

УДК 004:[330.341.1:339.1

DOI: 10.31617/1.2022(145)04

П'ЯТНИЦЬКА Галина,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0003-3463-133X
g.piatnytska@knute.edu.ua

PIATNYTSKA Galyna,

Doctor of Science (Economics), Professor,
Professor of Management Department
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3463-133X
g.piatnytska@knute.edu.ua

СТАРТАПИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ

STARTUPS AS TRADE DEVELOPMENT DRIVERS

Вступ. Стартапи змінюють умови конкуренції та прискорюють трансформації у розвитку торговельних підприємств.

Проблема. Не кожен стартап дає бажані результати. У зв'язку з цим актуальності набуває питання класифікації стартапів із визначенням важливості проблем, на вирішення яких вони спрямовані.

Метою статті є визначення та систематизація стартапів, які стали драйверами розвитку торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища та поширення практики використання цифрових технологій як у діяльності підприємств торгівлі, так і в повсякденному житті користувачів їх послуг.

Методи. Використано методи індукції та дедукції, систематизації та порівняльного аналізу, статистичної та графічної обробки даних, TOWS-аналізу.

Результати дослідження. На основі аналізу динаміки Global Start-up Ecosystem Index та його порівняння за вибіркою країн виявлено, що Україна займає досить слабкі позиції порівняно з країнами-лідерами за рівнем стартап-екосистем. Систематизовано стартапи, що

Introduction. Startups change the conditions of competition and accelerate transformations in the development of trade enterprises.

Problem. Not every startup gives the desired results. The issue of classifying startups with the determination of the importance of the problems that they are aimed is relevant.

The aim of the article is to identify and systematize startups that have become drivers of trade development under the context of digitalization of the business environment and the spread of the practice of using digital technologies both in the activities of trade enterprises and in the everyday life of users of their services.

Methods. Methods of induction and deduction, systematization and comparative analysis, statistical and graphical data processing, TOWS analysis were used in the paper.

Results. Based on the analysis of the dynamics of the Global Start-up Ecosystem Index and its comparison by a sample of countries this study revealed that Ukraine occupies a weak position compared to the leading countries in terms of startup ecosystems. Startups that have become

© П'ятницька Г., 2022

Матеріали статті є результатом власних досліджень автора. Усі дослідження фінансувалися особисто автором у межах участі у виконанні кафедральної НДР "Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0" (номер державної реєстрації 0122U200977).

Piatnytska G. Startups jak drayvery rozvytku torgivli. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 56-73. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)04)

стали драйверами розвитку торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища. Визначено, що кіберзлочинність і вразливість електронних і технічних комунікацій, а також можливість зростання соціальної напруги через втрату робочих місць внаслідок заміни людської праці штучним інтелектом (ШІ) є основними ринковими загрозами для торгових стартапів. ШІ-технології, використання великих даних відкривають ринкові можливості для вдосконалення як операційної діяльності, так і управління підприємствами торгівлі. За результатами TOWS-аналізу визначено, що основними перевагами стартапів у торгівлі є орієнтація частини з них на забезпечення фактороощадності, збільшення продажів завдяки аналізу поведінки покупців. Серед недоліків для ефективної реалізації зазначених стартапів – високий рівень ризику та ймовірна нестача коштів та інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації стартапу.

Висновки. На ринку перманентно з'являються стартапи, що дають змогу вдосконалювати торговельний менеджмент та організацію роботи підприємств торгівлі в епоху цифровізації.

Ключові слова: стартап, розвиток торгівлі, цифрові технології, штучний інтелект, торговельний менеджмент, стартап-екосистеми, підприємство торгівлі, цифрова економіка.

JEL Classification: F41; L29; L81; M11

drivers of trade development in the conditions of digitization of the business environment are systematized. It has been determined that cybercrime and the vulnerability of electronic and technical communications, as well as the possibility of increasing social tension due to job losses and to the replacement of human labor with artificial intelligence (AI), are the main market threats for trading startups. AI technologies and the use of big data open up market opportunities for improving both operational activities and management of trade enterprises. According to the results of the TOWS analysis, the author has determined that the main advantages of startups in trade are the orientation of some of them to ensure factor economy, increase sales thanks to the analysis of buyer behavior. Among the shortcomings for the effective implementation of these startups are a high level of risk and a probable lack of funds and other resources necessary for the successful implementation of the startup.

Conclusions. Startups are constantly appearing on the market, which make it possible to improve trade management and the organization of the work of trade enterprises in the era of digitalization.

Keywords: startup, trade development, digital technologies, artificial intelligence, trade management, startup ecosystems, trade enterprise, digital economy.

Вступ. Роль торгівлі у соціально-економічному розвитку будь-якої країни світу важко переоцінити. Торговельна діяльність підприємств забезпечує міжгалузевий обмін і відіграє важливу роль у зміні темпів та пропорцій попиту і пропозиції на ринку. Від результативності роботи підприємств торгівлі та їх клієнтоорієнтованості в процесі розвитку залежить як зміна рівня якості життя населення, так і конкурентна позиція країни у глобальному середовищі.

Інновації, що притаманні ері цифровізації та глобалізації 4.0, а також нові ринкові виклики, спричинені COVID-кризою, обумовили появу на ринку інноваційних стартапів, що змінюють умови конкуренції та прискорюють трансформації у розвитку підприємств торгівлі та організації торговельної діяльності.

Проблема. Термін "стартап" (від англ. *startup company*, *startup* – "стартуючий") вперше використано в журналі *Forbes* у серпні 1976 р. як визначення компанії з короткою історією операційної діяльності. Відтоді у міжнародній практиці прийнято поряд з підприємництвом (або малим бізнесом), середнім та великим бізнесом розрізняти стан

діяльності підприємства/компанії у формі стартапу, основним завданням якого є швидке зростання та вихід на первинну публічну пропозицію (*IPO*). З моменту появи терміна "стартап" у науковому обігу минуло вже багато часу і його почали вживати не тільки відносно нових підприємств/компаній, які з'являються на ринку, а і для визначення нових комерційних проєктів, що вимагають фінансування для розвитку. Ця дуальність іноді обумовлює розбіжності думок науковців та практиків щодо змістової суті поняття "стартап". Тому, окреслюючи проблематику цього дослідження, будемо виходити з його широкого трактування, а як драйвери галузевого розвитку розглядати різні стартапи, що прямо чи опосередковано вплинули на розвиток торгівлі шляхом удосконалення операційної діяльності підприємств торгівлі, підвищення ефективності та результативності торговельного менеджменту тощо.

Далеко не кожен стартап забезпечує бажані результати. І це може не залежати ні від сфери економічної діяльності, ні навіть від країни його реалізації. Лише по-справжньому вдалі, відповідні ринковим викликам та/або потребам ідеї стартапів, що належним чином реалізовані на практиці, перетворюють звичайні стартапи у драйвери галузевого розвитку. Саме такі стартапи фактично визначають фактори, завдяки яким підприємство може забезпечити собі конкурентні переваги на тому чи іншому галузевому ринку.

