

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-
ПРОЄКТАМИ»**

Виконав: здобувач 2-го курсу магістерського рівня
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Стівен БЛАТІН

Керівник: к.е.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н, професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ	7
1.1. Сутність та особливості стартап-проектів як об'єкта управління.....	7
1.2. Життєвий цикл стартап-проектів та стадії розвитку.....	16
1.3. Інструменти та методології управління стартап-проектами	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	38
2.1. Дослідження глобальних трендів в управлінні стартап-проектами	38
2.2. Аналіз стану стартап-екосистеми України.....	47
2.3. Критеріальна оцінка ефективності управління стартап-екосистемою України.....	64
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТОМ	76
3.1. Обґрунтування необхідності формування та загальна архітектура інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом.....	76
3.2. Структура, інструменти та функціональні компоненти інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом	83
3.3. Проект впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом.....	90
3.4. Оцінка ефективності впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом	97
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки та інноваційної діяльності визначається значною динамікою створення і розвитку стартап-проектів, які відіграють ключову роль у впровадженні технологічних інновацій, формуванні конкурентних переваг та розвитку підприємницького середовища. В умовах цифровізації бізнес-процесів підвищується потреба у застосуванні ефективних інструментів управління стартапами, здатних забезпечити їхню стійкість та успішний вихід на ринок. При цьому, незважаючи на зростання кількості стартапів, значна частина проектів стикається з проблемами організаційного, фінансового та стратегічного характеру, що зумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до управління.

Актуальність дослідження обумовлена потребою підвищення ефективності управлінських процесів у стартап-проектах, оптимізації ресурсів, зменшення ризиків та забезпечення стійкого розвитку новостворених підприємств. Теоретична значущість роботи полягає у систематизації знань щодо специфіки управління стартапами, аналізі сучасних методологій та інструментів управління, а також формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх удосконалення.

Стан наукової розробки проблеми свідчить про значний інтерес дослідників до вивчення питань управління стартап-проектами. У працях Гавриша О.А., Бояришової К.О., Кравченка М.О., Котлубая В.О., Кібік О.М., Ситник Н.І., Курченка О.О., Мазура А.В., Кохана С.О., Потькова І.С. розглянуто організаційні та методологічні засади розвитку стартапів, функціонування екосистеми, а також державне регулювання цього процесу. Проблеми фінансування та оцінювання доінвестиційної вартості стартапів висвітлюють у своїх роботах Дуб А.Р., Хлопецька М.-С.Б., Верещагіна Г.В., Куніцина Н.Н., тоді як питання ризик-орієнтованого управління та зниження венчурних ризиків аналізують Барчак Т.П., Рудь Н.Т. і Богатко Б.В. Особливу увагу сучасним

методологіям управління проєктами у сфері стартапів приділяють Войтко С.В., Гавриш О.А. та інші, наголошуючи на важливості адаптації Agile, Lean Startup та гібридних підходів до умов високої невизначеності. Разом із тим комплексне дослідження інструментів удосконалення управління стартап-проєктами з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, індустрії 4.0 та специфіки українського ринку досі розглядається лише фрагментарно, що й визначає наукову новизну даної роботи.

Метою дослідження є удосконалення інструментів управління стартап-проєктом шляхом розроблення та обґрунтування інтегрованої системи інструментів управління, що поєднує методи планування, контролю, аналітики та оцінки ефективності.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- визначити ключові характеристики стартап-проєктів та класифікувати їх за типами і масштабами діяльності;
- дослідити основні стадії життєвого циклу стартапу та окреслити критичні точки прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати сучасні методології та інструменти управління стартапами, визначити їхні переваги та обмеження;
- виявити та проаналізувати ключові світові тренди в управлінні стартапами;
- оцінити поточний стан стартап-екосистеми України та визначити фактори, що впливають на розвиток стартапів;
- виконати критеріальну оцінку ефективності управління стартап-екосистемою України;
- обґрунтувати необхідність формування та загальну архітектуру інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом;
- обґрунтувати структуру, інструменти та функціональні компоненти інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом;
- сформулювати проєкт впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом;

– виконати оцінку ефективності впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом.

Об'єктом дослідження є процес управління стартап-проєктами в умовах високої невизначеності, швидких змін ринкового середовища та обмеженості ресурсів.

Предметом дослідження виступають інструменти та інтегровані системи управління стартап-проєктом.

Для вирішення поставлених завдань були застосовані положення системного та порівняльного аналізу, принципи діалектичного методу пізнання, аналізу, синтезу тощо.

Цінність роботи полягає в систематизації та критичній оцінці інструментів управління стартап-проєктами в умовах високої невизначеності, швидких змін ринкового середовища та обмеженості ресурсів.

Основні результати дослідження були опубліковані науковій статті: Котлубай В. О., Редіна Є.В., Блатін С.Д. Напрями розвитку стартап-екосистеми в Україні. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 6(34). С.825-836.

