору інформації, такі як інтерв'ю з клієнтами, дрібномасштабне тестування продукції та приклади клієнтів, щоб реагувати на інформацію, яку вони отримують за допомогою цих методів збору інформації, таким чином змінюючи свою бізнес-модель або постійно оптимізуючи свої пропозиції продуктів. Ми розміщуємо River, Sporter, Marker, Cooler і E-Proc як активні компанії на етапах перевірки ринку, розробки продукту та розширення. Вона удосконалила характеристики свого продукту та модель доходу за допомогою прикладних досліджень клієнтів і невеликого тестування продукту. Він проводив інтенсивні дискусії з клієнтами та двічі коригував фінансування витрат на основі відгуків клієнтів.

Пасивна поведінка демонструє низьку залученість до ринку, що врівноважується високою чутливістю компанії; іншими словами, це компанії, які реагують на інформацію, отриману в результаті кабінетного дослідження та офіційного дослідження ринку. Як правило, вони використовують інформацію для подальшої оцінки ринкової доцільності перед виходом на ринок або для подальшого фокусування своїх концепцій продукту. Однак це не завжди розумно, оскільки це може призвести до створення багатьох нових, неперевіраних бізнес-моделей із клієнтами. Такі компанії залишаються пасивними, оскільки вони часто змінюють свої початкові бізнес-моделі, не викристалізувавши конкретну бізнес-модель через дискусії з клієнтами на ринку. Дані інтерв'ю привели до прикладу, коли фірма під назвою «Рівер» відреагувала на інформацію кабінетного дослідження, відмовившись від свого початкового цільового ринку та перейшовши на інший ринок, де конкуренція була відносно менш інтенсивною. Ця подія сталася на етапі генерації ідеї.

Навмисне, передбачає значний вплив на ринок через невеликі тести продукту. Ми залишаємо за собою право діяти на підставі отриманої інформації лише тоді, коли це буде визнано необхідним. Причиною відсутності відповіді може бути те, що на даний момент фірма дотримується певної стратегії щодо продукту, а альтернативи недоступні. Це може призвести до невеликих коригувань у компонентах бізнес-моделі, щоб за потреби їх пристосувати.

Розробка ринкової бізнес-моделі на кожному етапі зростання. Ми побачили моделі поведінки на різних етапах росту, як показано на малюнку 1.4.

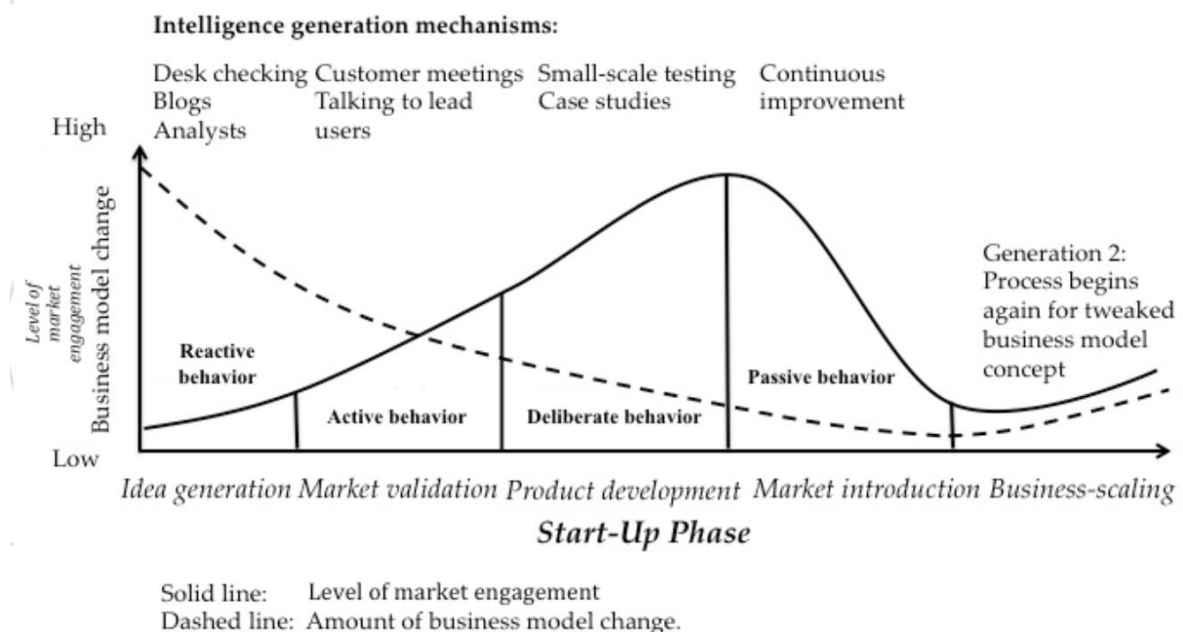


Рисунок 1.4 – Інтегрована структура динаміки бізнес-моделі

Ми зазначили, що організаційна поведінка змінюється з часом. Спочатку він реагує, а потім відкриває відповідну концепцію продукту та бізнес-модель, які можуть створити цінність. Ми побачили, що тестування бізнес-моделі чудово підходить на початкових етапах і майже зникає на етапі впровадження. Взаємодія на ринку також розвивається з часом, від невеликої початкової взаємодії до більшого залучення клієнтів та/або користувачів.

Під час фази генерації ідей фірми, як правило, створюють і перевіряють свої бізнес-моделі всередині, перш ніж вносити зміни до всіх чотирьох елементів своїх бізнес-моделей: ціннісної пропозиції, архітектури цінності, фінансування цінності та мережі цінності. Компанії взаємодіють з ринком, щоб розробити повну бізнес-модель, а не обмежуватися лише одним елементом. Такі фірми вважаються реактивними, оскільки вони все ще знаходяться на початкових стадіях бізнес-ідеї або бізнес-моделі. Загалом, ці фірми не активно взаємодіють з ринком, оскільки у них немає надійної бізнес-моделі, яку вони могли б перевірити на ринку. Здебільшого через перевірку документації вони визначають, чи можливо реалізувати бізнес-можливість через нову бізнес-модель. Коли початково запропонована бізнес-модель не може отримати вигоду з цієї конкретної можливості, фірма вирішує шукати іншу ринкову можливість за допомогою альтернативної бізнес-моделі. Компанії можуть змінити свої бізнес-моделі настільки кардинально на цьому етапі саме тому, що вони не дотримуються своєї бізнес-моделі під час впровадження. Дані інтерв'ю вказують на те, що Рівер відповідає цьому критерію. Ріверс шукав різні поняття та теорії під час фази генерації ідей, що також призвело до того, що фірма переглянула свою ціннісну пропозицію, фінансування вартості, архітектуру цінності та мережу цінностей. Інші фірми не змінювали всю свою бізнес-модель настільки радикально на етапі генерації ідей.

Пізніше ми бачили, як деякі фірми змінюють одну або дві частини своїх бізнес-моделей у відповідь на залучення середнього ринку. Ці фірми намагалися довести свою оригінальну модель бізнес-моделі через взаємодію з клієнтами. Marker, Sporter і Motile переглянули свої бізнес-моделі ціннісних пропозицій під час етапу перевірки ринку, головним чином через організацію зустрічей із клієнтами та обговорення характеристик продукту. Sporter і Motile також змінили своє фінансування вартості на етапі перевірки ринку на основі коментарів клієнтів щодо методів стягнення плати цими двома фірмами. Ми виявили, що чим більше фірма взаємодіє з ринком, вона

отримує більш детальну інформацію, яка допомогла їй налаштувати початкову бізнес-модель. Компоненти, які найбільше змінилися на етапі ринкової валідації, це пропозиція вартості та фінансування вартості.

У більшості випадків розробка продукту мала місце в компанії на етапі, коли взаємодія з клієнтом призвела до змін у пропозиції. Таким чином, на цьому етапі стартапи залучають клієнтів до тонкого налаштування своїх продуктів або моделей доходу, проводячи невеликі тести деталей продукту або конкретних методів оплати, щоб отримати відгук. Це вірно для River, Cooler і Smarts. Рівер повторив особливості продукту в невеликих пілотних тестах. Генеральний директор River також зазначив, що зміни в характеристиках продукту також можуть вплинути на модель доходів компанії. Вони все ще переглядають свою модель доходів на основі невеликих тестів. Компанія Cooler удосконалила свою модель доходів завдяки інтимним розмовам із клієнтами. Відповідно до відгуків клієнтів, Smarts оптимізувала свій продукт, замінивши старий інтерфейс користувача на інший, який більше підходить для цільового ринку. Alife трохи змінив свою модель продажів, продаючи окремі пішохідні маршрути, а не пакети, оскільки клієнти не хотіли платити за пакети маршрутів. Цікавим прикладом є компанія ITech, яка розширила свій список продуктів, включивши в нього моніторинг вібрації на основі відгуків клієнтів і обміну інформацією на ярмарках продукції. Через це компанія виросла на новий ринок і була змушена змінити свою архітектуру вартості та мережу цінностей. Бізнес-модель не змінюється, а переробляється; це перезапускає процес виходу на ринок і реагування на нього.

Відомі фірми на фазі зростання не випробовують свою бізнес-модель так сильно, як E-Proc і Alife. Ми можемо бачити лише точне налаштування запропонованої вартості. Причиною цього може бути те, що нові стартапи, які не мають надійного продукту на ринку, змінюються та покращують свої продукти, тоді як відомі фірми змінюють існуючу бізнес-модель, яку

необхідно оновлювати відповідно до мінливих ринкових умов або правових бар'єрів, як у корпоративних ІТ.

Таблиця 1.3 Дії фірм на різних етапах розвитку.

Етап розробки	Приклади дій	Фірма
Генерація ідей	Взаємодія з ринком • River використовувала дані кабінетної перевірки та дослідження, щоб кількісно визначити розмір ринку та кількість конкурентів на ньому. • Motile, перш ніж вийти на новий ринок, шукала ринкові дані в Інтернеті. • Smarts проводила офіційні ринкові дослідження в невеликому масштабі, щоб відстежувати галузеві тенденції. • Sporter використовувала новинні блоги та соціальні мережі, щоб відстежувати галузеві тенденції.	River, Motile, Sporter, Smarts
	Експериментування з бізнес-моделью • Розробка ціннісної пропозиції на основі наукових проєктів (Smarts про розумні міста; ITech про датчики руху) або магістерського проєкту (Sporter про вибір футболістів). • Отримання уявлень про те, що роблять потенційні конкуренти та скільки вони стягують за аналогічні продукти • Сканування ринку на наявність продуктів, що задовольняють аналогічні потреби • Ціннісна пропозиція Alife була результатом прогалини на ринку. • River змінила свою ціннісну пропозицію зі спільного використання автомобілів на систему розвідки водіїв таксі, орієнтовану на водіїв таксі.	Smarts, Sporter, Alife, River, ITech
Перевірка ринку	Взаємодія з ринком • Marker, River, Sporter, Motile та Cooler організували зустрічі з потенційними клієнтами та поспілкувалися з провідними користувачами про характеристики продукту, а також отримали уявлення про те, як клієнти хочуть отримувати плату за продукт.	Marker, Sporter, Cooler, Motile, River
	Експериментування з бізнес-моделью • Визначення інтересів клієнтів шляхом орієнтації на початкові сегменти клієнтів та зосередження уваги на продукті. • Sporter вирішив відкласти початкову ідею (вибір футболістів у трансферному списку клубу, які б найбільше відповідали характеристикам футбольної команди) та працювати над новою ціннісною пропозицією, яка полягала у визначенні початкового трансферного списку для футбольних клубів. • Sporter переглянув свою модель доходів на ранній фазі ринкової перевірки та збільшив відсоток вартості перепродажу футболістів. • Модель доходів Cooler змінилася з початкової щомісячної моделі доходів на основі підписки в поєднанні з платою за активацію на одноразову фіксовану плату без плати за активацію, на повністю безкоштовне обслуговування перших кількох рекламних оголошень і, зрештою, на модель, подібну до моделей онлайн-реклами, де клієнти стягують плату на основі вартості за перегляд списку, вартості за електронний лист та вартості за перегляд деталей. У міру зростання вони наймали більше співробітників (архітектура цінності). Бізнес-модель вимагала зміни мережі цінності: нових інвесторів та рекламних партнерів.	Спортер, Кулер