Ті підприємці, які здатні інтуїтивно або за допомогою прагматичних розрахунків ще на стадії ідеї створення або в процесі реалізації стартапу передбачити його майбутні перспективи, завжди отримують перевагу перед іншими. Вони також можуть швидше за інших зорієнтуватися щодо того, впровадження яких саме стартапів є нагально необхідним для розвитку бізнесу у тій чи іншій галузі/сфері економічної діяльності та який саме стартап може принести найбільші прибутки, зважаючи на наявні можливості та загрози ринкового середовища.

Однак далеко не кожен практик здатен самостійно все розрахувати та оцінити, на що саме варто звернути увагу, щоб зайняти або наблизитися до лідерських позицій на галузевому ринку. У зв'язку з цим актуальності набувають питання класифікації стартапів з визначенням важливості проблем(и), на вирішення яких(ої) вони спрямовані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні проблемні аспекти створення та управління стартапами у різних сферах/галузях економіки як на рівні окремих країн, так і у глобальному масштабі досліджувалися іноземними та вітчизняними науковцями. Так, А. Касич та А. Джура [1] провели дослідження розвитку стартапів (як форми підприємницької діяльності) на світовому ринку; визначили особливості розвитку стартапів на практиці; навели приклади українських і зарубіжних стартапів, що отримали міжнародне визнання. Ці вчені також проаналізували низку показників, які використовують міжнародні

організації для дослідження розвитку стартапів, та дійшли висновку, що у створенні стартапів існують певні регіональні відмінності, а результативність підприємницької діяльності можна оцінювати за показником кількості успішних стартапів.

А. Кукерц, Л. Брандле, А. Гаудіг, С. Хіндерер та ін. [2] надали перелік труднощів, з якими стикнулися стартапи під час *COVID*-кризи, та розкрили, як за допомогою альтернативного реагування стартап-компанії їх подолати. У свою чергу Н. Рудь та Б. Богатко [3] систематизували ризики формування стартапів і запропонували заходи для їх усунення. Крім того, вони проаналізували типові стадії, які проходить стартап у процесі свого розвитку і виділили специфічні ризики на кожній з цих стадій. Особливу роль в управлінні стартапами відіграють інвестиційні ризики, настання яких "...може призвести до втрати вкладеного капіталу" [4], та ризик втраченої вигоди, що "...призводить до виникнення непрямих збитків або зменшення очікуваного прибутку" [4] від стартапу, якщо в процесі його реалізації припускались численних помилок і прийняття управлінських рішень щодо їх виправлення було несвоєчасним.

Дж. Джон, Дж. Кім, Х. Сон та Д. Нам [5] на основі теорії сигналізації та асиметрії інформації виявили позитивний зв'язок між інвестиціями венчурного капіталу на початковому етапі стартапу та його подальшим зростанням і продуктивністю. Водночас Б. Актер та М. Ікбал [6] довели, що велика кількість нових підприємств-стартапів руйнуються до початкових стадій і більша їх частина занепадає за п'ять років. Ці науковці також виявили три класи збою стартап-платформи, а саме: організаційні; інноваційних змін бізнес-моделі; екологічні.

Різні проблемні аспекти розвитку торгівлі та чинників впливу на нього останнім часом досліджували такі науковці, як: А. Мазаракі [7], який разом з іншими науковцями провів дослідження етапів становлення і розвитку внутрішньої торгівлі в Україні та визначив низку факторів, що впливають на розвиток внутрішньої торгівлі у різних країнах світу та оцінив наслідки цього впливу; В. Жуковська [8], яка акцентувала увагу на соціальних аспектах розвитку торгівлі та обґрунтувала висновок про важливість вирішення екологічних проблем у розвитку та управлінні діяльністю підприємствами торгівлі; Є. Скавінська та Р. Залевський [9], досліджуючи розвиток мережевих моделей у торгівлі під час загроз, спричинених пандемією, визначили та проаналізували адаптивні дії суб'єктів роздрібної торгівлі продуктами харчування. Поряд з цим, усвідомлюючи важливість цифровізації бізнес-процесів для управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі на ринку, деякі науковці наголошували на ролі електронної комерції у сучасній торгівлі. Так, К. Чен [10] дослідив фактори, що активізують розвиток електронної комерції та її економічний вплив

на роздрібну торгівлю. О. Григоренко визначив тенденції розвитку електронної комерції у Східній Європі та встановив, що "...розвиток електронної комерції може призвести до зменшення каналів традиційної оптово-роздрібною торгівлі, а подальше поширення цієї практики є яскравим прикладом прояву так званого ефекту "інституціонального витіснення" [11, с. 127].

Однак до цього часу практично не проводились дослідження щодо ролі стартапів у розвитку торгівлі. Фрагментарною та несистематизованою є й інформація про стартапи, що нині використовують підприємства торгівлі, і які сприяють як їх розвитку, так і підвищують ефективність діяльності на ринку.

Мета цього дослідження полягає у визначенні та систематизації стартапів, що стали одними з драйверів розвитку сфери торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища та поширення практики використання цифрових технологій як у діяльності підприємств торгівлі, так і життєдіяльності користувачів їх послуг.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: порівняти позиції України на глобальному ринку стартапів з позиціями інших країн світу, визначивши її слабкості; встановити ринкові можливості та загрози в епоху цифрових технологій, що впливають на життєвий цикл стартапів у сфері торгівлі, дозволяючи їм використовувати свої переваги для максимізації віддачі від зазначених можливостей і мінімізації втрат від ринкових загроз; ідентифікувати, охарактеризувати та систематизувати стартапи, що змінюють торговельне середовище протягом останніх років.

Методи. Застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції та дедукції, систематизації та порівняльного аналізу, статистичної та графічної обробки даних, параметричного оцінювання та ідентифікації, *TOWS*-аналізу. Інформаційною базою дослідження слугували дані науково-дослідного центру *StartupBlink*, міжнародної компанії *StartUs Insights*, рейтингового оцінювання журналу *CEOWORLD*, власні дослідження автора, пов'язані з розвитком внутрішньої торгівлі та діяльністю підприємств торгівлі в Україні та країнах ЄС.

Результати дослідження. Глобалізація 4.0 та спричинена нею активна диджиталізація сфери послуг (у т.ч. торгівлі) обумовили появу та розвиток нових стартапів, що відповідають ринковим викликам індустріалізації 4.0, тобто епохи цифрових технологій як у виробничому, так і невиробничому секторах економіки.

До Топ-4 країн на глобальному ринку стартапів у 2022 р., за рейтингом *Global Start-up Ecosystem Index* (укр. Індекс глобальної стартап-екосистеми) дослідницького центру *Startup Blink*, належать США, Великобританія, Ізраїль та Канада. Україна у цьому рейтингу нині посіла 50 позицію, що на 16 та на 19 позицій гірше, ніж було у 2021 р. та 2019 р. відповідно (*табл. 1*).

