

М. О. Кохан, А. В. Мазур

Регіональні детермінанти розвитку екосистеми стартапів у місті Львові

Розглянуто поняття стартапів та екосистеми розвитку стартапів. Досліджено рейтинги інноваційності країн і регіональних екосистем стартапів, чинники впливу на успішний розвиток стартапів. Виявлено головні сильні та слабкі сторони для розвитку стартапів в Україні. Розглянуто рейтинг найкращих регіональних екосистем стартапів у світі. Висвітлено досвід регіонів-лідерів, ефективність яких зумовлена увагою до фінансування, нетворкінгу, розширенням доступів до ринків, залученням та вихованням талантів, накопиченням досвіду та наукових розробок, спеціалізацією та стратегією регіонального фокусування. Враховуючи методологію та результати Global Startup Ecosystem Ranking 2019, емпірично досліджено екосистему стартапів м. Львова. Систематизовано та охарактеризовано стартапи, що працюють у місті, елементи та динаміку міської стартап-інфраструктури. Виявлено ресурсні передумови для успішного розвитку стартапів: фінансування, таланти, досвід, зв'язаність, доступ до ринків.

Ключові слова: стартап, екосистема стартапів, державна підтримка стартапів, бізнес-інкубатори, інноваційна інфраструктура, венчурне фінансування, розумне місто.

Постановка проблеми. Цифрова економіка світу з кожним роком стрімко розвивається, це відбувається під впливом глобалізації комунікаційних технологій, ринків праці та капіталу, а також розширення інвестування фінансовими компаніями та підприємницького сектору. Головні складові цифрової економіки, (підтримуюча інфраструктура, електронний бізнес та електронна комерція) стрімко актуалізують розвиток інноваційного стартап-підприємництва. Провідні країни світу визнають стартапи двигунами інноваційного економічного прогресу та докладають максимум зусиль для пошуку та комерціалізації прогресивно-технологічних стартапів.

В Україні стартап-ринок має порівняно низьку конкурентоспроможність через орієнтацію стартаперів на зарубіжний ринок – з ширшими фінансовими можливостями, спрощеними процедурами та відсутністю корумпованих елементів. Ефективно сформовані екосистеми стартапів створюють робочі місця, стимулюють економіку, збільшують податкові надходження, покращують якість життя та міські інновації, приваблюють і зберігають таланти.

Аналіз останніх досліджень. Класична література з управління стартапами має емпірико-методологічний характер та переважно ґрунтується на специфіці життєвого циклу, процесах і менеджменті стартапів. Зокрема, це методика розвитку клієнтів (англ. *customer development*) американського підприємця С. Бланка [1], ітеративний підхід безперервного покращення (англ. *lean startup*) у підприємстві Е. Райса [21]. Методиці розвитку продукту на основі ціннісних пропозицій і бізнес-моделей за алгоритмічними шаблонами присвячені практичні видання О. Остенвальдера та І. Пінье. Ситуаційний менеджмент технологічних компаній та управління невизначеністю описує співзасновник PayPal, перший інвестор Facebook П. Тіль [11]. Ґрунтовною цифровою аналітикою стартапів в останнє десятиліття займаються глобальні платформи Startup Genome [25], що аналізував життєвий цикл стартапів, технології, чинники успіху, екосистеми стартапів; Startup Ranking [26], що виявляє, оцінює, рейтингує стартапи на ранніх стадіях та визначає їхній потенціал, а також платформа StartupBlink [23] – це глобальна карта екосистем стартапів, що показує стан стартапів у світі. В основі StartupBlink знаходиться постійно оновлюваний глобальний каталог

стартапів, коворкінг-майданчиків, інвесторів, технічних репортерів і найбільших стартап-організацій.

Дослідження стартапів набуває дедалі більшої популярності в Україні, зокрема: О. О. Курченко [5], Л. І. Мулик, С. О. Солнцев [7], Г. О. Швець [22], Н. І. Ситник [10], Н. І. Подольчак. В умовах євроінтеграційних процесів в Україні інтерес до стартапів також відображено у дослідженнях підприємців та експертів, серед яких Р. І. Баб'ячок, І. І. Кульчицький [1].

Метою статті є аналіз екосистем підтримки та розвитку стартапів в Україні у регіональному розрізі, а також визначення регіональних детермінант екосистем стартапів на прикладі м. Львова.

Основні результати дослідження. Стартапи є важливими економічними рушійними силами, що створюють нові продукти чи послуги, а також забезпечують появу нових робочих місць і впровадження нових технологій.

Найбільш поширеним і часто вживаним в українських публікаціях є визначення С. Бланка та Б. Дорфа: стартап – це тимчасова організація, що займається пошуком повторюваної та прибуткової бізнес-моделі, яку можна масштабувати. Автори зазначають, що сутність стартапів у невідомому, засновники відкидають традиційні процеси управління та запуску продукту й поєднують гнучку розробку з розвитком через тестування ідеї на споживачах. Проходячи стадії впровадження, запуску, зростання, розширення, виходу, стартапери поетапно створюють, випробовують і шукають власну бізнес-модель, перетворюючи невідоме на відоме [2, с. 20].

З огляду на організаційно-економічні характеристики стартап прийнято визначати як нещодавно створену компанію (можливо, вона ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що буде свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, що не вийшла на ринок або почала на нього виходити і що володіє обмеженими ресурсами.

Стартап може виникати як самостійний проект, так і всередині великих корпорацій. Більшість стартапів є незалежними, оскільки вони створюються і розробляють новий продукт поза межами наявних компаній (хоч на подальших етапах розвитку стартапи можуть стати підрозділами інших компаній). Водночас, намагаючись підвищити власний інноваційний потенціал, великі компанії створюють внутрішні організаційні структури, або афілійовані стартапи, діяльність яких спрямована на розроблення важливого для компанії інноваційного продукту [7, с. 340].