Розробка продукту	Взаємодія з ринком • River та Alife використовували дрібномасштабне тестування/створення прототипів для уточнення деталей продукту. River застосував підхід на основі тематичного дослідження, щоб визначити, яку саме ціну стягувати з клієнтів. • Генеральний директор Smartz зазначив, що до них в останню хвилину звернувся клієнт, який залишив відгук щодо інтерфейсу користувача.	Рівер, Аліфе, Смартс
	Експериментування з бізнес-моделлю • Точне налаштування функцій продукту шляхом тестування продукту в невеликих масштабах. • Використання «фіктивного додатку» для переконання потенційних клієнтів перед виходом на ринок. • Пошук правильної моделі ціноутворення відповідно до підходу тематичного дослідження. • Модель доходів River постійно змінюється під впливом набору функцій продукту та результатів поточного тематичного дослідження.	Спортер, Рівер
Виведення на ринок	Взаємодія з ринком • Sporter використовував невелике тестування оновлень програмного забезпечення. • ITech постійно отримує відгуки від користувачів. • Alife використовував огляди магазинів додатків, щоб переглянути свою пропозицію щодо пробних версій та методів оплати. • Cooler використовував сліпі тести та фокус-групи для точного налаштування додатка після виходу на ринок.	Охолоджувач, ITech, Спортер, Аліфе
	Експерименти з бізнес-моделлю • Sporter відмовився створювати власні додатки для певних клієнтів після етапу виведення на ринок через потенційні проблеми з масштабованістю. • Ціннісна пропозиція Cooler не зазнала кардинальних змін, окрім доданих функцій продукту після запуску додатка на ринку. • Smartz має намір розвиватися та створювати індивідуальні рішення для клієнтів, щоб тестувати нові можливі ринки (ціннісна пропозиція та ціннісне фінансування).	Спортер, Охолоджувач, Смартс
Масштабування бізнесу	Взаємодія з ринком • ITech провела офіційне дослідження ринку в невеликому масштабі для моніторингу галузевих тенденцій. • Е-Проц розпочала з внутрішніх обговорень щодо вдосконалення своєї бізнес-моделі та спілкувалася з потенційними клієнтами для перевірки нової бізнес-моделі, а також провела невелике тестування після цього процесу. • Cooler розпочала з внутрішніх обговорень нових функцій продукту та методів оплати для версії 2.0 програми. • Розробка початкових прототипів, щоб потенційні клієнти могли її протестувати. • ITech розпочала тестування нової ціннісної пропозиції з новими клієнтами (після впровадження нової бізнес-моделі процес взаємодії з ринком розпочався знову).	Е-Проц, Аліфе, ITech, Охолоджувач
	Експериментування з бізнес-моделлю • Е-Проц все ще надає своїм клієнтам програмне забезпечення для закупівель, але додає нові функції продукту до своєї ціннісної пропозиції та новий сегмент клієнтів, оскільки вони мають амбіції зростання. Тепер компанія обслуговує весь ланцюжок створення вартості від постачальника до покупця за допомогою нещодавно розробленої мережі Е-Проц. Крім того, тепер вона надає базові, додаткові та повні пакети програмного забезпечення як послуги різним типам клієнтів. Спочатку Е-Проц стягувала зі своїх клієнтів високу фіксовану ціну за програмний модуль у вигляді серверної ліцензії та щорічної плати за обслуговування. Вона змінила цю модель на модель оплати за використання без початкового стартового внеску.	Е-Проц, ITech

	* Для розширення (їхній поточний ринок зростає дуже повільно), ITech потребувала нової бізнес-моделі з новою ціннісною пропозицією та новим ринком (промислове застосування). Вони також розширили свою мережу цінностей, залучивши нових партнерів.	
--	--	--

Це дослідження має кілька обмежень. По-перше, розмір вибірки не дозволяє узагальнити результати. Ми спостерігали різні зміни в поведінці IT-стартапів, і поки не доведено протилежне, наші висновки залишаються в силі. Майбутні дослідження повинні ґрунтуватися на наших висновках і включати більшу вибірку компаній, які проводять різні аналізи та використовують інші методи збору даних про клієнтів і ринку. З тієї ж причини результати не можна узагальнити на інші контексти, оскільки наша вибірка включала лише IT-стартапи. Інші галузі можуть мати динаміку, яка дуже відрізняється від динаміки IT-індустрії. Зміни в IT дуже швидкі та більш виражені; у зрілих секторах, таких як харчові продукти, зміни відбуваються більш поступово з часом. Для майбутніх досліджень було б цікаво поглянути на інші галузі, як низькотехнологічні, так і високотехнологічні.

Зміна бізнес-моделі, схоже, вплинула на продуктивність. Компанії можуть збільшити свої продажі, швидше вийшовши на ринок, зробивши свою бізнес-модель більш ефективною та отримавши перевагу першоджерела в нових сегментах ринку. Це також те, як ми можемо змінити та адаптувати нашу бізнес-модель.

1.3. Планування стартап-проекту в міжнародній діяльності

Генерація системи для реалізації нового проекту бізнесу має бути заснована на плані творчого просування бізнесу. Він має бути створений таким чином, щоб гарантувати тривалу конкурентну перевагу на місцевому та міжнародному ринках (рис. 1.5). Тут все починається: від плану до

реалізації, до досягнення успішного та послідовного розширення за допомогою творчості.

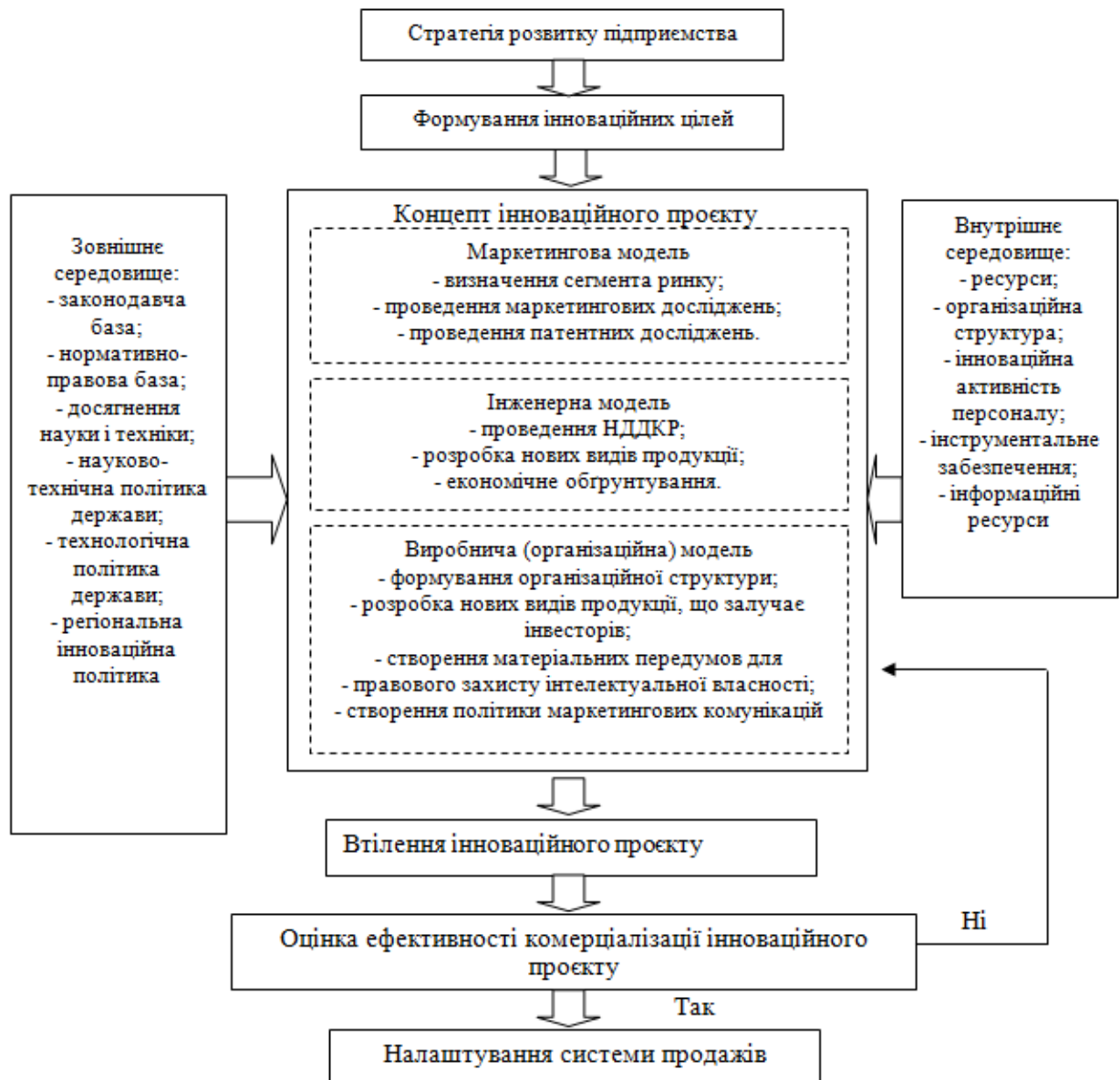


Рисунок 1.5 – Механізм реалізації інноваційних проектів на підприємстві

Створення нової стратегії — це цілепокладання інноваційного проекту, розробка завдання для досягнення цілей, організаційно-економічних умов реалізації.

Ініціація інноваційного проекту – це оцінка сильних і слабких сторін компанії та причин їх існування, пошук ресурсів для збільшення інноваційної

лінії всередині компанії. Це передбачає вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище включає вивчення нормативної бази; науково-технічні досягнення; національна науково-технічна політика; та інноваційна інфраструктура регіонального рівня.

Внутрішня сфера включає перш за все оцінку фінансових ресурсів для реалізації інноваційного проекту (здатність до самофінансування, можливість отримання кредитів, наявність коштів) і оцінку матеріальних ресурсів - оцінку сировини і навіть обладнання. Він також розглядається як технологічна база у виробництві інноваційної продукції. Людські ресурси (існування активних інноваторів та їх кваліфікація) та інформаційні ресурси (охоплення інформацією для оцінки потреб розвитку; ринковий попит, шляхи сприяння захисту патентів) також оцінюються, оскільки вони також відіграють важливу роль. Це включає в себе методи вибору для генерації ідей, критерії ефективності інновацій і підхід до управління змінами, такий як бенчмаркінг, аутсорсинг або скорочення.

Крок другий охоплює дослідження ринку. Проведення патентних досліджень допоможе вам дізнатися, які території ви можете захопити, а які залишити, а також дізнаєтеся про можливості на внутрішньому та міжнародному ринках. Це дає змогу великим фірмам налаштовувати свою діяльність у переважаючих ринкових умовах без необхідності кардинально змінювати свої методи виробництва, тоді як менші підприємства виграють від чітко визначених сегментів ринку.

Наступний етап після підготовки, тому й другий за важливістю, власне організаційний. На цьому етапі ми створюємо оптимальну організаційну структуру – матеріальні передумови для реалізації проекту та інвесторів для інноваційних проектів; координація з державними органами та правовий захист інноваційної продукції. Далі слід розробити маркетингову комунікаційну політику: рекламні та брендингові заходи, публічні продажі, участь у виставках і т. д. І вже потім, нарешті, впровадження інноваційних проектів.

Наступний етап, який насправді важливіший за попередній, це організаційний етап. У цей період створюються ефективні організаційні структури, забезпечується матеріальна база проектів, залучаються спонсори інноваційних проектів, налагоджуються державні партнерства, забезпечується правовий захист інноваційної продукції. На цьому етапі формується політика маркетингових комунікацій, яка включає публічні продажі реклами та брендингу та участь у виставковій діяльності та інші компоненти. Згодом інноваційні проекти були реалізовані.

Стратегічне планування має дві основні мети.

1. Щоб успішно розподілити та розгорнути ресурси. Це називається «внутрішньою» стратегією. Використовуйте обмежені кошти, землю, технології, талант та інші ресурси для планування. Крім того, фірми в галузях, що розвиваються, купуються, починаючи з вільних галузей і вибираючи «портфель» прибуткових фірм.

2. Пристосуватися до зовнішнього світу. Обов'язок полягає в тому, щоб забезпечити належну зміну змін у зовнішніх частинах (грошові зміни, політичні частини, зміни населення тощо).

Відомо багато різних видів нових планів.

1. Конкуренція - вид діяльності підприємства (групи) на основі ринкової конкуренції. Це типово для маленьких сучасних фірм (людей).

2. Захист - це передбачає збереження конкурентоспроможності бізнесу на існуючому ринку. Головною метою цієї стратегії є покращення співвідношення витрат і вигод у процесі впровадження інновацій. Ця стратегія працюватиме ефективно, якщо супроводжуватиметься масштабними науковими дослідженнями.

3. Імітація - це стосується фірм, які мають сильний ринковий вплив і технологію; вони спочатку не вносять певного нововведення. Також змодельовано основні ознаки споживчих товарів, що виробляються як малими, так і провідними компаніями для населення.

Теорія життєвого циклу продукту породжує інноваційну стратегію, розглядаючи різні етапи життєвого циклу продукту.

1. Буття. Це перехідний момент, зародження нової системи в старому або примітивному середовищі, і він вимагає реформ у всіх основних видах діяльності.

2. Народження. Поворотним моментом є поява нової системи, що базується переважно на системі, яка її породила.

3. Валідація. Ротація — це момент, коли зрілі (дорослі) системи починають конкурувати на рівних з існуючими системами, включаючи батьківську систему. Налагоджені системи намагаються ще більше утвердитися та підготуватися до наступного запуску нових систем.

4. Стабільність. Точка припинення зростання відома як точка повороту. Коли система досягає цієї точки, вона вже вичерпала всі можливості для подальшого зростання і ось-ось досягне зрілості.

5. Спрощувати. Переломний момент відбувається на початку «атрофії» системи, коли починають з'являтися перші симптоми того, що пік розвитку подолано: закінчилася молодість, настає зрілість, старість.

6. Відпустіть. Зазвичай критична точка визначається значним падінням найважливішого показника основної функції системи.

7. Вихід. Ця пляма означає завершення руху до падіння найважливішого показника основної функції системи. Його повернули до колишнього стану та перейшли до нового.

8. Деконструкція. Переломним моментом є припинення всіх необхідних операцій системи, використання її альтернативним способом або усунення за допомогою технології.

Науково-технічна політика фірми (підприємства) повинна бути пов'язана з розвитком науки і техніки, реалізуючи її конкретно. Для виконання цього завдання необхідно вміти оцінювати обіг інформації та документів. Методологічну основу для сучасного розуміння глобальних і

національних тенденцій науково-технічного прогресу можна узагальнити в п'ять підходів, виведених із великої літератури.

1. Методи структурно-морфологічного аналізу. Цей підхід має на меті виявити внутрішню структуру сфер дисципліни та намагається зафіксувати появу нових ідей, технологічних виправлень та формування наукових і технологічних стратегій на рівні підкатегорії.

Порядок виявлення ознак видавничих операцій. Його особливість виникає через відзначену поведінку потоків як системи, схильної до періодичних змін; спостерігаючи за цими змінами, можна визначити, на якій фазі життєвого циклу знаходиться певне поле в даній країні. Цей метод дозволяє робити конкретні пропозиції щодо STP на експертному рівні.