Структура роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність та особливості стартап-проектів як об'єкта управління

Економічний розвиток значною мірою визначається здатністю суспільства генерувати й впроваджувати нові ідеї. Саме тому стартап-проекти дедалі частіше розглядаються як важлива складова інноваційного поступу. Вони не лише відкривають нові технологічні напрями, а й формують підґрунтя для появи нетрадиційних бізнес-моделей, що змінюють правила гри на ринку. Стартапи здатні руйнувати усталені схеми, пропонувати споживачам нову цінність і створювати конкурентні переваги там, де класичні компанії діють інерційно.

Особливість стартапів полягає у можливості їхнього виникнення в будь-якому секторі економіки. У сфері фінансових технологій вони створюють сервіси для швидших і безпечніших розрахунків, у біотехнологіях – пропонують рішення для діагностики та лікування, у культурній галузі – розробляють нові формати творчої взаємодії, а у сфері послуг роблять наголос на персоналізації й цифровізації сервісів. Незалежно від галузі, у центрі стартапу завжди стоїть ідея, спрямована на те, щоб запропонувати ринку принципово нове рішення або суттєво вдосконалити наявне [16].

Важливою рисою стартапів є їхня орієнтація на унікальність, яка не обов'язково повинна мати глобальний масштаб. Іноді достатньо локальної інновації, здатної задовольнити конкретну потребу споживача ефективніше за існуючі аналоги. Саме завдяки цьому з'являються компанії, які згодом стають лідерами ринку, адже вони вміють перетворювати обмежені ресурси на конкурентні переваги [53].

Управління стартапами суттєво відрізняється від керування традиційними бізнесами. Якщо класичні компанії працюють у більш-менш стабільному

середовищі, мають відпрацьовані бізнес-процеси та стабільні джерела фінансування, то стартапи функціонують у ситуації постійної невизначеності. Вони змушені приймати рішення швидко, діяти з урахуванням високих ризиків, тестувати гіпотези й постійно коригувати стратегію відповідно до реакції ринку.

Ще однією характерною ознакою стартапів є обмеженість ресурсів – фінансових, людських і матеріальних. Команди зазвичай невеликі, кожен учасник виконує кілька функцій одночасно, а зовнішнє фінансування потрібно обґрунтовувати перед інвесторами переконливістю ідеї та потенціалом зростання, що формує особливу управлінську культуру, яка спирається на гнучкість, креативність і швидкість ухвалення рішень.

Невід’ємною складовою стартапів є високий рівень ризику. Значна частина проєктів не доходить до комерційного успіху й зникає ще на ранніх етапах. Водночас саме готовність працювати з ризиком відрізняє стартап від малого бізнесу. Його мета полягає не лише у стабільному функціонуванні, а насамперед у пошуку бізнес-моделі, яка здатна швидко масштабуватися й виходити на нові ринки [53].

Таким чином, стартап-проєкти можна вважати важливим чинником розвитку інноваційної економіки. Вони поєднують творчий пошук, підприємницьку ініціативу та здатність діяти в умовах невизначеності. Управління такими проєктами потребує особливих підходів: використання гнучких методологій планування, розвитку систем підтримки підприємництва та адаптивних управлінських інструментів. Саме розуміння специфіки стартапів дає змогу підвищити їхню ефективність і сприяти формуванню конкурентного бізнес-середовища.

У науковій літературі, бізнес-аналітиці та прикладних дослідженнях термін «стартап» використовується доволі широко, однак його зміст інтерпретується по-різному, що пояснюється багатогранністю цього явища. Стартап може одночасно виступати інноваційним продуктом, новою формою організації бізнесу або соціально-економічним феноменом, який впливає на розвиток економіки загалом. Відсутність універсального визначення лише

підкреслює складність і динамічність цього поняття, що постійно змінюється під впливом ринкових і технологічних факторів.

Дослідники [2; 14; 29; 31; 37; 39; 46; 49; 52; 15] розглядають стартапи з різних позицій. Одні роблять акцент на інноваційності, підкреслюючи прагнення створити продукт, здатний змінити споживчу поведінку. Інші наголошують на тимчасовому характері існування стартапу, трактуючи його як перехідний етап у пошуку ефективної бізнес-моделі. Треті відзначають масштабованість, тобто здатність компанії швидко розширюватися, охоплювати нові ринки та залучати велику кількість користувачів чи клієнтів.

Узагальнюючи ці підходи, можна стверджувати, що стартап – це особлива форма підприємництва, яка поєднує новизну ідеї, ризиковість і прагнення до зростання. Його відмінність від традиційного бізнесу полягає у високій невизначеності, використанні гнучких моделей управління та орієнтації на швидке масштабування. Тоді як класичне підприємство працює у відносно стабільних умовах, стартап постійно перебуває в пошуку: тестує гіпотези, враховує відгуки споживачів і коригує напрям розвитку.