Досвід розвинених країн свідчить, що в умовах глобальної конкуренції на світовому ринку виграє той, хто має розвинену інфраструктуру реалізації нововведень, хто володіє найефективнішим механізмом інноваційної діяльності і використовує увесь діапазон технологій створення та реалізації інновацій. Україна в рейтингу Global Innovation Index посідає 47-е місце із 129 [14]. Україна має найкращі результати в галузі знань та технологій, найслабшими її показники є в інфраструктурі. Сильні сторони України зосереджені у чотирьох категоріях Global Innovation Index із семи, а саме: знання та технології, творчі результати, організація бізнесу, людський капітал і дослідження. Натомість у категоріях «Організація ринку», «Інституції» та «Інфраструктура» показники України є слабкими, зокрема щодо інвестування та доступності кредитів, політичної стабільності та ефективності урядових інституцій, простоти організації бізнесу.

Більшість цих відносно сильних сторін зосереджені у категорії «Результати знань та технологій» (28-е місце). Відносно сильні сторони: створення знань (17-е), капіталізація патентів за походженням (17-е), витрати на комп'ютерне програмне забезпечення (19-е), експорт послуг ІКТ (11-е) та корисні моделі за походженням (в яких українська економіка займає перше місце у світі).



Рис. 1. Показники рейтингу України у семи основних категоріях глобального інноваційного індексу у 2019 р.

Джерело: авторське графічне відображення даних [14].

Для успішного створення та розвитку стартапу потрібно сприятливе середовище, а саме: доступ до фінансів, талантів, ринку збуту, експертизи і знань. Авторитетний рейтинг глобальних екосистем стартапів (Global Startup Ecosystem Ranking) американської дослідницької компанії Compass класично визначається за п'ятьма оціночними критеріями [15]:

1. Ефективність (вага впливу на підсумковий рейтинг – 30%). Ефективність організації бізнесу і використання інвестицій (діяльність).
 2. Фінансування (20%). Доступність і обсяг венчурного фінансування.
 3. Розмір ринку (12,5%). Можливості виходу на національні і міжнародні ринки.
 4. Таланти (10%). Доступ, кваліфікація і рівень зарплат учасників стартапа.
 5. Досвід (10%). Попередній досвід учасників у розробленні стартапів.
- У 2019 р. до них додалися ще два критерії успіху [15]:
6. Зв'язаність (12,5%). Глобальна та локальна відкритість, контакти та комунікація з дослідниками, інвесторами, експертами та засновниками.
 7. Знання (5%). Доступність, інтенсивність, результативність наукових досліджень у сфері біотехнологій в країні.

Автори рейтингу ставлять ключове питання, відповіддю на яке є місце екосистеми у рейтингу: «У якій екосистемі стартап на ранніх стадіях розвитку має найкращі шанси розвинути глобальну успішну компанію?». Методологія передбачає вимірювання реальних історій успіху через показник «Ефективність» і потенціал досягнення успіху в майбутньому через вимірювання ще семи чинників.

Екосистема стартапів у дослідженні Compass визначена як «спільний пул ресурсів, розташований в радіусі 60 км навколо центральної точки у певному регіоні, за кількома винятками, пов'язаними з місцевими особливостями» [15, с. 36]. У 2019 р. була визначена двадцятка найкращих екосистем стартапів світу. Вже кілька років поспіль традиційно у першій п'ятірці – Кремнієва долина, Нью-Йорк, Лондон, Пекін, Бостон (табл. 1). Як можна побачити, центрами тяжіння стартапів є великі міста, розташовані переважно у США, проте до них активно долучені столиці найбільших європейських держав – Лондон, Париж,

Таблиця 1

Рейтинг екосистем стартапів Global Startup Ecosystem Ranking 2019

Екосистема	Рейтинг	Зміна до 2017	Ефективність	Фінансування	Обсяг ринку	Зв'язаність	Таланти	Досвід	Знання
Кремнієва долина	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Нью-Йорк	2	0	1	1	3	2	2	1	2
Лондон	3-4	0	1	1	1	1	2	2	1
Пекін		+1	1	1	5	5	1	1	1
Бостон	5	0	1	2	2	3	1	1	2
Тель-Авів	6-7	0	2	2	2	1	2	2	1
Лос-Анджелес		+3	1	1	3	4	3	2	3
Шанхай	8	0	2	2	2	4	1	3	1
Париж	9	+2	2	1	3	2	3	3	2
Берлін	10	-3	3	2	1	1	2	3	4
Стокгольм	11	+3	3	2	2	2	4	2	2
Сіетл	12	-2	2	3	3	3	1	1	3
Торонто-Ватерлоо	13	+3	3	2	1	3	4	4	3
Сингапур	14	-2	2	4	4	1	2	3	4
Амстердам	15	+4	2	3	5	3	5	4	3
Остін	16	-3	3	3	4	4	1	1	3
Чикаго	17	+1	3	4	4	5	3	4	5
Бангалор	18	+2	3	4	5	2	4	4	2
Вашингтон	19	новий	4	3	3	5	4	2	4
Сан-Дієго	20	новий	4	3	4	4	3	3	4
Денвер-Боулдер	21	новий	4	4	4	4	3	2	4
Лозанна-Берн-Женева	22	новий	4	4	2	3	5	5	2
Сідней	23	-6	5	5	5	2	4	5	5
Ванкувер	24	-9	4	5	1	3	3	3	3
Гонгконг	25	новий	5	5	2	1	4	5	5

Джерело: узагальнено за даними [15, с. 29].

Берлін, Стокгольм, Амстердам. Значний стрибок у розвитку інноваційного підприємництва спостерігається у Тель-Авіві (Ізраїль), у Пекіні та Шанхаї (Китай), а також у Бангалорі (Індія).

На відміну від світових лідерів українські регіональні екосистеми стартапів знаходяться на початкових етапах розвитку за обсягами інвестицій, можливостями виходу на світовий ринок і досвідом реалізації стартапів.