3. Авторське право на копіювання. Його філософія полягає в тому, що фірми, які отримують патенти за кордоном, отримують права лише на ті ідеї, які мають реальний ефект. Спостерігаючи за шляхом зростання скопійованої патентної потужності, можна дізнатися шлях прогресу можливих продуктів провідних фірм.

Лексико-термінологічний аналіз. Термінологічний аналіз ґрунтується на принципі, що термінологія розвивається, коли мислителі застосовують ті самі поняття, які запозичуються з інших дисциплін, оскільки існують фундаментальні трансформації, які інші методології не можуть виявити на початковому рівні. Таким чином, такий підхід дає змогу з'ясувати, чому радикальні зміни відбуваються навіть на такому ранньому рівні, і далі передбачити напрямки їх еволюції. Лексичний аналіз дуже схожий на термінологічний аналіз, з тією лише різницею, що в одному досліджуються конкретні терміни; в іншому словосполучення розглядаються як лексичні одиниці (слова).

Метод індикаторів припускає, що кожна технічна система складається з масиву індикаторів, які продовжують розвиватися разом із розвитком науки й техніки та виявляються в документальних записах. Аналізуючи динамічні характеристики показників, що належать до технологічної системи, можна

здогадатися про загальний напрямок, у якому рухається світова і вітчизняна практика, а також наукові дослідження.

Наведений нижче рисунок (рис. 1.6) [11, с. 21] вказує напрямок вибору інноваційної стратегії з огляду на ринкову позицію (частка ринку та еволюція ринку, наявність фінансування та сировини, лідируюча чи відстаюча позиція у промисловій конкуренції). 32]. Сама стратегія базується на напрямку, обраному під час постановки цілей.

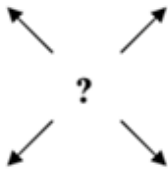
Ринкова позиція	Сильна	Викуп іншою фірмою	Стратегія слідування за лідером	Інтенсивні дослідження та технологічне лідерство
	Сприятлива	Раціоналізація		Пошук прибуткових сфер застосування технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Підприємство «як ризикований проект»»
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Технологічна позиція				

Рисунок 1.6 – Вказівки щодо вибору інноваційної стратегії

Boston Consulting Group (BCG) розробила нову модель стратегічного вибору. Вибір стратегії залежить від таких параметрів, як частка ринку та темпи зростання галузі. У цьому випадку компанії, які зайняли велику частку ринку в галузях, що швидко розвиваються, будуть називатися «зірками», і така організація приймає стратегію зростання; водночас ті, хто має високу частку зростання в стабільних галузях, будуть називатися «дійними

коровами» і застосовуватимуть обмежені стратегії зростання – найчастіше найкращий доступний варіант для збереження позиції та отримання прибутку. Невелика частка ринку, компанії, що розвиваються повільно, називають «собаками», вони зазвичай обирають стратегії, спрямовані на захист від надмірного зростання. Подальший аналіз необхідний для компаній зі слабким корінням у галузях, що швидко змінюються, оскільки модель не передбачає однозначного рішення для таких компаній; загальні рекомендації не підходять для всіх ситуацій.

Стратегія може бути розроблена трьома способами: зверху вниз, знизу вгору та за допомогою консалтингової фірми. У першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом компанії і доводиться до всіх рівнів управління як обов'язковий документ.

При так званому підході до розвитку «знизу вгору» пропозиції стратегічного плану розробляються автономно кожним структурним підрозділом (фінанси, виробництво, маркетинг тощо) у сфері його компетенції. Далі рекомендації передаються вищому керівництву підприємства (компанії), яке об'єднується і приймає остаточне рішення, яке потім виноситься на обговорення колегіальної комісії. Це дає можливість залучити практичний досвід, накопичений відділами, які мають безпосереднє відношення до цього питання, і створити у співробітників враження їхньої причетності до формування стратегії компанії (корпорації).

Основними причинами, які затримують впровадження нових проектів, є неадекватні надійні організаційні системи, погані фінансові можливості та ефективні механізми для підприємств. Ці бар'єри можна подолати, дотримуючись правил стратегічної інноваційної спрямованості на рівні підприємства — цілеспрямованості, плановості, комплексності; продуктивність у проведенні винахідницьких проектів.

Висновки з першого розділу

У першому розділі розглядаються основні теоретичні принципи розробки ІТ-стартап-проекту в рамках міжнародної торгівлі. Цей аналіз розпочався з визначення ІТ-продукту та підкреслення того, що він є основою діяльності стартапу. Було зроблено висновок, що для успішної реалізації ІТ-проектів необхідно розробити стратегічний маркетинг і плани ціноутворення, а також глибоке розуміння потреб клієнтів і реагування на умови глобального ринку.

Дослідження приділило більше уваги розробці бізнес-моделі, особливо в середовищах, що динамічно змінюються. У ньому стверджується, що ринково-орієнтовані моделі та залучення клієнтів значно підвищують шанси на успіх стартапу, оскільки це дозволяє компаніям ефективніше адаптувати свої ціннісні пропозиції, стратегії доходів і мережі розподілу. Такі концепції, як ощадливі стартапи, MVP (мінімально життєздатні продукти) і цикли зворотного зв'язку з клієнтами, були виділені як критичні частини експериментів із бізнес-моделями.

Розділ бачить велике значення в стратегічному плануванні ІТ-стартап-проектів на міжнародному рівні. Планування має бути гнучким, адаптивним і з акцентом на аналізі ринку, оцінці ризиків і розподілі ресурсів. Також обговорюються маркетингові стратегії та роль афілійованого та вхідного маркетингу в глобальному масштабуванні цифрових продуктів.

У першому розділі представлено широку теоретичну базу, яка лежить в основі подальшого практичного аналізу розвитку та ефективності стартапів у міжнародному ІТ-секторі, який буде розгорнуто в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОРПОРАЦІЯ ФЕД»

2.1. Загальна характеристика компаній ПрАТ «Корпорація «ФЕД»

Компанія «ФЕД» (ПрАТ «ФЕД») входить до числа провідних підприємств України з розробки, виробництва, обслуговування та ремонту агрегатів авіаційної, космічної та загальної техніки. Системи управління польотом виробництва FED мають першочергове значення для забезпечення безпеки літаків і вертольотів. Агрегати компанії успішно застосовуються як на українських, так і на іноземних літаках і вертольотах.

FED володіє сучасним парком високоточних металообробних верстатів, що дозволяє фірмі виготовляти вироби за найкращими світовими нормами та вигравати на світовому ринку авіаційної техніки.

Компанія FED є одним з лідерів експорту продукції аерокосмічної техніки. Більше 60% продукції FED йде на експорт. Продукція компанії поставляється в країни ЄС, Китай, Південну Корею, Індію, ОАЕ. Активно співпрацює з США, Канадою, Бразилією щодо реалізації спільних проектів у авіабудуванні.

Ряд інноваційних технологій у машинобудуванні, які використовуються у виробництві авіаційної та космічної техніки, запатентовані компанією FED. У багатьох країнах світу інноваційні рішення FED використовуються в цивільній і транспортній авіації, вертольотобудуванні, а також космічних апаратах.

З 2016 року компанія «ФЕД» (АТ «ФЕД») успішно пройшла сертифікаційний аудит та отримала сертифікати відповідності вимогам системи управління якістю міжнародних стандартів (AS/EN 9100:2009 №6186490-Rev1) при проектуванні, розробці, серійному виробництві та ремонті продукції авіаційної та космічної техніки. Компанія FED – єдине

українське підприємство авіаційної та космічної галузі, яке має такий сертифікат.

Державну премію України в галузі науки і техніки присуджено компанії FED за створення, будівництво та початок експлуатації групи літаків Ан-148-100/ Ан-158.

Компанію пов'язують давні зв'язки з Харківським машинобудівним заводом «ФЕД». 29 грудня 1927 року під час урочистого відкриття трудової комуни для дітей отримала ім'я Фелікса Дзержинського. Керувати комуну був запрошений великий педагог, вчений і громадський діяч Антон Семенович Макаренко. У 1932 році на базі механічної майстерні цієї комуни було створено завод; тим часом першими продуктами були електричні дрилі, оскільки на той час у Радянському Союзі вони були дефіцитом.

1950-1970 рр. У післявоєнні роки завод продовжував виготовляти обладнання для літального машинобудування, а незабаром разом з іншими галузями машинобудування почав виготовляти для космічної галузі. Створення та налагодження виробництва поршневого насоса НП-26М, гідромотора ГМ-287, агрегату НП-27, насосної станції НС-45 для літака Ту-134, агрегатів АДТ-24, НД-24, ВС-1А для літаків Ан-24, Ан-26.

Також продовжувалося виробництво камер лінійки «FED». Були створені та масово виготовлені знамениті малоформатні фотоапарати лінійки «ФЕД-5», автоматичні фотоапарати «ФЕД-Мікрон», «ФЕД-Мікрон-2», «ФЕД-35», «ФЕД-50», стереокамери «ФЕД-Стерео» та інші фотоаксесуари.

У 1971-1990 роках наказом Міністерства авіаційної промисловості СРСР № 403 від 31 жовтня 1971 року Харківське машинобудівне об'єднання видало орденом Трудового Червоного Прапора Харківський машинобудівний завод імені Ф. Є. Дзержинського, Первомайський машинобудівний завод, Вовчанський агрегат. Завод, Харківське конструкторське бюро машинобудівного заводу імені Ф.Е.Дзержинського. Наказом Міністерства авіаційної промисловості СРСР від 22 березня 1973 року № 118 було організовано Харківське виробниче машинобудівне об'єднання «ФЕД».

19 березня 1990 року наказом Міністерства авіаційної промисловості СРСР № 117 Харківське виробниче машинобудівне об'єднання «ФЕД» було реорганізовано в Харківське науково-виробниче об'єднання «ФЕД». Поряд з аерокосмічними агрегатами завод випускає широкий асортимент товарів народного споживання: камери «ФЕД» різних модифікацій, сучкорізи, гідравлічні фрези, змішувачі.

1993-1997 роки. Наказом Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України «Мінмашпром України» від 3 вересня 1993 р. № 486 створено Науково-виробничу корпорацію державних підприємств «ФЕД» до складу якої увійшли:

- Харківський машинобудівний завод «ФЕД»;
- Харківське агрегатне конструкторське бюро;
- Первомайський машинобудівний завод;
- Вовчанський агрегатний завод;

Науково-виробнича корпорація державних підприємств «ФЕД» стане правонаступником НВО «ФЕД».

Перестали випускати всі типи фотоапаратів, основним напрямком роботи компанії стало виготовлення аерокосмічних деталей. 1998-2005 роки. У 1998 році Науково-виробниче підприємство ДП «ФЕД» змінило структуру на акціонерне товариство «Корпорація «ФЕД», а з 2007 року — ФЕД («ФЕД»).

У ці роки фірма модернізувала основні льотні агрегати: насоси-контролери НР-3 ВМ (ВМ-А) до НР-3 ВМ-Т (ВМА-Т) для використання в умовах жаркого клімату на двигуні ТВ3-117 ВМ (ВМ-А). Виготовлення агрегатів ГП-26, НД-450 до двигуна АІ-450, агрегатів НДМС2, АУКПВ-МС2 до двигуна АІ-450МС, агрегату ДТ-400 до двигуна МС-400.

Компанія виготовляє деталі гальмівної системи для залізничного рухомого складу, а також деталь РМ-140 для літака Ан-140.

2005-2018 роки. Компанія FED отримує сертифікат за правилами якості ISO на виготовлення та кріплення деталей для літаків, кораблів і наземних транспортних засобів.

У цей час фірма бере участь у плані створення українського літака Ан-148. Для літака Ан-148 розроблено та виготовлено 19 видів деталей, зокрема деталі АОД-42, НТ-40, ДЦН-42, РС-42, НТ-4, ДФ-42, АДТ-42, НТ-12.

З 1990 року державна група FED перетворюється на акціонерну фірму. Це дає багато переваг:

- фірма має відкритий вихід на зовнішні ринки;
- АТ, як правило, більш гнучкі у прийнятті рішень, що сприймається переважно західними партнерами;
- АТ мають легший доступ до дешевих довгострокових кредитів (цей приклад показує, наскільки нам довіряють західні банки);
- Основні фонди використовуються більш інтенсивно та з меншою кількістю зайнятого персоналу, ніж на порівнянному державному підприємстві; обсяг випуску в 2-2,5 рази вищий.

Бізнес-модель FED показує, як можна ефективно працювати в сучасних складних економічних умовах.

У FED обсяг валової продукції на одного працівника вже практично порівнянний з європейськими показниками. Підприємство досягло рівня середнього валового виробництва в Європі та Північній Америці. На підприємстві цей показник становить 50 тисяч євро на одного працівника. Для порівняння, середній показник для українських підприємств становить трохи більше 2000 євро.

Вартість основних верстатів на ФЕД становить 500-600 тис. євро. Великі інвестиції плюс вимірювальні прилади, обладнання - подвоює вартість обладнання. Підприємство працює за принципом «24/7» і для такого режиму роботи кожну машину повинні обслуговувати не менше 4 операторів. Тому система постійно готує висококваліфіковані кадри. Отже, технічне переоснащення триває близько 7 років. Щороку на підприємство

закуповується до 10 одиниць техніки. Інвестиції за 5-7 років склали близько 50 млн євро.

За останні роки в роботі компанії взяло участь близько 1000 осіб. Співвідношення «білих комірців» до «синіх комірців» становить 1 до 1. Цей розрахунок включає не лише операторів машин, але також прибиральників і топ-менеджмент – і це дуже конкурентна схема. Наприклад, на державних підприємствах це співвідношення становить 1 до 4; тобто один за станком - три-чотири поруч. Звичайно, це неефективна і неконкурентоспроможна схема.