Таблиця 1

**Порівняння України з вибіркою інших країн світу за показниками
у рейтингу *Global Start-up Ecosystem Index****

Країна	Місце у рейтингу <i>Global Start-up Ecosystem Index</i>						Оцінка складових <i>Global Start-up Ecosystem Index</i> за 2022 р.			Загальна (сумарна) оцінка індексу у 2021 р.
	2019	2020	2021	2022	зміна рейтингу у 2022 порівняно з ("-" / "+")		кількісний параметр	якісний параметр	параметр бізнес-середовища	
					2019	2021				
США	1	1	1	1	0	0	27.56	164.15	3.66	195.370
Великобританія	2	2	2	2	0	0	12.66	36.10	3.79	52.555
Ізраїль	4	3	3	3	+1	0	7.10	34.82	3.15	45.062
Канада	3	4	4	4	-1	0	9.40	22.35	3.51	35.264
Німеччина	9	5	5	6	+3	-1	4.96	16.84	3.53	25.334
Польща	20	27	30	33	-13	-3	1.86	2.31	3.02	7.182
Румунія	38	45	41	39	-1	+2	1.09	1.60	2.76	5.449
Україна	31	29	34	50	-19	-16	4.39	0.78	1.86	4.389
Угорщина	39	37	49	51	-12	-2	4.30	1.20	0.62	4.300
Словаччина	49	51	56	58	-9	-2	2.45	0.69	0.30	2.449

*Побудовано та розраховано автором за даними звітів науково-дослідного центру *StartupBlink* [12–14, с. 29-31].

Погіршення позицій нашої країни у 2022 р., передусім, пов'язані з негативними наслідками військової агресії з боку росії. Поряд з тим, від'ємну динаміку, що простежувалася і у період до початку повномасштабної війни (тобто у 2021 р. порівняно з 2020 р.), можна частково пояснити негативним впливом на розвиток національного підприємництва наслідків пандемії, а також недоліками в реалізації політики підтримки інноваційного розвитку бізнесу та науково-дослідних робіт, що спрямовані на генерацію інноваційних бізнес-ідей і практичну реалізацію прогресивних інноваційних проєктів, недостатньо високим порівняно з іншими країнами рівнем можливостей країни для створення сприятливих умов для стартапів, про що свідчать параметри України, які характеризують орієнтованість її економіки на науку та техніку порівняно з аналогічними параметрами інших країн (рис. 1).

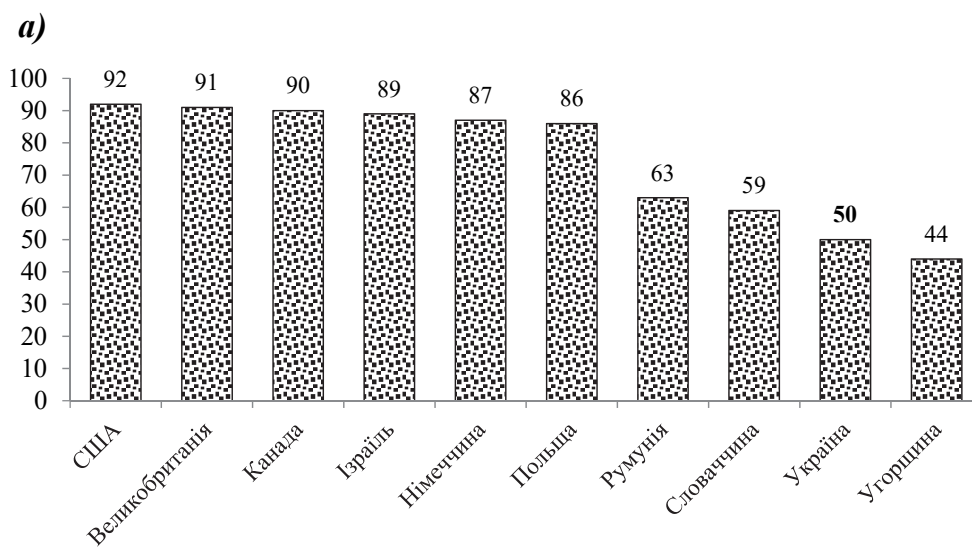




Рис. 1. Порівняння оцінок України з вибіркою інших країн світу (100-бальова шкала) за рейтингом "Найбільш стартап-дружні країни у світі" журналу *CEOWORLD* у 2021 р.:

- а) загальна бальова оцінка сприятливості країн для стартапів;**
б) профілі країн за параметрами, що характеризують орієнтованість економіки на науку та техніку і впливають на оцінку сприятливості країни для стартапів*

**Рейтинг складено на основі п'яти оціночних параметрів конкурентоспроможності та можливостей країни. Параметр "Інвестиції в людський капітал" оцінює, скільки інвестовано вже та заплановано інвестувати протягом року у розвиток робочої сили; "Дослідження та розвиток" відображає спроможність країни у сфері організації та проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що дає змогу з'ясувати, чи є в країні можливості для залучення фінансування та створення інновацій, які можна комерціалізувати та сприяти економічному зростанню; "Підприємницька інфраструктура" – рівень успішності перетворення досліджень на комерційно вигідні продукти та послуги; "Технічна робоча сила" – присутність у країні висококласних технічних фахівців та наукових талантів; "Динаміка політики" – динаміку технологічних результатів, завдяки чому можна оцінити, наскільки ефективно політики та інші зацікавлені сторони впливали на перетворення регіональних (країнових) активів на процвітання регіонів (країни).*

Джерело: побудовано автором за даними рейтингу журналу *CEOWORLD* [15].

Дані *табл. 1* демонструють, що Україна нині суттєво відстає від країн-лідерів за загальним показником індексу глобальної стартап-екосистеми. Проте, як свідчать дані *рис. 1*, у 2021 р. порівняно з 2019 р. Україна покращила своє місце у рейтингу відносно сусідньої Польщі та займала кращі позиції, ніж Румунія, Угорщина та Словаччина (і це навіть за умови "програшу" цим країнам (за винятком Угорщини) у рейтингу стартап-дружних країн, за оцінками журналу *CEOWORLD* [14]). Виклики, з якими стикнулася Україна у 2022 р., з об'єктивних причин погіршили її позиції і профіль у глобальній стартап екосистемі (див. *табл. 1*).

Якщо у 2021 р. найбільш слабким місцем у формуванні стартап-екосистеми в Україні був *кількісний параметр*, який, за оцінками *StartupBlink* [12], дорівнював 1.01 пункта (для порівняння якісний параметр становив 2.09, а параметр бізнес-середовища – 2.60), то у 2022 р. суттєво погіршився *якісний параметр* (див. *табл. 1*). До складу кількісного параметра входять такі оціночні показники, як: кількість стартапів; кількість зустрічей, які пов'язані зі стартапами; кількість просторів (місць) для коворкінгу (англ. *co-working* – спільно працювати, що у широкому сенсі являє собою специфічну модель організації роботи людей); кількість акселераторів (англ. *accelerators* – прискорювачів) тощо. Водночас якісний параметр відображає оціночні показники кількості співробітників у розрахунку на один стартап; наявності так званих єдинорогів, тобто компаній-стартапів, капіталізація яких перевищила 1 млрд дол. США; компаній, що вийшли, та належать до компаній-пантеону єдинорогів; глобальних стартап подій; глобального впливу стартапів серед інших факторів, а параметр *бізнес-середовища* – оціночні показники простоти реєстрації компаній та ведення бізнесу; швидкості та свободи Інтернету; рівня професійного володіння англійською мовою; інвестицій у дослідження та розробки; кількості патентів на душу населення; наявності різноманітних технологічних послуг (таких, як портали для оплати, програми (додатки) для спільного користування, криптовалюта тощо). Як свідчать дані *табл. 1*, сьогодні Україна суттєво поступається за всіма зазначеними параметрами країнам-лідерам *Global Start-up Ecosystem Index*. Останнє свідчить про необхідність подальшого розвитку стартап-екосистеми в країні.