Впливу державної політики у дослідженні Global Startup Ecosystem Ranking 2019 було приділено теж значну увагу, проте значних кореляцій із більшістю складових успіху стартапів не виявлено. Напрямами політики, які найбільшою мірою впливають на розвиток стартапів, визнано, по-перше, процедури, що покращують доступ до фінансових ресурсів на ранніх стадіях; по-друге, імміграційну політику та розвиток стартап-інфраструктури на наступних стадіях розвитку.

Сьогодні в Україні немає офіційної статистики кількісного чи якісного оцінювання стартап-бізнесу. В огляді українського інвестиційного ринку за 2019 р. Української асоціації венчурного та приватного капіталу зазначено, що тенденцією 2019 р. є активізація вітчизняних корпорацій та банків в інноваційному секторі – у формі підтримки інкубаційних програм та акселераторів, інвестування у стартапи [30].

Україна отримала перші великі виходи та історії успіху, такі як RingLabs (стартап Doorbell, придбаний Amazon за 1 млрд дол. США з провідним відділом НДДКР в Україні), Lookserу (технологія AR на основі AI, придбана

Snap Inc. за 150 млн дол. США), GitLab (Cloud platform став «єдиногом» зі 130 млн дол. США інвестицій), Grammarly (український стартап AI SaaS зібрав 110 млн дол. США за останній раунд) та Viewdle (платформа пошуку зображень на основі AI, придбана Google за 45 млн дол. США). 2019 р. був досить успішним для українських стартапів і фондів. Зокрема, інвестиції було залучено такими компаніями: GitLab – 268 млн дол. США, Grammarly – 90 млн дол. США, People.ai – 60 млн дол. США, Ajax Systems – 10 млн дол. США (від Horizon Capital), PromoRepublic – 2 млн дол. США, AxDraft – 1,1 млн дол. США, Love&Live Fashion Group – 0,4 млн дол. США (від SMRK).

Одним з позитивних напрямів державної політики щодо створення екосистеми стартапів – це початок роботи у 2019 р. Українського фонду стартапів, що є державною інвестиційною програмою, метою якої є фінансування стартапів на початкових етапах розвитку у формі грантів. Фонд орієнтується на компанії з потенціалом отримання високих доходів з інноваційними IT-продуктами, високотехнологічними продуктами та сервісом в основі бізнесу.

У положенні КМУ «Про Грантову програму Фонду розвитку інновацій» передбачено, що стартапи на стадіях pre-seed можуть отримати грант на суму 25 000 дол. США, стартапи на стадіях seed – грант на суму 50 000 дол. США [12]. У грудні 2019 р. на сайті Фонду висвітлено інформацію, що зареєстровано 410 активних профілів з проектами заявок, 50 з яких подано на розгляд.

Інноваційна інфраструктура визначається ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» як «сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо)» [8].

Найбільшими гравцями української екосистеми розвитку стартапів є UNIT.City (вже один з найбільших інноваційних районів у Центральній та Східній Європі), RadarTech (перший в Україні корпоративний прискорювач), 1991 (перший в Україні прискорювач цивільних технологій та інкубатор відкритих даних), UVCA (концентрація головних українських фондів ВК), WNISEF (регіональний фонд приватного капіталу, що фінансується урядом США), Chasorpus (перший український коворкінг-простір), Center42 (центр інновацій та цифрових перетворень бізнесу) та такі основні фонди, як AVentures, U. Ventures, TA Ventures, IG.VC та Digital Future.

Комерційним дослідницьким центром StartupBlink [23] був опублікований рейтинг стартап-екосистем світу. Під час складання рейтингу було враховано дані з понад 100 країн та 1000 міст. Україна загалом посіла 31-е місце, піднявшись на чотири позиції. Серед міст різко покращив свою позицію Київ, який з 63-го місця перемістився на 34-е, обігнавши стартап-екосистеми Гельсінкі, Мюнхена і Дубліна. За підрахунками сервісу StartupBlink, у Києві налічується 321 стартап. Стрибка у рейтингу вдалося досягти, зокрема, завдяки сприятливим умовам для успішної реалізації стартапів і покращення їхньої якості. Так, вже більше трьох років діє ініціатива Kyiv Smart City, яка об'єднує киян, бізнес, активістів і владу для розвитку розумної міської інфраструктури [18]. Акселератор Kyiv Smart City здійснює підтримку стартапів, які хочуть стати частиною інформаційно-комунікаційної структури міста. Акселератор надає обраним проектам усі необхідні ресурси, покликані пришвидшити процес фіналізації продукту та виведення його на ринок або ж на етап створення пілотного проекту.

Серед українських міст, окрім Львова (299-е місце), в рейтинг потрапили Одеса (235-е місце), Харків(435-е місце) та Дніпро (561-е місце).

Водночас, відповідно до реєстру Startup Ranking [26], в Україні налічується 264 технологічних стартапи на початкових стадіях, що розподілені по 10 областях. Найбільша кількість у Київській (154), Львівській (7) та Харківській

(4) областях. Припускаємо, що така тенденція пов'язана з концентрацією ІТ-компаній, цифрових компетенцій, провідних ЗВО та розвитком системи підтримки стартап-підприємництва у цих областях.

Керівник Startup Depot І. Дмитрасевич стверджує, що стартап-індустрія в Україні активно розвивається. Показниками розвитку є, на думку експерта, зростання якості заявок стартап-команд, зростання інтересу венчурних закордонних фондів, інвесторів, які приїжджають до Львова шукати команди з гарними ідеями, з можливістю до росту [3].

Представлені стартапи у Львові (табл. 2) функціонують на вже сформованих ринках, конкуренція полягає в порівнянні продукту та його характеристик з іншими позиціями. Аналіз конкурентів показав, що стартапи здебільшого не мають значної унікальності порівняно з іншими, деякі навіть є ідентичними за функціональним змістом. Це містить потенційний ризик того, що пошук фінансування може зайняти багато часу, але стартап не буде реалізований. Вважаємо, що перед прийняттям рішення щодо виходу на ринок необхідно правильно оцінити свої можливості порівняно з конкурентами та знайти таку пропозицію для споживачів, якої вони не мали раніше, або знайти ринкову можливість, що пропустили лідери.