Компанія розвивається величезними темпами, практично подвоївши свій розмір. Кожні 3-4 роки нам вдається створювати до 100 високотехнологічних робочих місць на рік. Вартість створення одного робочого місця становить 50 тисяч євро без урахування вартості закупівлі основного обладнання.

За останні 4 роки FED направив 35% всього свого обороту на розробки: 10% на нове обладнання та технології та 25% на нові розробки. Це рішення починає окупатися: зросла продуктивність праці, відповідно, обсяг товарної продукції, і все це відображає майбутній розвиток – дозволяє компанії планувати свою діяльність на роки вперед. Ті темпи зростання, які є сьогодні завдяки як технічному переоснащенню, так і продуманій маркетинговій політиці роботи з клієнтами - все це дозволяє компанії з упевненістю дивитися в майбутнє.

10% - у нову техніку та технології

35% свого обороту щорічно FED інвестує в розвиток

25% у R&D

Деталі полімерних виробів будь-якої конфігурації виготовляються з пластмас на сучасних термо- і термореактивних пластмассах, гумотехнічних виробів різного призначення (ущільнювальні кільця, прокладки, манжети та ін.), технічних харчових, спеціальної гуми, пластмас та інших полімерних матеріалів.

Інструментальне виробництво майже повністю задовольняє потреби фірми в спеціальному металорізальному інструменті, спеціальному вимірювальному інструменті, складному обладнанні «гарячих» цехів.

На випробувальних центрах проводиться повний комплекс механічних, кліматичних, спеціальних та інших експлуатаційних випробувань для перевірки якості за різноманітними технічними характеристиками продукції.

Іншими позитивними моментами для компанії є широкий маркетинг ринків збуту, який ведеться для своєї продукції та участь у формуванні ринку, яка є досить активною.

Російські ринки зберігаються і розширюються за рахунок поставок ремонтних підрозділів і комплексів ремонтних груп. Участь у міжнародних виставках дозволила нам укласти контракти на поставку та ремонт товарів з Китаєм, Індією, Іраном, Йорданією, Колумбією, Перу та багатьма іншими країнами.

Необхідно розглянути перспективи створення стартап проекту – безпілотного летального апарату. Кінцевий продукт компанії, який було б важко розробити в нормальних умовах. За еталон пропонується взяти конкурента-партнера – Quantum Systems.

Quantum Systems є провідною компанією в галузі повітряних робототехніки на базі штучного інтелекту, яка розробила сімейство інтелектуальних систем, які виходять далеко за рамки просто дронів. Наші передові малі безпілотні літальні апарати (sUAS) з електричним вертикальним зльотом і посадкою (eVTOL) разом із нашим рішенням Drone Port створені для забезпечення повністю автоматизованої повітряної розвідки. Побудований на основі запатентованого апаратного та програмного забезпечення, а також на основі штучного інтелекту Quantum Systems перетворює аеродинамічні дані в критично важливу інформацію, що покращує можливості прийняття рішень у секторах безпеки, оборони та громадської безпеки, а також у комерційному, промисловому та геопросторовому секторах. Наша вертикально інтегрована система з

найкращою в галузі надійністю забезпечує повну сумісність програмного забезпечення та відкриті інтерфейси. Вбудований штучний інтелект забезпечує мультимодальне зондування, автономну навігацію, боротьбу з перешкодами, ройові операції тощо.

Проведемо аналіз ринку БПЛА в Україні.

2.2. Аналіз ринку БПЛА в Україні

Support Розробка дронів та інвестиційна екосистема. Щоб відповісти на нагальну потребу не лише масштабувати, а й локалізувати виробництво військової техніки та безпілотників, Україна підготувала інфраструктуру як для виробництва, так і для розвитку та залучення інвестицій. Такий структурований підхід забезпечив дуже швидке зростання цієї галузі. У цьому надзвичайно гострому попиті на швидкі інновації та впровадження оборонних технологій інвестори повинні відігравати більш активну роль у більш ніж простому вкладанні капіталу; їм потрібно сприяти швидшому розвитку технологій за допомогою наставництва, критично важливих мереж, підтримки інфраструктурних ресурсів і навіть допомоги в подоланні регуляторних перешкод. Таким чином, швидкі інвестиції добре працюють в Україні. Більшість інвестицій зроблено після тренінгів. Інвестиційний ландшафт змінюється в міру того, як фірми стають зрілими та набувають досвіду.

- Основним джерелом капіталу минулого року були бізнес-ангели; проте дещо пізніше фонди венчурного капіталу почали відігравати більш домінуючу роль.

- Торік інвестиції були переважно внутрішніми. Зараз кількість іноземних інвесторів постійно зростає.

- Значно зріс розмір інвестицій. Попередні компанії зазвичай залучали до 500 000 доларів США, максимум минулого року; зараз середні інвестиції коливаються від 1 до 3 мільйонів доларів

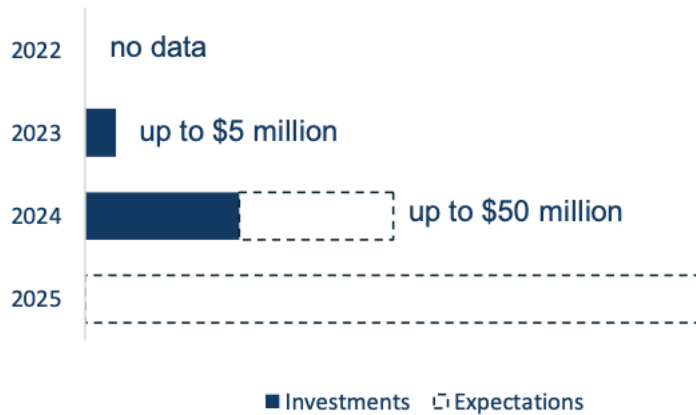


Рисунок 2.2 – Інвестиції в оборонні стартапи

Нічого вартого уваги у 2022 році не відбулося.

У 2023 році стартапи зібрали максимум 5 мільйонів доларів.

До 2024 року вже було вкладено 25 мільйонів доларів, і очікується, що до кінця року сягне 50 мільйонів доларів. До 2025 року інвестиції збільшаться в кілька разів; великий сплеск інтересу та припливу капіталу в галузь! Деякі з останніх історій успіху:

- Farsight Vision — це українсько-естонська військова технічна платформа, яка об'єднує пілотів безпілотників і відеомейкерів в один чат для аналітики та ситуаційної обізнаності за допомогою 3D-карт + ортофотозображень. Вони зібрали 600 000 євро завдяки фінансуванню під керівництвом Darkstar.

- Swarmer, український стартап, який створює технологію штучного інтелекту під назвою Styx, призначену для об'єднання безпілотників у розумні групи, чудово отримав 2,7 мільйона доларів інвестицій. Раунд фінансування очолював R-G.AI, оборонна технічна компанія США; також брали участь американські фонди Radius Capital, Green Flag Ventures & D3.

- Osavul, медіа-розвідувальна компанія, що базується на штучному інтелекті, яка зосереджується на боротьбі з дезінформацією, отримала 3

мільйони доларів на старт. Гроші надійшли від трьох європейських інвесторів: 42CAP, u.ventures і SMRK.

- Ailand Systems – київський стартап; це дозволяє автономним дронам знаходити міни та бомби на відстані. Він отримав \$200 000 інвестицій від співзасновників Uklon.

- Український розробник систем протидії безпілотникам і радіоелектронної боротьби Kara Dag отримав інвестиції від фонду Green Flag Ventures (GFV), який очолює американський підприємець Джастін Зіф. Один із видатних продуктів Kara Dag здатний виявляти безпілотні літальні апарати та рятувати життя на полі бою. Сума інвестицій не повідомляється.

Brave1 ініціював низку ініціатив, щоб допомогти компаніям у їхньому зростанні, а також зв'язати інвесторів із компаніями. В якості одного з основних інструментів вони ведуть список із понад 150 венчурних фондів. Вони роблять це, влаштовуючи заходи, на яких компанії можуть виступати безпосередньо для інвесторів, і інформуючи інвесторів про останні події в галузі та про найкращі команди. Це відіграло велику роль у створенні інвестиційних можливостей і стимулюванні зростання в секторі.

Як зазначалося, акселератори є ключовими для залучення інвесторів в українську оборонну та військову техніку. У цьому секторі роль акселератора та інвестора дуже подвійна. Більшість гравців беруть на себе обидві ролі та надають не лише капітал, але й наставництво, ресурси та мережі, щоб допомогти компаніям масштабуватися та досягати успіху.

Dare to Defend Democracy (D3) – фонд у 19 мільйонів доларів, заснований у липні 2023 року за участю Еріка Шмідта серед його партнерів – був одним із перших фондів, який інвестував в українські оборонні стартапи. З моменту заснування цей фонд активно підтримує оборонно-технологічний сектор України, і наразі в його портфелі 14 компаній.

MIT\$ Capital виникла на початку 2024 року групою американських інвесторів, які мали багато знань у сфері оборони, ініціатором яких був Перрі Бойл, колишній член виконавчого комітету Point 72. Щоб ще більше

посилити свою розумність, MITS створила Наглядову раду, до складу якої ввійшли експерти з питань оборони НАТО. MITS Capital також надає інвестиційні консультації та банківську допомогу українським оборонним компаніям і людям, пов'язаним з НАТО, які хочуть приєднатися до діяльності в українській оборонній екосистемі.

MITS Capital є інвестором MITS Lightning Fund, який надає початковий капітал і капітал для зростання стартапів у MITS Accelerator.

Defense Builder – український акселератор оборонних стартапів; Його місія полягає в тому, щоб допомогти розвивати оборонні сектори країни командами новачків, підготовленими в галузі оборони та бізнесу. Він був розроблений лідерами технологічних екосистем, зокрема Genesis – інвестиційним підрозділом Sigma Software Labs – і Київською школою економіки (KSE). Ментори походять з компаній Netpeak Group, Skyeton, Airlogix, Finmap Buntar Aerospace тощо; на додаток до кількох інженерів та військового персоналу з бойовим досвідом, які глибоко розуміють потреби на полі бою.

Наразі понад два десятки фондів, синдикатів і клубів бізнес-ангелів в Україні активно шукають можливості вкласти свій капітал у вітчизняні оборонні стартапи. Це основні гравці. Серед інших – Ukrainian Startup Fund (USF), Green Flag Ventures (GFV), Innovation Hub, Nezlamni by Uklon та багато інших.

Гранти. Станом на вересень 2024 року Brave1 виділив 329 грантів на загальну суму 5 мільйонів доларів. Із коштів субсидії 44% пішло на оплату верстатів та інструментів, 29% — на речі та основні матеріали, 11% — на заробітну плату (рис. 2.4).

USF також надає гранти на проекти, пов'язані з оборонними технологіями, через свою програму подвійного використання.

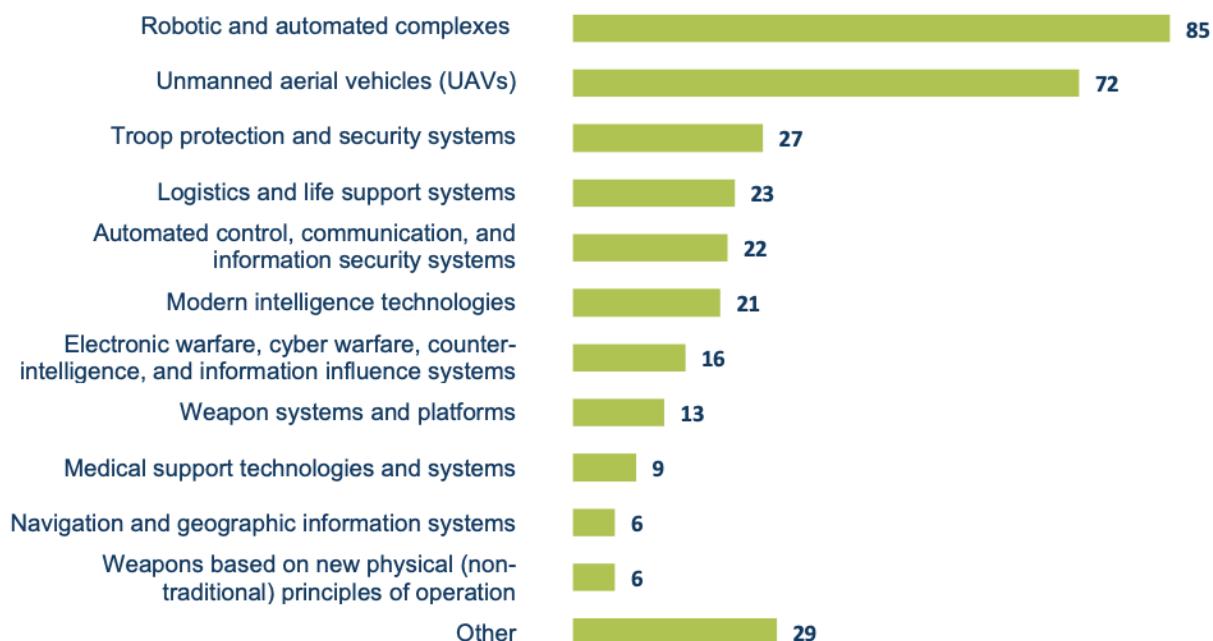


Рисунок 2.4 – Гранти, надані Brave1

Галузеві тенденції для виробників і будівельників

Сфера дронів в Україні пройшла через багато різноманітних етапів розвитку:

- 2022: Початковий етап: галузь була в молодості, більшість фірм тільки починали роботу. Багато з них були волонтерами, невеликими групами з 3-10 осіб і не були зосереджені на інвестиціях чи зароблянні грошей. Натомість вони зосередилися на допомозі захисникам України.
- 2023: Створення бізнесу: галузь продовжує розвиватися. Більше компаній прийняли мислення бути бізнесом, а не вважати себе волонтерськими ініціативами. Команди зростали, внутрішні процеси набули форми, і такі компанії, як Buntar Aerospace і Himerга, отримали свій перший раунд інвестицій.
- 2024: Зростання галузі: галузь значно розширилася. Раніше уряд планував закупити майже кожен безпілотною, вироблений у країні, зараз недостатньо державних контрактів для всіх компаній. У міру зростання конкуренції компаніям буде потрібно або залучати капітал, або зливатися з іншими організаціями, або залишати ринок.