Динаміка цих параметрів, за якими нині прийнято оцінювати стартап-екосистеми країн, доволі сильно пов'язана з використанням на практиці, розробленням та трансфером прогресивних цифрових технологій, впровадження яких спрямовано на вдосконалення управління, ведення операційної діяльності підприємств тощо. Активний та доволі стрімкий розвиток цифрових технологій протягом останніх десятиріч обумовив системні якісні зміни практично в усіх сферах економічної діяльності, у т.ч. й у торгівлі. Це, у свою чергу, спричинило появу на ринку численних стартапів, що за допомогою цифровізації різних бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту (ШІ) і т.п. стали своєрідними драйверами інноваційного розвитку підприємств торгівлі та спричинили низку структурних змін у мережах як роздрібною, так і оптовою торгівлі багатьох країн світу. З огляду на це, має сенс чітко визначити ринкові можливості та загрози епохи цифрових технологій, що впливають на життєвий цикл стартапів у сфері торгівлі та обумовлюють найбільш перспективні напрями їх подальшого розвитку.

Застосовуючи метод *TOWS*-аналізу, пропонуємо акцентувати увагу на встановленні якісних характеристик ринкових можливостей і загроз епохи цифрових технологій як для підприємств/об'єктів торгівлі, що вже довгий період часу діють на ринку, так і торговельних стартапів (*рис. 2*).

РИНКОВІ ЗАГРОЗИ	РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> – Організована кіберзлочинність (загрози шахрайства, витоку конфіденційної інформації, запуску програмних вірусів і т.п.); – вразливість електронно-технічних комунікацій у випадку відсутності електроенергії, пошкодження або виходу з ладу технічних засобів; – зростання соціального відчуження через імовірну втрату робочих місць, підвищення рівня безробіття, у т.ч. через заміну людської праці ШІ; – зростання соціального напруження внаслідок імовірного тотального спостереження за населенням, у т.ч. під час здійснення покупок і т.п.; – ризики прояву кризових явищ (економічного, соціального, геополітичного або еколого-епідеміологічного характеру), у т.ч. їх імовірний негативний вплив на життєвий цикл стартапів; – непристосованість законодавства** або низький рівень якості наявної в країні законодавчої бази для роботи зі стартапами та ринком венчурного інвестування; – повна відсутність або низький рівень державної підтримки інформаційного підприємництва, цифровізації у сфері торгівлі 	<ul style="list-style-type: none"> – Технологічні можливості, що пов'язані з використанням великих даних (англ. <i>Big Data</i>)*; – розвиток технологій ШІ*, що здатні вдосконалити операційну діяльність та процес управління у сфері торгівлі; – поява і розвиток нових форм зайнятості у торгівлі; – поява та розвиток нових форматів та/або концепцій торгівлі; – якісна трансформація каналів товароруку та розподілу; – можливості створення/розвитку ринкових ніш, що мають передумови для реалізації так званих стратегій "блакитного океану"; – ринкові стимули в умовах розвитку як цінової, так і нецінової конкуренції у сфері торгівлі; – нівелювання жорстких обмежень щодо простору для організації продажів та просування товарів; – порівняно легке започаткування нової бізнес-структури у сфері торгівлі, як правило, не вимагає великих початкових витрат
ІМОВІРНІ НЕДОЛІКИ СТАРТАПІВ	ІМОВІРНІ ПЕРЕВАГИ СТАРТАПІВ
<ul style="list-style-type: none"> – Брак грошових коштів та інших ресурсів для повноцінної реалізації на практиці ідеї створення та розвитку стартапу у сфері торгівлі; – високий рівень ризикованості; – недостатня поінформованість широкого загалу про стартап, тобто слабке інформаційно-комунікаційне та/або рекламне забезпечення чи підтримка; – відсутність достатнього потенціалу для результативного розвитку; – зміна робочого середовища, що спричиняє нові виклики та призводить до плинності кадрів; – зміна структури праці та розширення кола професійних обов'язків співробітників підприємства (організації), що може призводити до прямого або прихованого супротиву і, як наслідок, спричиняти дисфункціональну поведінку персоналу; – ймовірна невідповідність ринковим запитам, у т.ч. внаслідок різкої непередбачуваної зміни ситуації на ринку та/або появи нових ринкових викликів; – помилки в організації кібербезпеки або недооцінювання важливості її забезпечення; – складності з пошуком джерел фінансування та безперешкодним отриманням коштів *** 	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація на факторощадність, у т.ч. економічне використання ресурсів; – застосування прогресивних ІКТ та / або ШІ, що дозволяють підвищити рівень якості взаємодії з клієнтами (наприклад, чат-боти-консультанти можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів); – реалізація унікальних проєктів, що створює передумови для захоплення лідерських позицій на ринку торговельних послуг завдяки диференціації; – формування та постійний розвиток цифрових навичок персоналу; – підвищення рівня гнучкості та якості комунікаційних зв'язків; – дуже сильна клієнтоорієнтованість (як правило), прискорення взаємодії з клієнтами та контрагентами; – створення нових/трансформація робочих місць з запровадженням гнучкого графіку роботи чи роботи у дистанційному або змішаному режимі; – збільшення продажів завдяки цифровізації бізнес-процесів у торгівлі, розвитку цифрових каналів просування та реалізації товарів, використанню ефективних методів пошуку і залучення до користування торговельними послугами цільової аудиторії споживачів/клієнтів

Рис. 2. Ключові параметри для проведення TOWS-аналізу торговельних стартапів в епоху цифрових технологій*

*Технології роботи з великими даними та ШІ сприяють збільшенню продажів; підвищенню рівня обслуговування; зменшенню витрат і т.п., у т.ч. упровадження великих даних та аналіз даних за допомогою методів ШІ створюють на ринку такі можливості, як: спрощення процесу планування та покращання його точності; збільшення

швидкості запуску нових проектів та підвищення їх продуктивності; підвищення шансів проектів бути затребуваними; підвищення якості рейтингу задоволеності клієнтів та збільшення чисельності задоволених клієнтів; підвищення ефективності пошуку та залучення цільової аудиторії; прискорення взаємодії з клієнтами та контрагентами; оптимізація інтеграції в ланцюжок поставок; підвищення якості обслуговування клієнтів та швидкості взаємодії з ними; підвищення лояльності поточних клієнтів.

** Загалом стосується також ситуації, що характерна і для України.

*** Іншими словами наявність так званих фінансових складнощів для роботи, наприклад, українських торговельних компаній на глобальних ринках.

Джерело: побудовано автором за даними власних досліджень та опитування у грудні 2021 р. – січні 2022 р. керівників 7 стартапів, що реалізовані у сфері торгівлі України протягом 2018–2021 рр.