У нашому дослідженні ми виокремили першорядні чинники сприяння розвитку стартапів у Львові:

1. Розвиток ІТ-індустрії в регіоні та концентрація технічних і бізнес-компетенцій щодо надання цифрових рішень.

2. Концентрація талантів у ЗВО Львова, кооперація ІТ-сектору із ЗВО, можливості формування цифрових компетенцій через формальну і неформальну освіту зі швидкою імплементацією на практиці.

3. Розвиток екосистеми стартапів у Львові – події, коворкінги, інкубатори та конкурси. Тісна міжнародна співпраця.

ІТ-індустрія у Львові вважається однією з найдинамічніших та найпрогресивніших галузей. Lviv IT Cluster разом із соціологічною агенцією Fama четвертий рік поспіль намагаються відслідковувати цю динаміку, реалізуючи аналітичне дослідження IT Research.

Відповідно до результатів IT Research, кількість ІТ-спеціалістів у Львові зросла з 2015 р. до 2019 р. на 85% і зараз становить 24-25 тис. осіб. Для порівняння: у 2018 р. нараховувалось 20-21 тис. працівників ІТ-сфери. 69,3% ІТ-спеціалістів отримали освітньо-кваліфікаційний рівень магістра. Провідні ЗВО, де здобувають освіту ІТ-спеціалісти Львова: Національний університет «Львівська політехніка» (41,1%) та Львівський національний університет ім. Івана Франка (27,1%). Як показали результати дослідження цифрових компетенцій студентів ЛНУ ім. Івана Франка, їхня готовність до цифрової економіки є досить високою, а розрив з колегами з Канади є незначним [16].

Завдяки співпраці університетів та ІТ-компаній Львова було модернізовано та створено нові інноваційні бакалаврські програми в сфері ІТ. Кожна програма, яка створена за підтримки Львівського ІТ-кластера, розроблена експертами та викладачами університетів. Так, у Львові успішно працюють кілька навчальних програм, розроблених спільно університетами та ІТ-кластером, зокрема: у ЛНУ ім. І. Франка – «Кібербезпека», «Статистичний аналіз даних», «Інженерія програмного забезпечення», «Сенсорні та діагностичні електронні системи», «Управління персоналом»; НУ «Львівська політехніка» – «Інтернет речей», «Системи штучного інтелекту», «Робототехніка», «Системний аналіз», «Кібербезпека»; Український католицький університет – Комп'ютерні науки та ІТ і бізнес-аналітика. На ці програми у 2019 р. було виділено більше 500 місць державного замовлення підготовки бакалаврів [16]. Тому можемо стверджувати,

Таблиця 2

Характеристика стартапів, що працюють у Львові

Назва стартапу	Коротка характеристика стартапу	Конкуренти
NEWOLDSTAMP	Стартап заснований у 2015 р., онлайн-сервіс з генерації професійних email-підписів. Стартап отримав 150 тис. дол. США інвестицій в обмін на шестивідсоткову частку в компанії (американський акселератор 500 Startups)	Guubie (Чилі, схожість 57,14%) EmailStrategy (Україна, схожість 57,14%) SendSumo (Індія, схожість 57,14%) SendinBlue (Франція, схожість 42,86%) Mailjet (Франція, схожість 42,86%)
2event.com	Стартап заснований у 2013 р., мобільний додаток для подій (квитки, нетворкінг, попутники). Інвестором зі 100 тис. дол. США виступив Р. Савчишин у 2016 р.	Eventelis (Бразилія, схожість 60%) Bazaar-Info.com (Польща, схожість 60%) Eventbox (Іран, схожість 50%) Tedbirli.com (Азербайджан, схожість 50%) Tipplii (США, схожість 50%)
Plerdy	Стартап заснований у 2017 р., сервіс для підвищення показників конверсії та зручності користування сайтом в інтернеті	Smartlook (Чехія, схожість 33,33%) Tutorialize (США, схожість 33,33%) WebTotem (Естонія, схожість 33,33%) CalcSEO (Англія, схожість 33,33%) UXRecord (Англія, схожість 33,33%)
Mokup Frames	Сервіс для створення GIF-зображення або відео	Frontify (Швейцарія, схожість 66,67%) Wishket (Південна Корея, схожість 66,67%) Failory (США, схожість 66,67%) Plant (США, схожість 66,67%) Crew (Канада, схожість 66,67%)
Noizio	Мобільний додаток, бібліотека звуків природи	Voices.com (Канада, схожість 33,33%) Voicemod (Іспанія, схожість 33,33%) Foofys Solutions (Індія, схожість 33,33%) hopTo (США, схожість 33,33%) Later (США, схожість 33,33%)
LinkMagic.biz	Сервіс для роботи з зображеннями, на які можна клікати у соціальних мережах	Gleam (Австралія, схожість 100%) SproutSocial (США, схожість 100%) CoSchedule (США, схожість 100%) All Events in City (Індія, схожість 100%) AgoraPulse (Франція, схожість 100%)
Studlava.com	Багатокористувацька платформа взаємодії роботодавців і студентів з можливостями розміщення та пошуку пропозицій стажування, практики та вакансій для студентів і випускників в Україні	Work.ua (Україна, схожість 66,67%) Rabota.ua (Україна, схожість 66,67%) HeadHunter hh.ua (Україна, схожість 66,67%)
Z-Money Pro	Вебдодаток, який допоможе краще контролювати витрати, збільшити активи та зменшити заборгованість, відкрити ефективні способи збільшення доходу	QapitalQapital (США, схожість 66,67%) Fanoos PFM (Іран, схожість 66,67%) WeSplit (Англія, схожість 66,67%) Zero Pro (Канада, схожість 66,67%) Coinbase (США, схожість 33,33%)

Джерело: розроблено авторами на основі [26] та власних досліджень.