• 2025: майбутня консолідація: провідні виробники ще більше зміцнять свої позиції на вершині, збільшуючи розрив між ними та меншими компаніями. Вони працюватимуть на передньому краї галузі, і тим небагатьом, хто не захоче об'єднатися, буде дуже важко підтримувати їх діяльність.

Відповідно до Brave1, він має дуже потужний імпульс у галузі. Наразі подано понад 2800 заявок на різні R&D проекти.

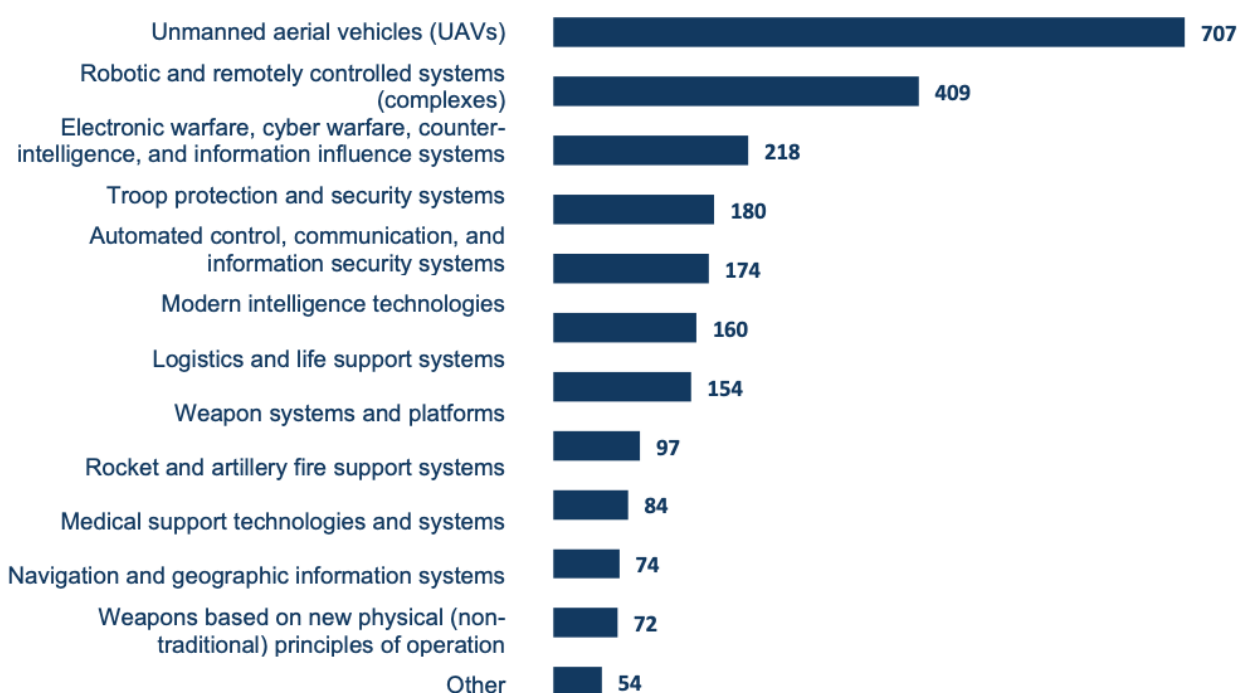


Рисунок 2.5 – Поточні науково-дослідні проекти в Brave1

Також до червня 2024 року кількість оголошень про роботу у військовій сфері на DOU зросла в 6,2 рази порівняно з аналогічним періодом минулого року. Таке велике зростання показує, наскільки швидко розширюється військово-технічна галузь в Україні та наскільки зростає попит на кваліфікованих людей, які допомагатимуть впроваджувати нові ідеї та розвивати оборонні технології¹. Злиття та поглинання

У зв'язку з тенденціями консолідації галузі з'являються нові можливості M&A. Це дозволяє меншим, слаборозвиненим компаніям об'єднуватися з більшими підрядниками в новому середовищі, а не конкурувати за державні контракти. Це також дозволяє компаніям краще об'єднуватися з

кваліфікованими фахівцями на складному ринку праці. Крім того, M&A може створити цінну синергію в організаційних процесах, технологіях тощо. Зараз дуже мало хороших прикладів злиттів і поглинань у сфері оборонних технологій, але це все ще доступна стратегія, яку компанії повинні прийняти. Згідно з нашим опитуванням, 30% компаній виявили зацікавленість у покупці або продажу в майбутньому.

Стан бізнесу. Згідно з опитуванням, 53% компаній повідомили про чистий прибуток менше 5% або взагалі не були прибутковими. Оскільки 73% цих компаній працюють менше двох років, це досить типово для стартапів на ранніх стадіях. Однак лише 30% респондентів сказали, що їхні прибутки чи доходи зросли за останній рік. Більше тривоги викликає те, що майже половина компаній заявили, що вони мають низьку ліквідність — резерви для покриття менше трьох місяців — але з позитивного боку, 26% компаній сказали, що їхні інвестиції вже окупилися. Крім того, 54% респондентів повертають більше половини свого прибутку в компанію та розробку продуктів — лише 8% не повертають свої прибутки назад у компанію. Це свідчить про рішучу прихильність до зростання та інновацій.

2.3. Виклики галузі безпілотних систем

Брак фінансування. Витрати на оборону та безпеку залишаються пріоритетними у 2024 році. Однак це спростовується програмами Міністерства оборони в бюджеті в 1,164 трильйона гривень (близько 29 мільярдів доларів), що відповідає лише видаткам за січень-серпень 2023 року. Оскільки військові дії тривають, найімовірніше, що Міністерству оборони доведеться оновити свій бюджет восени 2024 року для підтримки достатнього обсягу фінансування потреб оборони. У 2024 році на розвиток, закупівлю, модернізацію та ремонт озброєнь і військової техніки було

виділено близько 16,2 мільярда доларів, що на 29% менше, ніж фактично витрачено у 2023 році. Оскільки до липня 2024 року всі 16,2 мільярда доларів уже були витрачені, цю суму, ймовірно, також потрібно буде переглянути.

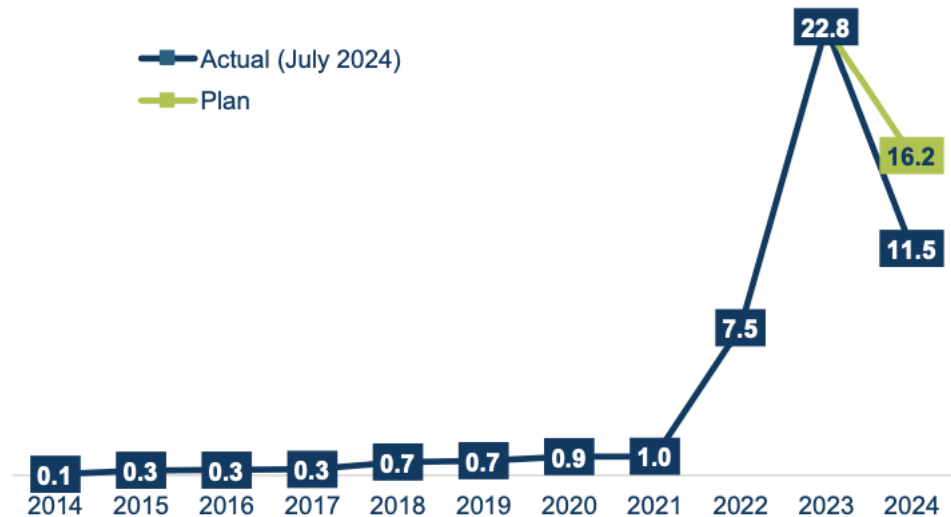


Рисунок 2.6 – Бюджет на розробку та закупівлю озброєння

В останньому прогнозі бюджету на 2025 рік суттєвого збільшення цієї статті не передбачено, незважаючи на плани підвищення деяких податків. Однак у Міністерстві стратегічної промисловості України повідомили, що за наявних потужностей українські виробники зброї можуть виробляти втричі більше озброєння та військової техніки, ніж може собі дозволити закупити український бюджет. Вважається, що їх річна виробнича потужність становить 20 мільярдів доларів. Це створює зростаючу потребу в додатковому фінансуванні.

Одним із головних напрямків усунення фінансового дефіциту є програма «Збройники», яку проводить Міністерство стратегічних галузей промисловості України. «Збройники» — це всесвітня програма зі збору коштів, спрямована на залучення 10 мільярдів доларів на рік для виробництва української зброї. Цей план збору коштів спрямований на країни-партнери, щоб допомогти розширити домашнє виробництво зброї. Наразі вдалося зібрати 750 мільйонів доларів; найбільші внески надійшли від

Європейського Союзу (436 мільйонів доларів) та Данії (215 мільйонів доларів), що дуже важливо для покращення здатності України захищатися.

18 вересня 2024 року Верховна Рада також ухвалила виділення коштів на нову програму доступних кредитів саме для оборонних підприємств⁶. Це програма пільгового кредитування виробників, які здійснюють або будуть здійснювати діяльність як постачальники для розвитку ОПК України під 5% відсотків. Компанії можуть позичити обігові кошти на суму до 100 млн грн із терміном погашення до 3 років, а інвестиційні проекти – до 500 млн грн із терміном погашення 5 років. Пільгове кредитування буде надаватися тим підприємствам, які Міністерство промисловості визнає критично важливими для ОПК, тим самим зміцнюючи промислову базу, необхідну для оборони України. У нашому опитуванні зазначено, що вже 20,4% респондентів брали кредити; більше 27% планують прийняти їх у майбутньому. Залучення інвестицій є ще одним ключовим напрямком зростання, особливо в безпілотних технологіях. Але варто розуміти, що інвесторів найбільше приваблюють інновації на зближенні оборони та ІТ. Як зазначалося раніше, етичні міркування значною мірою змусили інвесторів триматися подалі від прямої участі у військових технологіях (miltech). Крім того, багато інших факторів, зокрема триваюча невизначеність щодо війни в Україні, ризики для безпеки та експортні обмеження, створюють перешкоди для компаній, які намагаються розробити довгострокові плани. Такі перешкоди створили неприємну атмосферу для інвестицій в українські оборонні підприємства; отже, вони не знаходять належних фінансових ресурсів для зростання та інновацій.

Ліміти експорту. За даними Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (SIPRI), Україна становила 1,4% світового експорту зброї з 2014 по 2018 рік. У період 2019-2023 років ці цифри різко скоротилися до 0,4%, різке зниження на 73%. Навпаки, хоча Росія також спостерігала падіння світового експорту зброї, воно не було таким

драматичним. Падіння склало приблизно 53% і залишилося з 11% загального світового експорту зброї.

Незважаючи на різке падіння, протягом 2019–2023 років Україна залишалася 18-м найбільшим експортером зброї у світі за даними SIPRI. За цей період основними клієнтами були Китай (59% експорту), Саудівська Аравія (12%) та Індія (11%). Такі угоди не лише допомогли в подальшому збільшенні прибутку від експорту, але й у багатьох аспектах зміцнили стратегічні зв'язки України з цими країнами, а отже, її позицію в глобальних ланцюгах постачання оборонної продукції, незважаючи на загальне скорочення її частки ринку.

Україна перебуває в безпрецедентному моменті, водночас будучи виробником унікальних українських технологій і маючи ці технології, перевірені в дуже реальних бойових умовах, і водночас є одержувачем високотехнологічного обладнання з інших країн. Ця подвійна роль ставить Україну в позицію переваги, тому що практичний досвід бойових дій з її технологіями, оскільки вони використовуються в реальному конфлікті, формує та вдосконалює її виробничі можливості. Такі унікальні характеристики та перевірена на полі бою надійність цих виробів можуть бути суттєво цікавими для потреб інших країн, що може ще більше посилити позиції України на світовому ринку оборони.

Щоб вивести українські збройні компанії на міжнародний ринок, вони мають подати заявки до Держекспортконтролю. З 24 лютого 2022 року, коли почалося повномасштабне вторгнення Росії, більшість із цих заяв було відхилено. Передусім через нагальну потребу верховенства національних інтересів в Україні, яка вимагає, щоб ресурси та військове виробництво залишалися спрямованими на оборону всередині країни. Відповідно, експорт зброї обмежений на відповідальний період. Історія наводить протилежні приклади, коли країни, які перебувають у конфлікті, робили вибір продавати зброю під час триваючої конфліктної ситуації. Дуже цікавим є випадок із Ізраїлем, який на своєму прикладі демонструє, як воююча нація може

збалансувати проблеми безпеки з продажем зброї. Навіть за умов тривалого конфлікту Ізраїль продавав певні надлишки військової продукції, забезпечуючи при цьому підтримку своєї оборонної промисловості та розвиток стратегічних відносин. Незважаючи на те, що захист національних інтересів назавжди залишатиметься головним пріоритетом оборонної промисловості України, розробка привабливого механізму експорту зброї не лише забезпечить збереження нинішнього оборонного потенціалу країни, але й принесе набагато більше. Така збалансована система експорту принесе Україні набагато більше доходів разом із міжнародним партнерством і технологічним прогресом через співпрацю.