Визначимо переваги стартапів у торгівлі, що дають змогу максимізувати віддачу від можливостей і мінімізувати втрати від загроз, спричинених викликами епохи цифрових технологій. Це передусім орієнтація стартапів на: *фактороощадність* торговельної діяльності та збільшення ринкової частки завдяки *застосуванню спеціальних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та/або ІІІ*. Фактороощадність стартапу, як його перевага, що передбачає скорочення витрат часу, людських та інших ресурсів за умови збереження якості торговельного обслуговування, дає змогу зменшити витрати та ймовірні негативні наслідки та втрати, спричинені різного роду кризовими явищами, з якими постійно стикаються підприємці у сучасному швидко змінному навколишньому середовищі. ІКТ та ІІІ у торгівлі, своєю чергою, забезпечують підвищення рівнів результативності та ефективності менеджменту операційної діяльності підприємств торгівлі, дають змогу зменшити ризики, пов'язані з ймовірною плінністю кадрів та/або браком персоналу, вирішують низку проблем, що спричиняють кризи типу *COVID*-кризи, фактично невілюють жорсткі обмеження щодо простору для організації продажів та просування товарів. Водночас подальша цифровізація та роботизація торговельного бізнесу підняла пріоритет необхідності вирішення завдань, що пов'язані із захистом електронного підпису, платежів, токенів, *sim*-карт, *online*-сервісів, захистом інформації в електронних хмарах, базах даних, розвитком криптографії і технологій аутентифікації особи, захистом системи електронного документообігу, каналів передання інформації, захистом серверів, безпекою діяльності комерційних і державних електронних майданчиків, захистом від загроз впливу через інформаційні канали на транспорт, новітні технології тощо.

Розвиток цифрових технологій (англ. *digital technologies*) нині став достатньо інтенсивним і приводить до якісних (системних) змін в економіці, бізнесі та управлінні. Все більших масштабів набуває тенденція витіснення людської праці, у т.ч. і у торгівлі. Сфера поширення цифрових технологій нині представлена не тільки ІІІ, Інтернетом, а і квантовими комп'ютерами, безпілотним транспортом, *3D*-друком, нанотехнологіями, біотехнологіями тощо. Цифрова економіка стала могутнім

фактором реструктуризації національних господарств та їх окремих секторів (наприклад, торгівлі). Так, у США її частка у валовому продукті становить понад 10 %, у Китаї – трохи нижче цього рівня [16, с. 75], але, за прогнозами в обох цих країнах, до 2030-х рр. вона перевершить виробничий сектор. В Україні частка цифрової економіки у 2020 р. сягала 4.9 % ВВП [17, с. 195] і у рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2021 р. наша країна посідала 54 місце [18, с. 24], маючи тенденцією до її покращання (порівняно з 2020 р. воно становило 4 позиції, оскільки у 2020 р. Україна займала 58 місце у зазначеному рейтингу).

Від загальних показників оцінки екосередовища для стартапів у різних країнах світу та цифрової конкурентоспроможності перейдемо до систематизації та порівняння різних стартапів безпосередньо у сфері торгівлі (табл. 2, 3).

Таблиця 2

Систематизація та порівняння найкращих станом на грудень 2019 р. стартапів аналітики клієнтів у торгівлі, за версією *StartUs Insights*

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Стартапи аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині*</i>	
<i>Decision 6</i> (Бразилія) – аналіз залучення покупців. Аналітика трафіку магазинів має на меті надати особам, які приймають рішення, кращі можливості для оптимізації роботи цих магазинів	Використовує штучний інтелект (ШІ) та глибоке навчання для відстеження потоку клієнтів у магазині і з нього. Потім ця інформація використовується для оптимізації роботи одного магазину, а також для порівняння даних про кількість відвідувачів між різними магазинами для оцінки їхньої ефективності
<i>Shoppermotion</i> (США) – аналіз шляху покупця. Завдання полягає у наданні менеджерам з маркетингу даних у режимі реального часу про моделі поведінки покупців, щоб забезпечити точну клієнтоорієнтованість	Клієнт взаємодіє з багатьма товарами в магазині, що впливає на його рішення щодо покупки. Стартап являє собою платформу, яка забезпечує відстеження поведінки покупців у режимі реального часу за допомогою фірмового геопозиціонування в приміщенні, великих даних та алгоритмів машинного навчання. Дає змогу відстежувати та об'єднувати всі точки взаємодії покупців у магазині, щоб забезпечити кращу підтримку у прийнятті рішень щодо маркетингу та розміщення товару
<i>Pygmalios</i> (Словакія) – формування аналітичних звітів про поведінку клієнтів у магазині/підприємстві торгівлі. Основне завдання – розробити централизовану платформу, яка здатна обробляти усі типи даних, що збирають у магазині завдяки різним типам датчиків, та підвищити ефективність прийняття рішень менеджерами підприємств торгівлі	Розроблення інструменту, що збирає всі типи даних датчиків у магазині та використовує їх для аналізу поведінки клієнтів у режимі реального часу. Дає змогу торговельним компаніям/підприємствам оптимізувати розміщення своїх продуктів (товарів) та клієнтських потоків у межах однієї хмарної програми
<i>Стартапи для оцінки та аналізу торговельного середовища/пунктів продажів**</i>	
<i>Cubelizer</i> (Іспанія) – аналіз комерційного торговельного середовища. Основне завдання – формування аналітичних матеріалів, завдяки яким менеджери магазинів отримують можливість оптимізувати структуру активів, повноцінно їх використовувати та підвищити продуктивність роботи	Являє собою систему штучного зору, яка анонімно збирає дані про клієнтів та дає змогу кількісно оцінити торговельне середовище шляхом аналізу таких показників, як: відвідування, пошук клієнтів, час черги тощо. Платформа <i>Cubelizer</i> перетворює дані про кількість клієнтів, шляхи та взаємодію в магазині у режимі реального часу на інформацію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення продуктивності праці та оптимального використання активів магазину

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Signatrix</i> (Німеччина) – відстеження та аналітика пунктів продажу (POS). Основне завдання – зменшити кількість помилок у роботі (особливо касирів) та час обслуговування, підвищуючи таким чином якість торговельних послуг	Розроблення платформи штучного інтелекту, яка використовує камери машинного зору для анонімного відстеження товарів клієнта під час оформлення замовлення. Дає змогу касиру швидше обробляти предмети (товари) і гарантує, що жоден з них не пропущено. Також пропонує функцію сканування візків біля входу для виявлення товарів, які не були оплачені, щоб попередити працівників магазину

* Стартапи, що використовуються з метою вдосконалення мерчандайзингу та порівняння потоків покупців у різних об'єктах торгівлі (магазинах) однієї торговельної мережі для виявлення та усунення недоліків у роботі зі споживачами торговельних послуг. Особливість цієї групи стартапів – накопичення інформації про поведінку клієнтів під час вибору товарів для покупки та визначення вузьких місць у потоках споживачів в магазині.

** Стартапи, що дають змогу покращити продуктивність праці та зменшити ризики втрат від помилок та крадіжок завдяки аналізу та/або оцінюванню пунктів продажів та/або торговельного середовища (у наведених прикладах на рівнях як торговельного міксу, так і магазину). Особливість цієї групи стартапів – орієнтація на покращання можливостей у торговельному середовищі загалом або безпосередньо у пунктах продажу з метою забезпечення результативної операційної діяльності підприємства завдяки використанню специфічних даних про клієнтів.

Джерело: розроблено автором за даними *StartUs Insights* [19]. Топ-5 стартапів аналітики клієнтів у торгівлі обрані експертами міжнародної компанії *StartUs Insights* після аналізу вибірки, що налічувала 193 подібних за тематикою стартапів.