що за показником доступу та залученості талантів до цифрових рішень у Львові створена конкурентоспроможна система.

Загальний економічний ефект від діяльності ІТ-сфери у Львові у 2018 р. становив 1,051 млрд дол. США, з яких прямий економічний ефект – 639 млн дол. США, непрямий (вплив ІТ на суміжні галузі економіки) –

411 млн дол. США. Динаміка приросту прямого економічного ефекту з 2016 р. становить 37%, непрямого – 43% [30].

У Львові екосистема стартапів складається з таких елементів: коворкінги простору та хаби, спільноти, інкубатори, стартап-події (табл. 3).

Таблиця 3

Екосистема розвитку стартапів у Львові

Тип	Короткий опис	Приклад
Коворкінги простору та хаби	Спеціально обладнані приміщення для роботи однієї людини або команди. Здебільшого офіси такого типу працюють цілодобово, з повним технічним і матеріальним оснащенням. Використання таких робочих місць є платним	StartupDepot, coMMuna, Коворкінг-центр Pixel, iHubLviv, ITEAHub, Compas Coworking, Territory Coworking, Business Hub
Спільноти	Об'єднання зацікавлених людей, підприємств, організацій у створенні ефективного середовища для стартапів, обміну думками та досвідом, а також фінансування стартапів	Львівський IT-кластер iHUB Громада Community Center Lviv Startup Club
Інкубатори	Організації, що займаються підтримкою стартапу від ідеї до комерціалізації	Center for Entrepreneurship Lviv Tech Angels Tech StartUp School StartupDepot
Конкурси та гранти	Навчальні програми створення та розвитку стартапів із залученням практиків, що завершують презентацією проєктів командами. Переможці отримують інвестиційну підтримку та нові можливості	Інноваційна весна Стартап Прорив Creative Spark Startup School Universitz Edition
Стартап-події	Зустріч представників бізнесу, уряду, початківців, інвесторів щодо обговорення найактуальніших питань, представлення стартапів	IT Arena Lviv It Jazz Conference LvivCSS

Джерело: узагальнено авторами.

Зараз у Львові є декілька гравців, які допомагають стартапам на ранніх стадіях, надають елементи підтримки стартап-підприємництва. Це Startup Depot, Центр підприємництва УКУ і Tech StartUp School НУ «Львівська політехніка». У кожній з цих організацій є програми, спрямовані на розвиток стартапів, на людей та команди з ідеями на початковій стадії; можуть бути у форматі навчання чи передакселераційних програм.

Startup Depot були першими у Львові, хто почав працювати зі стартапами. Startup Depot налагодив якісну співпрацю з львівськими університетами та безпосередньо зі студентами, вибудовує взаємодію з бізнес-середовищем. Lviv IT Arena – подія, співорганізаторами якої є Startup Depot, дає можливість налагодити потрібні контакти в Україні та за кордоном. Завдяки цим контактам з'являється можливість спрямовувати стартапи, які проходять акселераційні програми у Startup Depot, до ангелів в Україні, фондів у Латвії та Естонії або до польських акселераторів [24].

Tech StartUp School НУ «Львівська політехніка» характеризує сильна академічна складова та зв'язок з університетом. Це дає змогу взаємодіяти з іншими сильними ЗВО, зокрема закордонними. Цей центр інноваційного підприємництва теж працює над трансфером технологій, переносячи наукові розробки у комерційну сферу. Ця перевага вирізняє програми від Startup Depot [27].

Перевагою Центру підприємництва УКУ є те, що він вибудовує роботу з бізнес-середовищем, зокрема закордонним [29]. Контакти Католицького університету, Львівської бізнес-школи та Центру – це велика мережа. І ті команди, які потрапляють на їхню навчальну чи передакселераційну програми,

автоматично мають доступ до цього міжнародного нетворку, неформальних зустрічей та багатьох топових спікерів.

Lviv Tech Angels – клуб інвесторів, перший у Львові фонд підтримки та розвитку стартапів. Lviv Tech Angels – це об'єднання інвесторів на базі Львівського ІТ-кластера, які прагнуть розвинути стартап-культуру у Львові та Україні. Львівські інвестори вкладатимуть кошти в розвиток стартапів і продуктивних компаній, сприяючи розширенню інноваційної екосистеми Львова та розвитку цілого регіону як локації, привабливої для розвитку стартапів і ведення бізнесу [19].

Підтримка стартапів є комплексним процесом, реалізація якого включає: збільшення інвестування з боку держави та, як наслідок, забезпечення розвитку галузі на території країни та сплата податків, які дадуть можливість через певний час існування проекту повернути інвестовані гроші; підтримку соціальної спрямованості інноваційних проектів; розвиток підприємницької культури; посилення режиму інтелектуальної власності; розроблення державними органами законопроектів, які сприятимуть розвитку інноваційного підприємництва; посилення інформаційних можливостей участі українських новаторів у міжнародних програмах [1].

Львівською міською радою затверджена Програма підтримки розвитку стартап-культури (підприємництва) у м. Львові на 2018-2019 роки [9], що націлена на створення можливостей розвитку інноваційних винаходів, розвиток малого бізнесу, збільшення кількості робочих місць у місті та сприяння позитивному іміджу м. Львова. Метою Програми є стимулювання розвитку стартапів у м. Львові через фінансову, менторську, інформаційну підтримку. Нею передбачено проведення таких заходів:

1. Створення курсів навчання створення стартапів.
2. Проведення пітчінгів стартапів, що обираються шляхом премодерації.
3. Проведення заходів з популяризації стартап-культури (підприємництва) у м. Львові.
4. Проведення навчань для розвитку підприємництва у школах, університетах (зокрема через навчання вчителів, проведення конкурсів).
5. Заходи з популяризації культури підприємництва у школах.
6. Проведення школи пітчінгу задля якісної підготовки проектів.
7. Удосконалення освітніх програм у закладах вищої освіти відповідно до потреб ринку.
8. Створення венчурного фонду та ін.