Додаткові експортні та податкові надходження

Військове виробництво в Україні розподілено між усіма підгалузями. Країна виробляє надлишок зброї, але не має достатнього потенціалу в інших сферах і потребує коштів, щоб заповнити ці прогалини. Загалом Україна залежить від військової допомоги інших країн. Цей сценарій може не стосуватися всієї оборонної промисловості України. Ці незадіяні потужності можна спрямувати на експорт.

Експорт зброї відкрив би нові канали для використання цього надлишкового потенціалу і, водночас, ще більше збагатив Україну для нових військових проектів. Крім того, вони можуть бути одним із найважливіших джерел валютних і податкових надходжень, які допоможуть зміцнити економіку країни в такий критичний момент.

Виробництво безпілотників може стати пілотним проектом для відновлення експорту зброї з України. З початку повномасштабного вторгнення індустрія безпілотників стрімко розвивається, і таким чином Україна робить велику ставку в цьому секторі. Завдяки такому швидкому розвитку виробничі потужності можна збільшити, щоб задовольнити як внутрішній, так і міжнародний попит. Використовуючи подальший інноваційний розвиток технологій безпілотних літальних апаратів в Україні, країна могла б змінити позиціонування як основного постачальника на

світовому ринку, а також відкрити цей шлях для більш широких можливостей експорту в оборонному секторі.

Покращення товарів домашнього виробництва

Зі збільшенням конкуренції в просторі, обмеженому державними контрактами, більшість виробників оборонної продукції в Україні не мають жодних ресурсів і мотивації для збільшення своїх виробничих можливостей. Така ситуація може призвести до зупинки торгівлі, оскільки фірми не наважуються йти на ризик, а без шляхів розвитку вони просто мають шанс розвалитися. Таким чином, деякі підприємства думають про переїзд за кордон, щоб обійти експортні обмеження, шукаючи нових перспектив зростання за межами України.

Згідно з опитуванням Tech Force в UA8, 85% респондентів зазначили, що вони або розглядають можливість перенести частину своєї компанії за межі України, або вже почали цей процес. Основною причиною, чому компанії розглядають або переміщуються за кордон, є заборона експорту зброї, яку назвали 70% респондентів. Далі йдуть ракетні атаки, які назвали основною проблемою 62% респондентів, недостатнє державне замовлення – 48%, а недостатню прибутковість бізнесу – 38%, які також відзначили відсутність послідовного державного оборонного замовлення. Серед інших факторів – проблеми з резервуванням необхідного персоналу (35%), а також тиск з боку правоохоронних органів (35%).

Вже відомі випадки, коли українські оборонні фірми переміщують своє виробництво за кордон у відповідь на експортний контроль. Наприклад, Skyeton вклав 3,5 млн євро в переїзди, DeViro створив компанію в Чехії, а Ukrspecsystms налагодили виробництво в Польщі.

Ця тенденція підкреслює нагальну потребу створити сприятливе середовище для оборонних компаній в Україні, оскільки більшість із них шукають можливості для розширення за межі країни та шляхи обходу обмежень на експорт. Якщо це питання не вирішувати, то ці дуже важливі гравці галузі можуть бути втрачені країною на зовнішніх ринках.

Нестабільний процес закупівель не дозволяє оборонним компаніям належним чином керувати своїми довгостроковими операціями; отже, вони не в змозі підтримувати оптимальну робочу силу та достатній рівень запасів. Отже, витрати значно вищі за необхідні і, таким чином, переносяться на ціну одиниці військової техніки. З одного боку, стабільні державні контракти можуть забезпечити певну передбачуваність для виробників. Але з іншого боку, це породжує самовдоволення на гострому кінці виробничої лінії. Експорт зброї також вирішує цю проблему, створюючи додатковий попит для виробників, який потім позитивно відбивається на внутрішньому ринку. Зі збільшенням обсягу починає застосовуватися ефект масштабу, що призводить до нижчої вартості виробництва, що стає доступним для сил оборони України.

Стратегічне військове партнерство

Експорт зброї також дуже важливий, оскільки він відкриває нові шляхи для стратегічного партнерства та розширює їх. У цій ситуації, якщо Росія не виконає кілька контрактів на постачання озброєнь¹⁰, вона матиме погану славу серед своїх партнерів як ненадійного підрядника. З іншого боку, це відкриває нові шляхи для України для побудови стратегічного партнерства з такими країнами, як Індія та інші країни Глобального Півдня, безпосередні вигоди, які зрештою призведуть до довгострокових можливостей. Ці контракти з іноземними замовниками збережуть українську оборонну промисловість після війни, коли очікується, що внутрішній попит буде значно нижчим. Експортна орієнтація допоможе Україні забезпечити подальший розвиток та стійкість оборонного сектору на світовому ринку.

Виклики для міжнародних фірм на українському ринку безпілотників: питання безпеки. Значним викликом безпеки для світових компаній, які займаються українською індустрією безпілотників, є триваюча війна. Як повідомляє Економічна правда, на вантажівках оборонних підприємств виявили 11 GPS-трекерів. Це свідчить про те, що були спроби шпигунства чи диверсії. Крім того, ракетні удари та удари безпілотників по промислових

об'єктах – те, що Росія хоче постійно підтримувати. У відповідь на ці загрози деякі компанії розглядають можливість розмістити виробничі потужності під землею, щоб повітряні атаки не завдали їм легкої шкоди. Деякі українські компанії безпечніше організовували свою діяльність, орендуючи землю та приміщення у спосіб, що не включав їх у публічні реєстри. Однак це незнайома практика для багатьох іноземних виробників; таким чином, тепер вони отримують ще одну проблему на додачу до труднощів, з якими вони вже стикаються, вирішуючи складності українського ринку. Міжнародні компанії, перш ніж вийти на будь-який новий ринок, зазвичай оцінюють усі потенційні ризики та проводять оцінку того, які заходи необхідні для забезпечення безпеки співробітників і активів. Це призводить до вищих вимог щодо безпеки для іноземних компаній, які хочуть працювати в українському оборонному секторі. Потреба в наставнику

Ще однією великою проблемою для міжнародних фірм, які приходять на український ринок дронів, є ґрунтова допомога в адаптації та процесі виходу на ринок. Ці компанії часто очікують допомоги від наставників, які можуть допомогти зрозуміти місцеві закони, етапи сертифікації та бюрократичні потреби. Ці наставники, можливо призначені урядом, крок за кроком допомагатимуть подолати культурні відмінності та адаптувати бізнес-практику до місцевих стандартів. Така допомога потрібна для успішного виходу на український ринок, щоб іноземні компанії могли швидко подолати регуляторні перешкоди та створити потужну операційну базу. Компанії також повинні бути готові до запуску процесів в Україні, які можуть сильно відрізнятися від їхнього звичного способу на інших ринках. Зовнішні наставники можуть бути корисними спочатку для керівництва, але інтеграція з усіма ключовими зацікавленими сторонами української екосистеми – це те, як має розвиватися довгостроковий успіх. Це означає дуже тісну співпрацю з експертами з оборонної промисловості, місцевими виробниками та державними установами, а також змінювати продукти відповідно до особливих вимог на передовій. Такі міцні зв'язки допоможуть

фірмам краще знати місцеві потреби та створювати нові, міцніші партнерства в українській оборонній галузі, що швидко змінюється.

Додаткові ресурси для Центру зворотного зв'язку. Основна мета міжнародних фірм – розробити метод, який збирає зворотній зв'язок з перших вуст від пілотів на землі та задовольняє їхні тактичні вимоги шляхом створення всеохоплюючого центру підтримки та ремонту в Україні. Це включає встановлення ефективних каналів зв'язку з низькою затримкою з операторами, які працюють в зонах активних бойових дій, долаючи матеріально-технічні перешкоди та перешкоди безпеки, а також інвестиції в місцеву інфраструктуру та персонал. Безпосередньо враховуючи внесок пілотів і надаючи допомогу на землі, фірми можуть адаптувати технологію безпілотників до насущних вимог на полі бою, покращувати характеристики продукту та підвищувати готовність до експлуатації.

Переваги для міжнародних компаній. Світові виробники безпілотників, які працюють в Україні, мають особливий шанс спробувати покращити свою продукцію в справжніх бойових умовах. Це активне налаштування створює такі проблеми, як передові методи електронної війни, шляхи блокування високого рівня та небезпеки від ворожих дронів. Уміння швидко додавати деталі, які відповідають нагальним потребам у полі бою, як-от антиблокувальні засоби та краще приховування, дає цим фірмам велику перевагу перед глобальними компаніями, які не працюють в Україні.

Ця перевага чітко продемонстрована у партнерстві литовських виробників безпілотників та українських військових, які в серпні 2024 року випробовували бойові безпілотники в умовах реального поля бою.¹² Коментарі військових експертів в Україні призвели до поступового вдосконалення дизайну та можливостей безпілотників, щоб вони справді відповідали практичним потребам на полі бою. Прямий контакт створює постійний цикл зворотного зв'язку, за допомогою якого виробники можуть тісно співпрацювати з інженерами з України, щоб додавати нові функції та адаптувати технології на основі безпосереднього досвіду. Таким чином,

інноваційні цикли навколо технологій БПЛА прискорюються, що робить Україну головним рушієм глобального прогресу в галузі БПЛА.

Користь для України. Альянси зі світовими виробниками дронів значно пришвидшили технологічні зміни в українській сфері дронів. Поєднуючи передові технології та ноу-хау світових компаній із реальними навичками українських будівельників, ця командна робота призводить до створення передових рішень для безпілотників, які підходять для завдань поточних бойових дій. Це посилення підвищує технологічні можливості українських фірм, дозволяючи їм створювати власні технології та покращувати свій статус на світовому ринку, водночас допомагаючи багатьом цивільним цілям, таким як сільське господарство та спостереження за будівництвом.

Вихід міжнародних фірм, що займаються виробництвом дронів, приносить хороший бізнес через інвестиції та працевлаштування для висококваліфікованих спеціалістів. Виробничі підприємства та дослідницькі центри на підприємствах сприяють зниженню безробіття та збільшенню економічної стабільності в регіоні. Крім того, місцеве виробництво деталей зміцнює ланцюжок постачання, оскільки диверсифікує рівень ризику, пов'язаного з перебоями в міжнародних обмінах. Розвиток національного ланцюжка постачання гарантуватиме постійну доступність ключових частин БПЛА, одночасно сприяючи інноваціям у вітчизняній промисловості, знижуючи витрати виробництва в довгостроковій перспективі та посилюючи національну безпеку шляхом зменшення залежності від іноземних джерел.

Висновки за другим розділом

У другому розділі було розглянуто характеристику ПрАТ «Корпорація «ФЕД». Компанія «ФЕД» (ПрАТ «ФЕД») входить до числа провідних підприємств України з розробки, виробництва, обслуговування та ремонту

агрегатів авіаційної, космічної та загальної техніки. Ряд інноваційних технологій у машинобудуванні, які використовуються у виробництві авіаційної та космічної техніки, запатентовані компанією FED. У багатьох країнах світу інноваційні рішення FED використовуються в цивільній і транспортній авіації, вертольотобудуванні, а також космічних апаратах.

Як можливий варіант розвитку подальшої діяльності компанії є створення власного кінцевого продукту – БПЛА. Нами було проведено аналіз перспективності такого старт-апу. А саме з аналізу українського ринку видно, що є інтерес серед інвесторів щодо фінансування такого виду діяльності. Наявні приклади залучення інвестицій у 2023-2024 рр.

Наявна підтримка з боку держави, так Brave1 ініціював низку ініціатив, щоб допомогти компаніям у їхньому зростанні, а також зв'язати інвесторів із компаніями. Наразі понад два десятки фондів, синдикатів і клубів бізнес-ангелів в Україні активно шукають можливості вкласти свій капітал у вітчизняні оборонні стартапи. Це основні гравці. Серед інших — Ukrainian Startup Fund (USF), Green Flag Ventures (GFV), Innovation Hub, Neznamni by Uklon та багато інших.

Також активно розвивається грантовий напрямок залучення грошей. Станом на вересень 2024 року Brave1 виділив 329 грантів на загальну суму 5 мільйонів доларів. Із коштів субсидії 44% пішло на оплату верстатів та інструментів, 29% — на речі та основні матеріали, 11% — на заробітну плату.

У зв'язку з тенденціями консолідації галузі з'являються нові можливості для придбання та поглинання. Це дозволяє меншим, слаборозвиненим компаніям об'єднуватися з більшими підрядниками в новому середовищі, а не конкурувати за державні контракти. Це також дозволяє компаніям краще об'єднуватися з кваліфікованими фахівцями на складному ринку праці.

Багато інших факторів, зокрема триваюча невизначеність щодо війни в Україні, ризики для безпеки та експортні обмеження, створюють перешкоди для компаній, які намагаються розробити довгострокові плани. Такі

перешкоди створили неприємну атмосферу для інвестицій в українські оборонні підприємства. Також наявні ліміти експорту.

Виробництво безпілотників може стати пілотним проектом для відновлення експорту зброї з України. Несприятливі умови: нестабільний процес закупівель з боку держави, загрози руйнування. В той же час наближення до фронту відіграє важливу роль, бо це забезпечує зворотній зв'язок від користувачів продукції, але й несе підвищення конкуренції з боку міжнародних партнерів. В будь-якому разі концентрація зусиль як міжнародних, так і вітчизняних несе велику кількість переваг. Розвиток національного ланцюжка постачання гарантуватиме постійну доступність ключових частин БПЛА, одночасно сприяючи інноваціям у вітчизняній промисловості, знижуючи витрати виробництва в довгостроковій перспективі та посилюючи національну безпеку шляхом зменшення залежності від іноземних джерел.