Таблиця 3

Основні стартапи 2020 р., що з високою ймовірністю впливали на розвиток роздрібно́ї торгівлі у 2021 р. в умовах викликів COVID-кризи

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу*	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Squared AI</i> (США) – маркування даних та підготовка анотацій. Мета – мінімізувати зусилля, пов'язані з ручними та повторюваними діями з маркування даних та підготовки анотацій до товарів у роздрібній торгівлі; зменшити загальні витрати підприємства торгівлі	Удосконалює керування динамічним портфелем продуктів (товарів) підприємства торгівлі. За допомогою алгоритмів ШІ та машинного навчання стартап аналізує текст, датамайнінг (англ. Data mining – видобуток даних), статистичне та математичне моделювання і т.п., у результаті чого роздрібні торговці можуть використовувати ці дані, щоб збільшити кількість відвідувачів, зрозуміти настрої споживачів та спланувати стратегічні рекламні кампанії
<i>Bullzeye.ai</i> (ОАЕ) – розширена аналітика роздрібно́ї торгівлі. Основне завдання – допомогти традиційним роздрібним торговцям на рівних конкурувати з платформами електронної комерції	Отримання інформації про поведінку клієнтів на базі ШІ, що дає змогу прогнозувати попит і проводити сегментацію клієнтів. Аналітика роздрібно́ї торгівлі допомагає максимізувати рентабельність інвестицій у магазині (ROI) і дає розуміння різних параметрів, включаючи відтік клієнтів, залучення покупців та пропозиції продуктів (товарів). Аналіз настроїв споживачів стартапу допомагає роздрібним торговцям демонструвати потрібну продукцію потрібним клієнтам, тим самим збільшуючи продажі. Рішення для прогнозування відтоку споживачів дають торговельним менеджерам чітке розуміння того, чому конкретний роздрібний продавець має втрати у бізнесі та як цьому запобігати

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу*	Коротка характеристика/функціональні можливості
<p><i>Recoshelf</i> (Естонія) – моніторинг полиць.</p> <p>Завдання – відстеження ефективності використання полиць роздрібною магазином для оптимізації його продажів</p>	<p>Використання комп'ютерного зору (за допомогою смартфона) та Інтернету речей (англ. Internet of Things – IoT), що дають змогу роздрібним торговцям стежити за своїми полицями в режимі реального часу та гарантувати, що продукція завжди є в наявності та доступна для клієнтів (покупців).</p> <p>Стартап дає змогу управляти ситуаціями, що склалися на складі, за допомогою розумних камер, які постійно контролюють полиці. Ці камери надають роздрібним продавцям дані про наявність товарів на полицях магазину та забезпечують ефективне планування. Рішення стартапу також передбачає постійну перевірку наявності застарілих і неправильних цінників, що призводить до негативного досвіду клієнтів</p>
<p><i>Censuum</i> (Данія) – роздрібна торгівля як послуга (англ. <i>Retail-as-a-Service – Raas</i>).</p> <p>Завдання – подолати розрив між фізичним середовищем роздрібною торгівлі та середовищем роздрібною торгівлі в Інтернеті; забезпечити максимальну прибутковість при менших витратах</p>	<p>Рішення стимулює зростання за допомогою висококонкурентного каналу придбання та продажів у магазинах. Платформа роздрібною торгівлі як послуги, що поглиблює досвід торговельного бренду в результаті аналітичного розгляду торгової площі та бренду освіченого персоналу в парі з платформами, які збільшують безперервність роботи між фізичними об'єктами роздрібною торгівлі та інтернет-магазинами. Фактично демократизує доступ до фізичних торгових площ (приміщень), що є економічно вигідним і дає змогу інтернет-магазинам продавати продукцію нарівні з роздрібними магазинами</p>
<p><i>Kouto</i> (США) – автоматизація на основі спеціального програмного забезпечення.</p> <p>Завдання – автоматизація робочих процесів роздрібною торгівлі з метою покращання взаємодії з клієнтами, що дає змогу торговельним компаніям утримувати більше клієнтів; зменшити витрати на оплату праці</p>	<p>Технологія автоматизації роздрібною торгівлі, що дозволяє генерувати такі переваги, як значне скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективності, а також стимулювання продажів та покращання досвіду клієнтів.</p> <p>Стартап фактично являє собою розроблення платформи, яка дає змогу роздрібним торговцям покращити загальну роботу роздрібних магазинів.</p> <p>Рішення, зокрема, дає змогу роздрібним торговцям підвищити фінансові показники активів магазину; поглибити прихильність до торговельного бренду та задоволення від нього, використовуючи досвід, орієнтований на людину, для налагодження більш значущих зв'язків між клієнтом та брендами</p>
<p><i>Retail Pulse</i> (Індія) – комп'ютерне бачення.</p> <p>Завдання – використання комп'ютерного зору та ШІ для надання практичної інформації про операційні тонкощі роботи магазинів у режимі реального часу та покращання роздрібних операцій</p>	<p>Стартап використовує комп'ютерний зір, щоб запропонувати рішення, які дають змогу здійснювати платежі, збирати дані та забезпечувати відповідність у роботі роздрібних магазинів. Застосовуються технології розпізнавання зображень, що ідентифікують дефекти товару та контролюють відвідування магазинів.</p> <p>Стартап генерує глибоку аналітику оцінки видимості (англ. <i>Visibility</i>), потенціалу продажів у магазині та ключових факторів збуту. Аналітика стартапу містить аналітику полиць у режимі реального часу, відповідності виконання плану в магазині та аналітичну інформацію про конкуренцію для компаній <i>FMCG</i>-сегмента</p>
<p><i>BuyLevel</i> (Великобританія) – розвиток бренду.</p> <p>Завдання – розроблення інноваційних стратегій та рішень щодо розвитку бренду роздрібною торгівлі, щоб максимізувати загальну прибутковість для всіх зацікавлених сторін; підвищення рентабельності брендів підприємств торгівлі</p>	<p>На основі даних позиціонування продуктів, партнерських відносин з роздрібною торгівлею та алгоритму відповідності бренду стартап забезпечує швидке розміщення, розгортання та розширення продуктів як для нових, так і для існуючих брендів. Фактично являє собою платформу розроблення інноваційних стратегій розвитку бренду для підприємств торгівлі</p>

* 7 стартапів у роздрібній торгівлі з 1 715 проаналізованих, на які варто звернути особливу увагу, за оцінками аналітиків міжнародної компанії *StartUs Insights*. Їх у межах нашої систематизації стартапів пропонуємо відносити до групи таких, що пов'язані з цифровізацією операційної діяльності та менеджментом бізнес-процесів у торгівлі.

Джерело: розроблено автором за даними *StartUs Insights* [20].

Як свідчать дані *табл. 2*, для розвитку нових можливостей роботи підприємств торгівлі з даними про покупців (клієнтів, що користуються їх торговельними послугами) стартапи можна поділити на дві основні групи: такі, що дають змогу вдосконалити процеси:

- аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині;
- оцінки та аналізу торговельного середовища/пунктів продажів.

Стартапи, які дають змогу на рівних конкурувати традиційним підприємствам торгівлі з платформами електронної торгівлі, зменшували необхідність залучення персоналу до роботи офлайн, автоматизуючи деякі бізнес-процеси у торгівлі тощо (див. *табл. 3*).