Загалом у Львові є багато можливостей для створення стартапів, розвитку студентів тощо. Окрім цього, міська рада щорічно організовує студентські хакатони та підтримує створення студентських стартапів.

Визначення та розбудова місцевих сильних сторін є одним з головних важелів, які розробники політики та розробники екосистем можуть використовувати для підвищення ефективності екосистеми. Жодна локальна екосистема не може добре працювати і конкурувати з такими місцями, як Кремнієва долина, Лондон, Пекін або Нью-Йорк. Але те, що варто зробити, – це створення центрів передового досвіду в конкретних технологічних підгалузях і використання цієї переваги для побудови ефектів переходу, що покращують екосистему та економіку загалом. До прикладу, у світі Сан-Дієго є екосистемою номер три у галузі наук про життя, хоча вона порівняно мала. Тут засновуються лише 1000-1400 технологічних стартапів, а це менше ніж 10% Кремнієвої долини і лише 14% розміру стартап-системи Нью-Йорка. Проте ключова компетенція у сфері біотехнологій допомогла Сан-Дієго увійти до 30 світових екосистем стартапів у Global Startup Ecosystem Ranking 2019 [15] попри невеликі розміри.

Подібний приклад демонструє і Франкфурт. Хоча він невеликий, лише з 300-500 стартапами, він неймовірно орієнтований на фінансові технології. У ньому багато акселераторів фінтех-стартапів і корпоративних інноваційних стартапів, приблизно половина фінансування венчурного капіталу в екосистемі спрямовується на фінансову підгалузь. А саме місто представлене дуже сильною традиційною фінансовою галуззю з п'ятьма компаніями Forbes 2000, що фінансують стартапи, а також присутністю штаб-квартири Європейського центрального банку. Таке фокусування призвело до найбільшого німецького виходу продуктів фінтеху за весь час (майже 800 млн дол. США) та високої продуктивності екосистеми для багатьох факторів успіху [26].

Роль міст і регіонів в умовах світової глобалізації та урбанізації продовжує зростати і в Україні. Для забезпечення конкурентоспроможності стартап екосистем міста виступають не лише середовищем для стартаперів, але й створюють можливості для розширення ринків. Нью-Йорк, Ріо-де-Жанейро, Амстердам, Шанхай, Чикаго – розвиток всіх цих міст об'єднує підхід Smart City («розумне місто»), який використовує громада та підрозділи міста. Сутність Smart City полягає в розумному підході до керування містом та його ресурсами. Управління в розумному місті відбувається в кооперації всіх, хто в ньому живе та працює: і влада, і комунальні служби, і представники бізнесу, і громадяни. Smart City передбачає комфортні умови проживання городян і спрощені технології користування сервісами, які пропонують міські установи.

У Львові дискусії навколо концепції розпочалися ще у 2015 р., а станом на 2020 р. вже активно розвиваються такі проекти:

- 1) розумне урядування (Портал відкритих даних, Панель міста, CityHelper Bot);
- 2) безпечне місто (мережа камер відеоспостереження з розпізнаванням номерних знаків та облич, ситуативний центр, встановлення острівців безпеки у місті);
- 3) інноваційна освіта (багатофункціональні мультиборди та встановлення безпечного інтернету в школах, розвиток інтерактивних середовищ для навчання та відпочинку на базі міських бібліотек);
- 4) комфортна мобільність (сучасний центр керування рухом, адаптивне керування транспортними потоками, транспортна стратегія та моделювання на основі даних);
- 5) енергоефективне місто (встановлення сучасного освітлення на магістральних вулицях, енергомоніторинг комунальних установ, сонячна електростанція в комунальній школі).

Функціонують портали та поступово впроваджуються електронні послуги для мешканців міста. У 2019 р. Львів отримав перемогу у номінації «Місто стартапів» на Kyiv Smart City Forum. Нагороду було отримано за підтримку у втіленні інноваційних проектів та технологічних рішень для вдосконалення міського простору. Управління інформаційних технологій департаменту розвитку Львівської міської ради щорічно організовує Ідеатон, метою якого є популяризація електронних сервісів в Україні за допомогою продукування та втілення нових ідей та проектів.

Погодимося з думкою О. О. Курченко, що в межах реалізації завдання сприяння держави у сфері стартапів важливою має стати програма підтримки українських технологічних стартапів і суміжних програм, що забезпечить синергетичний ефект. Наразі потрібні не «кліше» успішних програм, а репродукція кращого світового досвіду, враховуючи особливості національного менталітету та історичного досвіду, що дозволить створити в Україні дієвий інструмент розвитку інноваційного підприємництва. Не менш важливою є державна підтримка участі українських інноваторів у програмі «Горизонт 2020», де перевага у фінансуванні надається проектам, орієнтованим на промисловість і вирішення суспільних

проблем: ІКТ, нанотехнології, нові матеріали, біотехнології, нові виробничі процеси, космос. Це вимагає створення державних (або фінансованих державою) сервісних центрів із надання відповідних послуг [5, с. 71].

Висновки. Розвиток регіональної стартап-екосистеми – це ефективний метод підтримки регіональних інновацій та розвитку ділового середовища разом із забезпеченням зростання внутрішнього продукту та зайнятості в країні.

Створення стартапу в енергійній екосистемі забезпечує величезну перевагу завдяки тому, що підприємці мають можливість доступу до найважливіших ресурсів: інвесторів, акселераторів, інкубаторів, потенційних співзасновників, клієнтів, постачальників, коворкінгу та іншої інфраструктури, а також знань, отриманих під час зустрічей та подій. Ефективність розвитку стартапів в Україні значною мірою залежить від створення комплексного регіонального середовища, що включатиме такі складові, як державна політика, інфраструктура, бізнес, освіта та стартап-команда.