Тому підприємству слід дотримуватися стратегії пошуку прибуткових сфер застосування технологій для досягнення сильних ринкових позицій. Підґрунтям цього є сильні позиції в технологіях та людському капіталі.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дослідженні було розглянуто основні теоретичні принципи розробки стартап-проекту в рамках міжнародної торгівлі. Цей аналіз розпочався з визначення продукту у цифровій економіці та підкреслення того, що він є основою діяльності стартапу. Було зроблено висновок, що для успішної реалізації проектів необхідно розробити стратегічний маркетинг і плани ціноутворення, а також глибоке розуміння потреб клієнтів і реагування на умови глобального ринку.

Дослідження приділило більше уваги розробці бізнес-моделі, особливо в середовищах, що динамічно змінюються. У ньому стверджується, що ринково-орієнтовані моделі та залучення клієнтів значно підвищують шанси на успіх стартапу, оскільки це дозволяє компаніям ефективніше адаптувати свої ціннісні пропозиції, стратегії доходів і мережі розподілу. Такі концепції, як ощадливі стартапи, MVP (мінімально життєздатні продукти) і цикли зворотного зв'язку з клієнтами, були виділені як критичні частини експериментів із бізнес-моделями.

Нами вбачається велике значення в стратегічному плануванні стартап-проектів на міжнародному рівні.

Об'єкт дослідження, ПрАТ «Корпорація «ФЕД». Компанія «ФЕД» (ПрАТ «ФЕД»), входить до числа провідних підприємств України з розробки, виробництва, обслуговування та ремонту агрегатів авіаційної, космічної та загальної техніки. Ряд інноваційних технологій у машинобудуванні, які використовуються у виробництві авіаційної та космічної техніки, запатентовані компанією FED. У багатьох країнах світу інноваційні рішення FED використовуються в цивільній і транспортній авіації, вертольотобудуванні, а також космічних апаратах.

Як можливий варіант розвитку подальшої діяльності компанії є створення власного кінцевого продукту – БПЛА. Нами було проведено аналіз перспективності такого старт-апу. А саме з аналізу українського ринку видно, що є інтерес серед інвесторів щодо фінансування такого виду діяльності. Наявні приклади залучення інвестицій у 2023-2024 рр.

Наявна підтримка з боку держави, так Brave1 ініціював низку ініціатив, щоб допомогти компаніям у їхньому зростанні, а також зв'язати інвесторів із компаніями.

Також активно розвивається грантовий напрямок залучення грошей. У зв'язку з тенденціями консолідації галузі з'являться нові можливості для придбання та поглинання. Це дозволяє меншим, слаборозвиненим компаніям об'єднуватися з більшими підрядниками в новому середовищі, а не конкурувати за державні контракти. Це також дозволяє компаніям краще об'єднуватися з кваліфікованими фахівцями на складному ринку праці.

Багато інших факторів, зокрема триваюча невизначеність щодо війни в Україні, ризики для безпеки та експортні обмеження, створюють перешкоди для компаній, які намагаються розробити довгострокові плани. Такі перешкоди створили неприємну атмосферу для інвестицій в українські оборонні підприємства. Також наявні ліміти експорту.

Виробництво безпілотників може стати пілотним проектом для відновлення експорту зброї з України. Неприятливі умови: нестабільний процес закупівель з боку держави, загрози руйнування. В той же час наближення до фронту відіграє важливу роль, бо це забезпечує зворотній зв'язок від користувачів продукції, але й несе підвищення конкуренції з боку міжнародних партнерів. В будь-якому разі концентрація зусиль як міжнародних, так і вітчизняних несе велику кількість переваг. Розвиток національного ланцюжка постачання гарантуватиме постійну доступність ключових частин БПЛА, одночасно сприяючи інноваціям у вітчизняній промисловості, знижуючи витрати виробництва в довгостроковій

перспективі та посилюючи національну безпеку шляхом зменшення залежності від іноземних джерел.

Тому підприємству слід дотримуватися стратегії пошуку прибуткових сфер застосування технологій для досягнення сильних ринкових позицій. Підґрунтям цього є сильні позиції в технологіях та людському капіталі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A New Perspective in the Evolution of Innovation Models Through Literature Review [Електронний ресурс] / Bedoya-Villa Mauricio, Zapata-Molina César, Baeza-Abadie Steve та ін.] // International Journal of Membrane Science and Technology. — 2023. — URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-New-Perspective-in-the-Evolution-of-Innovation-Bedoya-Villa-Zapata-Molina/e81f97a4b2dadcbc9fa18fb7ef7f6671c602ccc9> (дата звернення: 17.05.2024).
2. Anhelko, I. V., Oryshchyn, I. S., Popadynets, N. M., Zhuravel, Yu. V. and Nezveshchuk-Kohut, T. S. (2020), Theoretical and methodological principles of tourist attractiveness of territories. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, vol. 143(3), pp. 43–47. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-3-6>.
3. B. Lundvall. National Systems of Innovation : Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning [Електронний ресурс] / B. Lundvall // Economics, Education, Sociology. — 2012. — URL: [https://www.semanticscholar.org/paper/National-Systems-of-Innovation- %3A-Towards-a-Theory-Lundvall/048f5e6ff7051c67b14115b80678dda6aeb40388](https://www.semanticscholar.org/paper/National-Systems-of-Innovation-%3A-Towards-a-Theory-Lundvall/048f5e6ff7051c67b14115b80678dda6aeb40388) (дата звернення: 17.05.2024).
4. Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies (2019), UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420605>.
5. Bill, M. M. (2018), Prostorova mobilnist naseleennia: teoriia, metodolohiia, praktyka [Spatial mobility of the population: theory, methodology, practice], PAIS, Lviv, Ukraine.
6. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2018), Investment attractiveness of the Ukrainian tourism system. Investment

Management & Financial Innovations, vol. 15, is. 4, pp. 193–209.
[https://doi.org/10.21511/imfi.15\(4\).2018.16](https://doi.org/10.21511/imfi.15(4).2018.16).

7. Bondar, V.V. & Hanzha, Ya.L. (2012). Ekolohichnyj turyzm iak skladova rozvytku silskoho turyzmu [Eco-tourism as a part of rural tourism]. Visnyk KhNTUSH – Bulletin KNTUA, issue 127 (Economics). Retrieved from http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/11.pdf [in Ukrainian].

8. Byrkovych, V.I. (2008). Silskyj zelenyj turyzm – priorytet rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Rural green tourism – a priority development of tourist industry of Ukraine]. Stratehichni priorytety – Strategic Priorities, 1(6), 138-143 [in Ukrainian].

9. C. Freeman Technology policy and economic performance : lessons from Japan [Електроний ресурс] [https://www.semanticscholar.org/paper/Technology-policy-and-economic-performance- %3A- / C. Freeman // Economics.— 1987. — URL: from-Freeman/2ad10ed0ed082b06eb2a9e16998d3658172fcc64](https://www.semanticscholar.org/paper/Technology-policy-and-economic-performance-%3A-/C.-Freeman//Economics.—1987.—URL:from-Freeman/2ad10ed0ed082b06eb2a9e16998d3658172fcc64) (дата звернення: 17.05.2024).

10. Chehlej, V.M. (2011). Silskyj zelenyj turyzm iak vyd rekreatsijnoi diialnosti [Rural green tourism as a form of recreational activity]. Naukovyj visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy – Scientific Bulletin of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, issue 163. Part 1. Retrieved from http://tourlib.net/statti_ukr/cheglej.htm [in Ukrainian].

11. Cherchyk, L.M. (2009). Silskyj turyzm iak efektyvna forma samostijnoi zajniatosti u trudonadlyshkovykh rehionakh [Rural Tourism as Effective Form of Independent Employment in Labour-Abundant Regions]. Rehionalna ekonomika. – Regional Economy, 1, 178-182 [in Ukrainian].

12. Cherniava, H.L. (2012). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia, sutnosti alternatyv rozvytku silskoho zelenoho turyzmu [Theoretical approaches to the definition and the essence of rural tourism alternatives]. Kultura

narodov Prychernomoria – Culture of Black Sea nations, 227, 85-88 [in Ukrainian].

13. Chernyava, H. L. (2012), Theoretical approaches to defining the concept, the essence of alternatives to the development of rural green tourism. Culture of the peoples of the Black Sea region, no. 227, pp. 85–88.

14. Chorna, M., Barna, M., Androsova, T., Ushakova, N. and Tuchkovska, I. (2019), Ways to improve the management of the economic security of travel companies. IBIMA Business Review, vol. 2019, 126670. <https://doi.org/10.5171/2019.126670>.

15. Chris Freeman. The National System of Innovation in historical perspective [Електронний ресурс] / Chris Freeman // Cambridge Journal of Economics. — 1995. — URL: <https://www.jstor.org/stable/23599563> (дата звернення: 17.05.2024).

16. David, L. (2011). Tourism ecology: towards the responsible, sustainable tourism future. Worldwide Hospitality and Tourism, 3(3), 210-216. Retrieved from <http://rtrglobal.org/educacion/pdf/researchart/Tourismecologytowardstheresponsiblesustainabletourismfuture.pdf>.

17. Darmylova Zh.D. Innovative management: educational. pos. / Zh.D. Darmylova. – M.: Dashkov i K, 2013. – 168 p.

18. Denisenko M.P. Investment and innovative activity: theory, practice, experience: Monograph / M.P. Denisenko, L.I. Mikhailova. – Sumy: University book, 2008. – 1050 p.

19. Drucker P.F. Business and Innovation / P.F. Drucker. – M.: Williams, 2007. – 432 p.

20. Dzyad, O. V., Redko, V. Y., Krasnikova, N. O., Mihaylenko, O. G. and Stasiuk, Y. N. (2020), On the issue of sustainable development of tourism in the Black Sea countries. Journal of Geology, Geography and Geoecology, vol. 29, no. 3, pp. 471–482. <https://doi.org/10.15421/112042>. 85

21. Galloway, L., Haniff, A., Jakobi, N. & Correia Dias Parente Patrocinio, M. (2012). Ecotourism – the experiences of three European providers. School of Management & Languages, Heriot-Watt University, Edinburgh. Retrieved from https://www4.ntu.ac.uk/nbs/document_uploads/109340.pdf [in English].
22. Garasymliuk, M., Popadynets, N., Skrypko, T. and Topchiiy, O. (2020), Analysis and modeling of the impact of factor determinants on functioning of hotel economy in Ukraine. *Studies of Applied Economics: the Recent Economic Trends and their Impact on Marketing*, vol. 38, no. 4, [https://doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3976](https://doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3976).
23. Gina O'Connor. Organisational Approaches to Building a Radical Innovation Dynamic Capability [Електронний ресурс] / Gina O'Connor, Richard Demartino, Albert S. Paulson // *International Journal of Technology Management*. — 2008. — URL : https://www.researchgate.net/publication/247832013_Organisational_Approaches_to_Building_a_Radical_Innovation_Dynamic_Capability (дата звернення: 17.05.2024).
24. Global Innovation Index 2023 : Summary [Електронний ресурс] // Geneva, Switzerland: World Intellectual Property Organization. — 2023. — URL: <https://tind.wipo.int/record/48233?v=pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
25. Gorobynskaya M. Management of innovation processes at the enterprise [Електронний ресурс] / Marianna Gorobynskaya // *Economics and enterprise management*. — 2021. —URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/16.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
26. GUTKEVYCH, S., HABA, M., KORIN'KO, M. (2016). *Pryvablyvist' Ukrayins'kykh Karpat: sil's'kyy zelenyy turyzm*. K.: NUKHT, 2016. 212 p.
27. Haba, M. I., Dnistrianska, N. I., Ilnytska-Hykavchuk, H. Ya., Makar, O. P. and Senkiv, M. I. (2020), Jewish cultural heritage of the Lviv oblast as a tourism resource. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 29, no. 3, pp. 502–511. <https://doi.org/10.15421/112045>.

28. H. Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [Електронний ресурс] / H. Chesbrough // Business, Computer Science. — 2003. — URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Open-Innovation-%3A-The-New-Imperative-for-Creating-Chesbrough/715273da7a7ea032b81af409c948179965d6eb2f> (дата звернення: 17.05.2024).

29. Horban, H., Petrovska, I., Kucher, A. and Diuk, A. (2020), Efficiency of tourism activities in Ukraine: a regional comparison. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. XI, no. 4(44), pp. 874–882. [https://doi.org/10.14505//jemt.v11.4\(44\).11](https://doi.org/10.14505//jemt.v11.4(44).11).

30. Innovation Management — Global Strategic Business Report [Електронний ресурс] // Research and Markets. — 2024. — URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4805476/innovation-management-global-strategic#rela2-5728894> (дата звернення: 17.05.2024).

31. Ilyashenko S.M. Management of innovative development of industrial enterprises: Monograph / S.M. Ilyashenko. — Sumy: University Book, 2010. — 281 p.

32. Ivanov V.V. Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects for development: Monograph / V.V. Ivanova, G.M. Sydorenko-Melnyk, A.A. Fastovets, I.V. Yurko. — Poltava: RVC PUSKU, 2008. — 157 p.

33. Ivanova, A. S., Holionko, N. G., Tverdushka, T. B., Olejarz, T. and Yakymchuk, A. Y. (2019), The strategic management in terms of an enterprise's technological development. *Journal of Competitiveness*, vol. 11(4), pp. 40–56. doi.org/10.7441/joc.2019.04.03.

34. Features of planning innovative activity at domestic enterprises Khristenko O.V., Rudenko M.O. *ECONOMY AND SOCIETY* Issue # 10 / 2017 P. 413-418

35. Joseph Alois Schumpeter. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle [Електронний ресурс] / Joseph Alois Schumpeter // Transaction Publishers. — 1983. — URL:

https://books.google.com.ua/books/about/The_Theory_of_Economic_Development.html?id=-OZwWcOGEOwC&redir_esc=y (дата звернення: 17.05.2024).

36. Korchynska, O. O. (2015), Entrepreneurship development in the field of rural green tourism, Abstract of Ph.D. Thesis. Bila Tserkva, Ukraine.