На початку 2022 р. визначено найпопулярніші сектори фінансування стартапів в Україні. Як з'ясувалося, венчурні та приватні інвестори були у тому числі зацікавлені стартапами у секторі *SalesTech* [21], що безпосередньо пов'язаний з діяльністю підприємств торгівлі та впливає на результативність торговельного менеджменту загалом та управління продажами, зокрема. Щоб тримати під контролем різні *KPI* (ключові показники ефективності, від англ. *Key Performance Indicator*), особливо малі та середні за розміром підприємства торгівлі (яких в Україні, як і в багатьох інших країнах світу, переважна більшість) почали активно користуватися перевагами, що надає стартап команди *Neyra*. Для створення відеороликів з метою просування товарної пропозиції та своїх торговельних послуг деякі підприємці у сфері торгівлі почали використовувати ШІ – *Elai.io* або автоматизували генерування постів у соціальних мережах шляхом застосування *Postello* тощо.

Розглядаючи українські стартапи з цифровізацією бізнесу у сфері торгівлі, як приклад, варто назвати і стартап *Mriyar*, що отримав інвестиції на суму 300 тис. дол. США [22]. У межах цього стартапу створено дві платформи (*b2b* і *b2c*) для торгівлі автозапчастинами.

Через війну реалізація деяких стартапів, що безпосередньо розроблялися в Україні (зокрема, на замовлення однієї з великих торговельних мереж), вимушено тимчасово призупинена. Проте перспективність їх впровадження у подальшому очевидна. Так, власник та *CEO* компанії *WEZOM* у серпні 2022 р. повідомив про розроблення стартапу, реалізація якого спрямована на впровадження інноваційного сервісу, що передбачає створення "народного" цифрового магазину товарів повсякденного попиту, який буде працювати без торгових залів, черг та продавців [23]. Фактично це стартап, спрямований на реалізацію у роздрібній торгівлі концепції даркстор (англ. *DarkStore*), ідея якої полягає у створенні магазинів без торгової площі, де робиться наголос на онлайн-продажах та кур'єрському доставленні товарів кінцевим споживачам або у визначене місце для самовивозу. Такого роду стартапи варто виділяти в окрему групу, оскільки фактично це стартапи зміни форматів і концепцій у торгівлі. Ця група стартапів, на відміну від систематизованих, спрямована на концептуальні зміни у веденні та розвитку торговельного бізнесу загалом, а не тільки окремих його бізнес-процесів.

Висновки. Встановлено, що в умовах поширення цифрових технологій у сфері торгівлі пріоритетними драйверами розвитку є стартапи: *аналітики клієнтів/покупців*, що, у свою чергу, можуть бути поділені на такі, що дають змогу вдосконалити процеси аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині, та такі, що надають можливість поліпшити оцінювання та аналіз торговельного середовища або пунктів продажів; *цифровізації операційної діяльності та менеджменту бізнес-процесів у торгівлі*, що у т.ч. вплинули на розвиток торгівлі в умовах COVID-кризи; *зміни форматів і концепцій у торгівлі*.

Спираючись на динаміку *Global Start-up Ecosystem Index* та його порівняння за вибіркою країн, виявлено достатньо слабкі позиції України порівняно з країнами-лідерами, за оцінками стартап-екосистем як до 2022 р. (тобто до початку повномасштабної воєнної агресії з боку РФ), так і у 2022 р. Останнє свідчить про необхідність активізації дій, спрямованих на покращання національних показників стартап-екосистеми якщо не зараз, то під час післявоєнної відбудови країни.

Визначено, що до ринкових загроз реалізації торговельних стартапів в епоху цифровізації варто відносити як кіберзлочинність та вразливість електронно-технічних комунікацій, так і ймовірність зростання соціального напруження внаслідок втрати робочих місць через заміну людської праці у сфері торгівлі III. Технології III, використання великих даних і т.п. відкривають ринкові можливості для вдосконалення як операційної діяльності, так і менеджменту підприємств торгівлі. При цьому до основних переваг стартапів у торгівлі віднесено спрямованість частини з них на забезпечення фактороощадності у діяльності підприємств торгівлі та збільшення продажів з орієнтацією на важливість постійного аналітичного аналізу клієнтів/покупців. Серед недоліків для результативної реалізації подібних стартапів – високий рівень ризикованості та ймовірний брак грошових коштів й інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації торговельного стартапу на практиці.

Нині існують різного роду стартапи, що дають змогу постійно вдосконалювати торговельний менеджмент та організацію роботи підприємств торгівлі. Отримані результати у подальшому можуть бути використані для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стартап-екосистеми в Україні та проведення *TOWS*-аналізу реалізації конкретних стартапів, що прямо або опосередковано пов'язані з діяльністю або розвитком конкретних підприємств торгівлі. Водночас корисними будуть і подальші дослідження проблемних аспектів реалізації конкретних торговельних стартапів, що вже є нині та будуть з'являтися і надалі. Останнє особливо корисно з точки зору діяльності та реалізації нових стартапів підприємцями у сфері торгівлі.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 24-31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.24>
2. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 2020. Vol. 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
3. Рудь Н. Т., Богатко Б. В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. *Економічний форум*. 2021. № 1(2). С. 46-54. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6>.
4. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення: 23.08.2021).
5. Jeong J., Kim J., Son H., Nam D-i. The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Issue 8: 3447. <https://doi.org/10.3390/su12083447>
6. Akter B., Iqbal M.A. Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal of Media Management*. 2020. Vol. 1. Issue 3. P. 433-459. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>.
7. Мазараки А. А. та ін. *Внутрішня торгівля України. Розвиток внутрішньої торгівлі*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
8. Жуковська В. М. *Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 360 с.
9. Skawińska E., Zalewski R.I. (2021). Activities of Food Retail Companies in Poland during the COVID-19 Pandemic in the Context of Food Security. *Sustainability*. Vol. 13, 7323. <https://doi.org/10.3390/su13137323>.
10. Cheng K. (2021). Analysis of the development of e-commerce in the retail industry in recent years. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29461.86244>. https://www.researchgate.net/publication/350287174_Analysis_of_the_development_of_e-commerce_in_the_retail_industry_in_recent_years (дата звернення: 25.08.2021).
11. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: В-во Львівської політехніки. 2019. Т. 1. № 1. С. 121-129.
12. StartupBlink (2021). *Global Startup Ecosystem Index 2021*. URL: <https://report.startupblink.com> (дата звернення: 02.07.2022).
13. StartupBlink (2019). *Global Startup Ecosystem Index 2019*. URL: <https://www.startupblink.com/?leaderboards&countries> (дата звернення: 2.07.2022).
14. StartupBlink (2022). *Global Startup Ecosystem Index. 2022*. 402 p.
15. Ireland S. (2021). Most Startup Friendly Countries in the World. *CEOWORLD magazine*. URL: <https://ceoworld.biz/2021/04/26/most-startup-friendly-countries-in-the-world-2021> (дата звернення: 2.09.2022).
16. Данніков О., Січкаренко К. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73-79.
17. Держстат України. *Статистичний щорічник України 2020*. Київ: ДП "Держаналітінформ". 2020, 1454 с.
18. IMD World Competitiveness Center (2021). *IMD World Digital Competitiveness ranking. 2021*. 186 p.
19. StartUs Insights (2019). *5 Top In-Store Customer Analytics Startups Impacting Retail*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/5-top-in-store-customer-analytics-startups-impacting-retail> (дата звернення: 26.08.2022).