Основними чинниками регіонального лідерства Львова у розвитку цифрових стартапів в Україні є: динамічний розвиток ІТ-індустрії, розвиток цифрових компетенцій і концентрація талантів у провідних університетах, розвиток корпоративних університетів та інноваційної інфраструктури, розвиток інфраструктури та комфорт у місті.

Список використаних джерел

1. Баб'ячок Р. І., Кульчицький І. І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості: аналітичний матеріал. 28 с. *Громадська синергія*: сайт. 2018. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
2. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / переклад з англ. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
3. Дмитрасевич І. Як запустити стартап, уникнути помилок та де брати гроші. *Lviv.com*: сайт. 17.12.2019 р. URL: <https://lviv.com/statti/iak-zapustyty-startap-unyknuty-pomylok-ta-de-braty-hroshi-seo-startup-depot-ivan-dmytrasevych>
4. Кравченко М. О., Газарян М. А. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 5(22). С. 90-97.
5. Курченко О. О. Державна підтримка стартапів у країнах ЄС: уроки для України. *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 2016. С. 65-71.
6. Львів представить свої проекти на Kyiv Smart City Forum. *Galinfo*: сайт. 30.09.2019. URL: https://galinfo.com.ua/news/lviv_predstavyt_svoi_proieky_na_kyiv_smart_city_forum_327299.html
7. Мулик Л. І., Солнцев С. О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 14. С. 336-342.
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
9. Програма підтримки розвитку стартап-культури (підприємництва) у м. Львові на 2018-2019 роки. Затверджена ухвалою ЛІМР № 4256 від 29.11.2018. *Львівська міська рада*: сайт. URL: <https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf>
10. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 89-94.
11. Тіль П. *Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи*. Київ: Наш формат, 2016. 232 с.
12. *Український фонд стартапів*. сайт. 2019. URL: <https://usf.com.ua>
13. Blayone T., Mykhailenko O., Kavtaradze M., Kokhan M., van Oostveen R., Barber W. Profiling the digital readiness of higher education students for transformative online learning in the post-Soviet nations of Georgia and Ukraine. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2018. Vol. 37. URL: <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-018-0119-9>
14. Global Innovation Index 2019. Ukraine. *World Intellectual Property Organization*: Website. 2019. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/ua.pdf
15. Global Startup Ecosystem Report 2019. *Startupgenome*: Website. 2019. URL: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
16. IT Research 4.0. Unique research of entire IT market in Lviv. *Lviv it cluster*: Website. 2019. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/projects/it-research>
17. Kokhan M., Kehrein E. Transfer of European experience in the development of entrepreneurial motivation. *Philosophy & psychology of leadership in business, education and government*. Lviv, 2019, March 15. Pp. 3-6.

18. *Kyiv Smart City Forum*: Website. 2019. URL: <http://forum.kyivsmartcity.com>
19. *Lviv IT Cluster*: Website. 2019. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-expert>
20. *Lviv Startup Ecosystem*: Website. 2019. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/lviv-startup-ecosystem>
21. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
22. Shvets G. Startup as a new of business line. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*: зб. наук. пр. 2018. Вип 35. С. 26-32.
23. *StartupBlink*: Website. 2019. URL: <https://www.startupblink.com>
24. *Startup Depot*: Website. 2019. URL: <https://startupdepot.lviv.ua>
25. *Startup Genome*: Website. 2019. URL: <https://startupgenome.com>
26. *Startupranking*: Website. 2019. URL: <https://www.startupranking.com/top/ukraine>
27. *Tech Startup School*: Website. 2019. URL: <http://tsus.me>
28. Tripathi N., Seppänen P., Boominathan G., Oivo M., Liukkunen K. Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*. 2019. Vol. 105. Pp. 56-77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>.
29. *UCU Center for Entrepreneurship*: Website. 2019. URL: <https://ucucfe.lvbs.com.ua/en>
30. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2018. *Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association*: Website. 2019. URL: <http://uvca.eu.ua/news/things-to-take-away-from-2019>