37. Korkuna, O., Korkuna, I. and Kulyk, O. (2020), Green tourism as a factor of development of United Territorial Communities in Ukraine. Economic and Regional Studies, vol. 13, is. 1, pp. 126–136. <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0009>.

38. Korobka, S.V. (2011). Zelenyj turyzm iak riznovyd pidpriemnyts'koi diialnosti v silskij mistsevosti [Green tourism as a form of entrepreneurship in rural areas]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. – Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute, issue II (42). Part I. Retrieved from http://tourlib.net/statti_ukr/korobka2.htm [in Ukrainian].

39. Kosar, N.S. & Kuzo, N.Ye. (2016). Doslidzhennia rozvytku turyzmu v Ukraini v umovakh kryzy [The study of tourism market development in Ukraine under crisis]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, 2, 115-125 [in Ukrainian].

40. Kovalchuk, Yu., Furman, I., Humenyuk, H. and Kucher, A. (2020), Potential and opportunities for development of tourism in Ukraine. Journal of Environmental Management and Tourism, vol. XI, no. 1(41), pp. 194–201. [http://doi.org/10.14505/jemt.v11.1\(41\).22](http://doi.org/10.14505/jemt.v11.1(41).22).

41. Kozmenko, O., Poluliakhova, O. and Iastremska, O. (2015), Analysis of countries investment attractiveness in the field of tourism industry. Investment management and financial innovations, vol. 12, is. 3, pp. 56–63.

42. Kramarenko, I. et al. (2020), The model of economic system management for the Black Sea region of Ukraine in the sustainable development

context. Accounting, vol. 6(4), pp. 387–394.
<https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.5.003>.

43. Kravchuk, A. O. (2014), Rural tourism as the strategic direction of diversification of operating activities of agricultural sector entities of Odessa region. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 18, is. 3, pp. 45–51.

44. Kononenko G.S. Strategic planning of economic development of food industry enterprises / G.S. Kononenko // *Manager: Bulletin of the Donetsk State University of Management*. – 2009. – No. 2. – P. 36–44. 7. Oleksiv I.B. Improvement of the planning system of innovatively active enterprises taking into account the interests of influence groups / I.B. Oleksiv // *Management of the innovation process in Ukraine: problems, prospects, risks*. – Lviv: National University “Lviv Polytechnic”, 2010. – P. 335–336.

45. Korzh R. Evolution of approaches to the study of innovation: from classic to modern models.

46. Krykavskyj, Ye.V., Kosar, N.S., Mnykh, O.B. & Soroka, O.A. (2004). *Marketynhovi doslidzhennia* [Market Research]. Lviv: NU “Lvivska politekhnika”, “Intelekt-Zakhid” [in Ukrainian].

47. KUTS, YU., MAMONOVA, V., CHAPLYHIN, O. and others (2008). *Stalyi rozvytok terytorial'noyi hromady: upravlins'kyi aspekt: monohrafiya KH.* : Mahistr. 236 p. (Seriya «Derzhavne upravlinnya KHKHI stolittya»).

48. Kuzmenko, O. (2002), Ecological tourism: concepts and features of the organization. *Skhid*, vol. 2(45), pp. 13–17.

49. Kuzo, N. Je. and Kosar, N. S. (2017), Marketing support of rural green tourism development in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 369–381. <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-34>.

50. Law of Ukraine “ On Rural Green Tourism “ , [Draft Law of Ukraine of April 12, 2007, No.3467//The Verkhovna Rada of Ukraine] Retrieved from: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=30022

51. Letter to Dr. Vannevar Bush Upon His Appointment as Chairman, Research and Development Board [Електронний ресурс] // National Archives and

Record. — 1947. —URL: <https://www.trumanlibrary.gov/library/public-papers/192/letter-dr-vannevar-bush-upon-his-appointment-chairman-research-and> (дата звернення: 17.05.2024).

52. LUZHANSKA, T. (2008). Rural tourism: history, present and prospects: [textbook] . guidances .]. K .: Condor, 2008. 386 p.

53. Lytvyn, I.V. & Nek, M.O. (2013). Problemy ta perspektyvy rozvytku silskoho zelenoho turyzmu v rehioni [Problems and Prospects of Rural Tourism Development in the Region]. Rehionalna ekonomika – Regional Economy, 2, 81-88 [in Ukrainian].

54. Minprirody Ukrainy spodivaetsia zarobyty na ekolohichnomu turyzmi [The Ministry of Environmental Protection of Ukraine hopes to cash in on ecotourism]. 7dniv.info. Retrieved from <http://7dniv.info/economics/73668-mnprirod-ukraini-spodvaietsia-zarobiti-na-ekologchnomu-turizm.html> [in Ukrainian].

55. Model' rozvytku haluzey ekonomiky Ukrayiny: [monogr.] (2011). Under edition of. S. GUTKEVYCH., K.: NUTU «KPI», 2011. 472 p.

56. Motuzenko, O. and Arion, O. (2000), Ecologization of tourist activity and ecological tourism: prospects of development. Ukraine and global processes: geographical dimension, vol. 1, pp. 375–379.

57. Movchan, I. S. and Kharchenko, V. O. (2018), Status and prospects of rural (green) tourism development in Ukraine. Stalyi rozvytok turyzmu na zasadakh partnerstva: osvita, nauka, praktyka [Sustainable Development of Tourism on the Basis of Partnership: Education, Science, Practice], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia [International scientific-practical conference], Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine, October 31 – November 1, pp. 104–108.

58. Niemets, L., Sehida, K., Lohvinova, M., Kraynukov, O. and Kliuchko, L. (2018), Rural tourism in Ukraine: peculiarities and trends of development. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA – Vision 2020: Sustainable economic

development and application of innovation management from regional expansion to global growth, 15–16 November 2018, Seville, Spain.

59. ODZIMEK, V., ZHELYAK, M. (2009). Upravlinnya zelenym turyzmom v rehioni: Ukrayins'ki Karpaty ta stanytsya Luhans'ka. Krakiv, 228 p.

60. Official site of the Union for Promotion of Rural Green Tourism in Ukraine [Electronic resource]. Access mode: <http://www.greentour.com.ua>

61. Okhten A.A. Theoretical foundations of adaptive production planning / A.A. Okhten // Scientific Bulletin of ChDIEU: Collection of scientific works. – No. 4. – Chernihiv, 2009. – P. 101–107.

62. OPPEL'D, L., HORDIYAN, A. (2014). Mizhnarodnyy dosvid zelenoho turyzmu v Ukrayini: problemy ta perspektyvy. Elektronne naukove fakhove vydannya «Efektyvna ekonomika». No.1. Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2667>.

63. Oppeld, L.I. & Hordiian, A.O. (2014). Mizhnarodnyj dosvid zelenoho turyzmu v Ukraini: problemy ta perspektyvy [International experience green tourism in Ukraine: problems and prospects]. Efektyvna ekonomika – Effective economy, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2667> [in Ukrainian].

64. Otenko V.I. Theoretical and methodological aspects of the formation of the adaptive management system of the enterprise / V.I. Otenko // Economics of development. – 2009. – No. 1. – P. 77–80.

65. Papp, V.V. (2015). Silskyj zelenyj turyzm iak priorytetnyj napriam rozvytku silskykh terytorij Ukrainy [Green rural tourism as a priority the development of rural territory of Ukraine]. Ahrosvit – Agroworld, 18, 17-22 [in Ukrainian].

66. Richard R. Nelson. An Evolutionary Theory of Economic Change [Електронний ресурс] / Richard R. Nelson, Sidney G. Winter // Econometrica. — 1982. — URL: <https://www.jstor.org/stable/1912628> (дата звернення: 17.05.2024).

67. Rivne Regional State Administration (2014), Rivne Region Development Strategy for the period up to 2020, available at: <https://www.rv.gov.ua/strategiya-rozvitku-oblasti-do-2020-roku>.

68. Rivne Regional State Administration (2018), Order of the head of the regional state administration “About the Strategy of development of tourism of the Green way “Honey circle” for 2018-2022”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/RO180113>.

69. ROHLYEV, K. (2005). Sil's'kyi turizm – perspektyvnyy napryamok rozvytku turyst's'koyi industriyi Ukrayiny Naukovo-praktychnyy zhurnal «Turizm : teoriya ta praktyka. No1. P. 43-48.

70. Rozvytok turystychnoi industrii [Development of tourism]. blogs.lb.ua. Retrieved from http://blogs.lb.ua/anna_romanova/332328_rozvytok_turystichnoi_industrii.html [in Ukrainian].

71. Rusnak, Yu. I. (2013), Legislation of Ukraine on tourism and hospitality. Collection of official texts of laws as of February 15, 2013. Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

72. RUTYNS'KYY, M., ZIN'KO, YU. (2006). Sil's'kyi turizm. K.: Znannya, 2006. 272 p.

73. Sajt “Sil's'kyj zelenyj turizm” [Site “Rural green tourism”]. greentour.com.ua. Retrieved from <http://www.greentour.com.ua/catalogue> [in Ukrainian].

74. Sajt “Zelenyj turizm” [Site “Green tourism”]. ruraltourism.com.ua. Retrieved from <http://ruraltourism.com.ua> [in Ukrainian].

75. Sajt Ukrains'koi Asotsiatsii aktyvnoho ta ekolohichnoho turizmu [Site of the Ukrainian Association of active and eco-tourism]. uaeta.org. Retrieved from <http://uaeta.org/ua/tourism/17> [in Ukrainian]. 90

76. Simonenko D.S. Problems of planning innovative activity of enterprises / D.S. Simonenko // Economic innovations. – 2009. – Issue 38. – P. 189–195.

77. Serdiukova, O.M. (2014). Sutnist silskoho zelenoho turyzmu [The essence of rural green tourism]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 3, 87-90 [in Ukrainian].
78. Statistical collection “Scientific and innovative activity in Ukraine in 2015” [Electronic resource]. –Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>
79. Shulhina, L. M., Zinchenko, A. I., and Krakhmalova, N. A., (2003), *Marketynohova diialnist pidpriemstv na rynku posluh zelenoho turyzmu* [Marketing activities of enterprises in the market of green tourism services], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
80. Sokolenko, S., and Buzyns'kyi, M. (n.d.), Features of activity and development of green tourism facilities in the regions and the problems of creating international clusters in this area, available at: http://tourlib.net/statti_ukr/sokolenko.htm.
81. STANKEVYCH–VOLOSYANCHUK, O. (2009). *Sil's'kyi turyzm: [metod. posib.] Volosyanchuk*. Uzhhorod, 2009. 46 p.
82. State Statistics Service of Ukraine (2018), *Sanatomo-kurortne likuvannia, orhanizovanyi vidpochynok ta turyzm v Ukraini. Statystychnyj biuletyn* [Sanatorium treatment, organized recreation and tourism in Ukraine. Statistical bulletin], State Statistics Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
83. Statistical Yearbook of Rivne region for 2018 (2019), Main Department of Statistics in Rivne Region, Rivne, Ukraine.
84. Suhina, O., Shults, S., Tkach, V., Popadynets, N. and Kamushkov, O. (2019), Methodology of evaluating economic losses resulting from partial loss of the air ecosystem's assimilative capacity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 28, no. 1, pp. 188–198. <https://doi.org/10.15421/111920>.
85. Terebukh, A.A., Makar, O.P. & Il'nyts'ka, H.Ya. (2015). Problemy rozvytku mizhnarodnoho turyzmu v Ukraini [Problems of development of international tourism in Ukraine]. *Molodyj vchenyj – Young Scientist*, 11(26). Part 2, 126-129 [in Ukrainian].

86. The dead end of classical innovation management and unsustainable innovation [Електронний ресурс] / Dirk Meissner, Rainer Harms, Jan Kratzer, Yuan (Joseph) Zhou // Journal Technovation. — 2024. — URL: <https://research.utwente.nl/en/publications/the-dead-end-of-classical-innovation-management-and-unsustainable> (дата звернення: 17.05.2024).

87. The draft state budget for 2021 provides for 209.5 million hryvnias for tourism development (2020), available at:

88. <https://www.unian.ua/tourism/news/rozvitok-turizmu-v-ukrajini-2021-chi-peredbachene-derzhavne-finansuvannya-novini-11147276.html>.

89. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2020), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

90. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication (2011), A Synthesis for Policy Makers. UNEP, available at:

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf.

91. Turystychni potoky [Tourist flows]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm [in Ukrainian].

92. U parku “Synevyr” torik pobuvaly 60 tysiach turystiv [60,000 tourists were robbed in park “Synevyr” last year]. 7dniv.info. Retrieved from <http://7dniv.info/tourism/70679-u-parku-sinevir-tork-pobuvali-60-tisiach-turistiv.html> [in Ukrainian].

93. Vasylchenko, A. O. et al. (2020), Belarus' – Ukraina: mnogovektornye napravlenija razvitija turizma v regionah [Belarus – Ukraine: multi-vector directions of tourism development in the regions], PolesGU, Pinsk, Belarus.

94. Yakymchuk, A. et al. (2020), Public administration and economic aspects of Ukraine's nature conservation in comparison with Poland. in Advances in human factors, business management and leadership, eds J. Kantola, S. Nazir, V. Salminen. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol.

1209. Springer, Cham, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_33.

95. Zakon Ukrainy “Pro silskyj zelenyj turyzm” [Law of Ukraine “On green tourism”]. (n.d.). icp.org.ua. Retrieved from http://icp.org.ua/ukr/zakon/akts/2005/08/18/zakon_ukraini_pro_si_206.html [in Ukrainian].

96. Zinko, Yu. V., Horishevskiy, P. A., Vasyliiev, V. P., Blahodyr, S. F. and Ivanyk, M. B. (2011), Using the Italian legislative experience to develop bills in the field of rural tourism in Ukraine. *Geography and tourism*, vol. 16, pp. 51–59.