20. StartUs Insights (2020). *Global Startup Heat Map: 7 Retail Startups to Watch in 2021*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/discover-7-retail-startups-you-should-watch-in-2021> (дата звернення: 26.08.2022).
21. Соколенко Д. (2022). Тренди інвестицій в українські стартапи. *Ucluster.org*. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/trendy-investytsij-v-ukrainski-startapy-u-2022> (дата звернення: 20.08.2022).
22. Царьов В. (2020). *Український стартап Mriyar отримав \$300 тисяч інвестицій для розробки платформи з торгівлі автозапчастинами*. URL: <https://uprom.info/news/other/startapi/ukrayinskyj-startap-mriyar-otrymav-300-tysyach-investyczij-dlya-rozrobky-platformy-z-torgivli-avtozapchastynamy> (дата звернення: 20.08.2022).
23. Гузенко С. (2022). *Ми створили даркстор за три місяці. Як такі стартапи змінюють роздрібну торгівлю в Україні*. URL: <https://mc.today/uk/blogs/mi-stvorili-darkstor-za-tri-misyatsi-yak-taki-startapi-zmyniat-rozdribnu-torgivlyu-v-ukrayini> (дата звернення: 30.08.2022).

REFERENCES

1. Kasych, A. O., & Dzhura, A. M. (2019). Startupy jak forma pidpryjemnyc'koi' dijal'nosti: ponjattja, znachennja, zarubizhnyj dosvid [Startups as a form of entrepreneurial activity: concept, meaning, foreign experience]. *Investytsii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 2, 24-31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.24> [in Ukrainian].
2. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A. et al. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169> [in English].
3. Rud', N. T., & Bogatko, B. V. (2021). Startupy: tendencii' rozvytku ta ryzyky [Startups: development trends and risks]. *Ekonomichnyj forum – Economic Forum*. № 1(2), 46-54. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6> [in Ukrainian].
4. P'jatyk's'ka, G. T., & Fedulova, I. V. (2020). Finansova bezpeka kraj'ny ta pidpryjemstva: vyznachennja, vzajemozv'jazok i ryzyky zabezpechennja [Financial security of the country and the enterprise: definition, relationship and security risks]. *Efektivna ekonomika – Efektivna Ekonomika*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (data zvernennja: 23.08.2021) [in Ukrainian].
5. Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D-i (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*. Vol. 12. Issue 8: 3447. <https://doi.org/10.3390/su12083447> [in English].
6. Akter, B., & Iqbal, M. A. (2020). Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal of Media Management*. Vol. 1. Issue 3, (pp. 433-459). <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090> [in English].
7. Mazaraki, A. A. et al. (2016). *Vnutrishnja torgivlja Ukrain'ny. Rozvytok vnutrishn'oi' torgivli [Domestic trade of Ukraine. Development of domestic trade]*. Kyiv: Kyiv. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
8. Zhukovs'ka, V. M. (2018). *Social'nyj rozvytok organizacii': potencial, upravlinnja, innovacii' [Social development of the organization: potential, management, innovation]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
9. Skawi'nska, E., & Zalewski, R.I. (2021). Activities of Food Retail Companies in Poland during the COVID-19 Pandemic in the Context of Food Security. *Sustainability*. Vol. 13, 7323. <https://doi.org/10.3390/su13137323> [in English].
10. Cheng, K. (2021). Analysis of the development of e-commerce in the retail industry in recent years. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29461.86244>. https://www.researchgate.net/publication/350287174_Analysis_of_the_development_of_e-commerce_in_the_retail_industry_in_recent_years (data zvernennja: 25.08.2021) [in English].

11. P'jatnyc'ka, G. T., & Grygorenko, O. M. (2019). Elektronna komercija V2S: rozvytok u Shidnij Jevropi, ryzyky ta efekt instytsional'nogo vytisnennja [B2C e-commerce: development in Eastern Europe, risks and the effect of institutional displacement]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. Issue 1, 1, 121-129 [in Ukrainian].
12. StartupBlink (2021). *Global Startup Ecosystem Index 2021*. <https://report.startupblink.com> (data zvernennja: 02.07.2022) [in English].
13. StartupBlink (2019). *Global Startup Ecosystem Index 2019*. <https://www.startupblink.com/?leaderboards&countries> (data zvernennja: 2.07.2022) [in English].
14. StartupBlink (2022). *Global Startup Ecosystem Index 2022* [in English].
15. Ireland, S. (2021). Most Stertup Friendly Countrieis in the World. *CEOWORLD magazine*. <https://ceoworld.biz/2021/04/26/most-startup-friendly-countries-in-the-world-2021> (data zvernennja: 2.09.2022) [in English].
16. Dannikov, O., & Sichkarenko, K. (2018). Konceptual'ni zasady cyfrovizacii' ekonomiky Ukrainy [Conceptual principles of digitization of the economy of Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 17, 73-79 [in Ukrainian].
17. Derzhstat Ukrainy (2021) [State Statistics Service of Ukraine]. *Statystychnyj shhorychnyk Ukrainy – Statistical yearbook of Ukraine*. Kyi'v: DP "Derzhanalitinform" [in Ukrainian].
18. IMD World Competitiveness Center (2021). *IMD World Digital Competitiveness ranking 2021* [in English].
19. StartUs Insights (2019). *5 Top In-Store Customer Analytics Startups Impacting Retail*. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/5-top-in-store-customer-analytics-startups-impacting-retail> (data zvernennja: 26.08.2022) [in English].
20. StartUs Insights (2020). *Global Startup Heat Map: 7 Retail Startups to Watch in 2021*. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/discover-7-retail-startups-you-should-watch-in-2021> (data zvernennja: 26.08.2022) [in English].
21. Sokolenko, D. (2022). Trendy investycij v ukrain's'ki startamy [Investment trends in Ukrainian startups]. *Ucluster.org*. <https://ucluster.org/blog/2022/01/trendy-investytsij-v-ukrainski-startapy-u-2022> (data zvernennja: 20.08.2022) [in Ukrainian].
22. Car'ov, V. (2020). *Ukrai'ns'kyj startap Mriyar otry mav \$300 tysjach investycij dlja rozrobky platformy z torgivli avtozapchastynamy [Ukrainian start-up Mriyar received \$300,000 in investment to develop a platform for trading auto parts]*. <https://uprom.info/news/other/startapi/ukrayinskyj-startap-mriyar-otry-mav-300-tysyach-investyczij-dlya-rozrobky-platformy-z-torgivli-avtozapchastynamy> (data zvernennja: 20.08.2022) [in Ukrainian].
23. Guzenko, S. (2022). *My stvoryly darkstor za try misjaci. Jak taki startapy zminjat' rozdribnu torgivlju v Ukraini [We established a darkstore in three months. How such startups will change retail trade in Ukraine]*. <https://mc.today/uk/blogs/mi-stvorili-darkstor-za-tri-misyatsi-yak-taki-startapi-zminyvat-rozdribnu-torgivlyu-v-ukrayini> (data zvernennja: 30.08.2022) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 12.09.2022.

Прийнято до друку 03.10.2022.

Опубліковано онлайн 26.10.2022.