References

1. Babyachok, R. I., & Kulchytyskyi, I. I. (2018). Osnovni tendentsiyi rozvytku startapiv v Ukraini – problemy, pereshkody ta mozhlyvosti [The main trends in the development of startups in Ukraine – problems, obstacles and opportunities]. *Public Synergy*: Website. Retrieved from <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf> [in Ukrainian].
2. Blank, S., & Dorf, B. (2019). Svyashchenna knyha startapera. Yak zbuduvaty uspishnu kompaniyu [The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company]. Translated from English. Kyiv: Nash format. [in Ukrainian].
3. Dmytrasevych, I. (2019, Dec 17). Yak zapustyty startap, unyknuty pomylok ta de braty hroshi [How to start a startup, avoid mistakes and where to get money]. *Lviv.com*: Website. Retrieved from <https://lviv.com/statti/iak-zapustyty-startap-unyknuty-pomylok-ta-de-braty-hroshi-seo-startup-depot-ivan-dmytrasevych> [in Ukrainian].
4. Kravchenko, M. O., & Hazaryan, M. A. (2019). Osoblyvosti formuvannya ekosystemy startapiv v Ukraini [Features of formation of startup ecosystem in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: economics, business and management*, 5(22), 90-97. [in Ukrainian].
5. Kurchenko, O. O. (2016). Derzhavna pidtrymka startapiv u krayinakh YeS: uroky dlya Ukrainy [State support for start-ups in EU countries: lessons for Ukraine]. *Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohnozuvannya – Bulletin of the Institute of Economics and Forecasting*, 65-71. [in Ukrainian].
6. L'viv predstavyt' svoiyi proyektu na Kyiv Smart City Forum [Lviv will present its projects at Kyiv Smart City Forum] (2019, Oct 30). *Galinfo*: Website. Retrieved from https://galinfo.com.ua/news/lviv_predstavyt_svoi_proiektu_na_kyiv_smart_city_forum_327299.html [in Ukrainian].
7. Mulyk, L. I., & Solntsev, S. O. (2017). Marketynh nezaleznykh ta afilyovanykh startapiv. [Marketing of independent and affiliate startups]. In *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyiv Polytechnic Institute» [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»]*: Vol. 14 (pp. 336-342). [in Ukrainian].
8. Pro innovatsiynu diyal'nist' [On innovative activity]. Law of Ukraine, adopted on 2002, Dec 22, 40-IV. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].
9. Prohrama pidtrymky rozvytku startap-kul'tury (pidpryyemnytstva) u m. L'vovi na 2018-2019 roky [Program for supporting the development of startup culture (entrepreneurship) in the city of Lviv for 2018-2019] (2018). Approved by the decision of the Lviv City Council, dated on 2018, Nov 29, 4256. *Lviv City Council*: Website. Retrieved from <https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf> [in Ukrainian].
10. Sytnyk, N. I. (2017). Ekosystema startapiv yak skladova innovatsiyanoi ekosystemy [Startup ecosystem as a component of innovative ecosystem]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 9-94. [in Ukrainian].
11. Til, P. (2016). Vid nulya do dynytysi. Notatky pro startapy [From zero to one. Notes on startups]. Kyiv: Nash format. [in Ukrainian].
12. *Ukrainian Startup Fund*: Website (2019). Retrieved from <https://usf.com.ua> [in Ukrainian].
13. Blayone, T., Mykhailenko, O., Kavtaradze, M., Kokhan, M. Van Oostveen, R., & Barber, W. (2018). Profiling the digital readiness of higher education students for transformative online learning in the post-Soviet nations of Georgia and Ukraine. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. Vol. 37. Retrieved from <https://educationalejournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-018-0119-9>
14. Global Innovation Index 2019. Ukraine (2019). *World Intellectual Property Organization*: Website. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/ua.pdf
15. Global Startup Ecosystem Report 2019. (2019). *Startupgenome*: Website. Retrieved from <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>

16. IT Research 4.0. Unique research of entire IT market in Lviv (2019). *Lviv it cluster*: Website. Retrieved from <https://itcluster.lviv.ua/en/projects/it-research>
17. Kokhan, M., & Kehrein, E. (2019, Mar 15). Transfer of European experience in the development of entrepreneurial motivation. In *Philosophy & psychology of leadership in business, education and government* (pp. 3-6). Lviv.
18. *Kyiv Smart City Forum*: Website (2019). Retrieved from <http://forum.kyivsmartcity.com> [in Ukrainian].
19. *Lviv IT Cluster*: Website (2019). Retrieved from <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-expert> [in Ukrainian].
20. *Lviv Startup Ecosystem*: Website (2019). Retrieved from <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/lviv-startup-ecosystem> [in Ukrainian]
21. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
22. Shvets, G. (2018). Startup as a new of business line. In *Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu* [Journal of Azov State Technical University. Series: Economics]: Vol. 35 (pp. 26-32). [in Ukrainian].
23. *StartupBlink*: Website (2019). Retrieved from <https://www.startupblink.com>
24. *Startup Depot*: Website. Retrieved from <https://startupdepot.lviv.ua>
25. *Startup Genome*: Website (2019). Retrieved from <https://startupgenome.com>
26. *Startupranking*: Website (2019). Retrieved from <https://www.startupranking.com/top/ukraine>
27. *Tech Startup School*: Website (2019). Retrieved from <http://tsus.me> [in Ukrainian].
28. Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>.
29. *UCU Center for Entrepreneurship*: Website (2019). Retrieved from <https://ucucfe.lvbs.com.ua/en>.
30. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2018. (2019). *Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association*: Website. Retrieved from <http://uvca.eu/ua/news/things-to-take-away-from-2019>

Kokhan M. O., Mazur A. V. Regional determinants in the development of the Lviv startup ecosystem.

The article considers the concept of startups and ecosystems of startup development. It investigates the innovativeness ratings of countries and regional ecosystems of startups and the factors influencing the successful development of startups. The article considers the ranking of the best regional startup ecosystems in the world. It covers the experience of the leading regions, whose effectiveness is driven by attention to financing, networking, expanding access to markets, attracting and nurturing talents, accumulating experience and scientific development. Particular attention is given to the impact of the specialization and effectiveness of the regional focus strategy. Based on the methodology and results of the Global Startup Ecosystem Ranking 2019, authors have empirically investigated the startup ecosystem of the Lviv city. Authors described and systemized the startups operating in the city, the elements, and dynamics of the urban startup infrastructure. The preconditions for successful development of startups - financing, talents, experience, connectedness, access to markets - have been identified. The effectiveness of the activity of city authorities, the local policy of promoting the startup environment development - documents, measures and results – have been investigated. The main factors of Lviv's regional leadership in the development of digital startups in Ukraine are: the dynamic development of the IT industry, the development of digital competencies and the concentration of talent in leading universities, the development of corporate universities and innovative infrastructure, the development of infrastructure and comfort in the city. For the development of the Lviv startup ecosystem, it is recommended to focus the efforts on further accumulation and transfer of experience, retention of talents, improvement of technology transfer systems, focusing on areas of exclusive competence while expanding access to finance and the global market.

Keywords: startup, startup ecosystem, government startup support, business incubators, innovation infrastructure, venture financing, smart city.

Кохан Маріанна Остапівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: marianna.kokhan@lnu.edu.ua, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9358-2200>).

Kokhan Marianna Ostapivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management of the Ivan Franko National University of Lviv.

Мазур Анастасія Вікторівна – аспірант кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: nastia.mazur@urk.net, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5435-9105>).

Mazur Anastasiya Viktorivna – Postgraduate of the Department of management of the Ivan Franko National University of Lviv.

Надійшло 20.11.2019 р.