Стартап – це не лише бізнес-проект у вузькому розумінні, це своєрідна культура підприємництва, яка базується на відкритості до експериментів, високій готовності працювати з ризиком і здатності швидко мобілізувати ресурси. Саме завдяки цьому стартапи стають каталізаторами інноваційного розвитку, створюючи нові стандарти у сфері технологій, сервісів і бізнес-процесів [40].

Зважаючи на різноманітність трактувань, доречно здійснити їх систематизацію, що дозволяє чіткіше зрозуміти, як науковці й практики в Україні та за кордоном підходять до визначення цього явища. Така систематизація допомагає уникнути термінологічної плутанини та виявити, які аспекти – інноваційність, бізнес-модель чи масштабованість – стають у центрі уваги різних дослідницьких шкіл.

Саме з цією метою наведено таблицю 1.1, у якій узагальнено приклади визначень поняття «стартап-проект». Вона демонструє різні підходи вчених і

практиків, що підтверджує багатогранність цього явища й підкреслює потребу його комплексного дослідження.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Стартап-проект»

Автор	Трактування поняття «Стартап-проект»
Ситник Н. І.	Стартапи – форма інноваційного підприємництва, яка дає змогу швидко перетворювати ідеї на бізнес глобального масштабу.
Оксенюк К. І.	Стартап – підприємницький проект, що оцінюється вище своєї поточної вартості, базується на майбутніх фінансових потоках, які важко об'єктивно оцінити через високий ризик.
Цеслів О. В.	Стартап – новітній проект, що розвивається в умовах невизначеності, швидко зростає, створює нові товари й послуги.
Юхимчук Ю. О.	Стартап – новостворена компанія, яка може бути навіть без реєстрації, але орієнтована на впровадження інновацій локального чи глобального рівня.
Мяснікова Г.А.	Стартап – нова компанія, що перебуває на стадії розвитку, базує бізнес на інноваціях і володіє обмеженими ресурсами.
Седікова І. О.	Стартап – організаційна форма інноваційної діяльності, молода компанія, що досліджує перспективні ринки.
Барчак Т. П.	Стартап – тимчасова структура, яка шукає масштабовану й прибуткову бізнес-модель.
Євтушенко В. А.	Стартапи – незалежні організації, молодші п'яти років, орієнтовані на створення масштабованого інноваційного продукту.

Зайцева О. І.	Стартап – короткострокова форма малого інноваційного підприємства, спрямована на створення нової продукції та максимізацію ефекту.
Трофименко О. О.	Стартап – новостворена компанія (іноді ще не зареєстрована), бізнес якої базується на інноваціях, що потребує зовнішніх ресурсів.

Джерело: складено автором за [2; 14; 15; 29; 31; 37; 39; 46; 49; 52]

Аналізуючи різні визначення поняття «стартап», можна виділити кілька характерних ознак (рис. 1.1), які дозволяють чіткіше зрозуміти суть цього явища. По-перше, стартап завжди виступає новою ініціативою, яка ще не має довгої історії операційної діяльності. Підприємство на ранньому етапі свого існування, що перебуває у процесі пошуку оптимальної бізнес-моделі та формування продукту чи послуги, здатної зацікавити ринок.



Рис 1.1. Характерні ознаки стартапу

Джерело: складено автором

По-друге, діяльність стартапу невіддільно пов'язана з інноваціями. Йдеться не лише про створення нового продукту, але й про розробку послуг,

бізнес-процесів чи технологій, що відрізняються від існуючих рішень. Інноваційний характер стартапу дає йому перевагу у створенні унікальної цінності, яка може як локально, так і глобально змінювати правила гри на ринку.

Третя характерна риса – функціонування в умовах невизначеності та високого ризику. Стартапи постійно стикаються з обмеженістю ресурсів, невизначеністю реакції ринку на продукт і непередбачуваністю конкурентного середовища. Така ситуація вимагає від керівників здатності швидко адаптуватися, приймати гнучкі управлінські рішення та використовувати експериментальні підходи для перевірки бізнес-гіпотез.

Четвертий аспект – орієнтація на масштабованість та швидке зростання. На відміну від традиційного малого бізнесу, який зазвичай розрахований на поступове розширення, стартап прагне якомога швидше збільшити обсяги операцій, охопити нові ринки та залучити якомога більшу аудиторію користувачів. Масштабованість часто стає визначальним фактором для інвесторів, які оцінюють потенціал прибутковості та швидкість розвитку проєкту [40].

Стартап – це тимчасова форма підприємства. Він існує до досягнення певного етапу розвитку: або трансформується у зрілу компанію з усталеними процесами, або припиняє своє існування, якщо бізнес-модель не виправдовує очікувань. Саме тимчасовий характер підкреслює динамічність і експериментальний характер стартапів.

Порівняння стартапів із традиційним бізнесом дозволяє виділити низку важливих відмінностей. Традиційні компанії зазвичай працюють на сформованих ринках, орієнтуються на стабільність і поступове зростання, мають налагоджені бізнес-процеси та стабільне фінансування. Стартапи, натомість, оперують у мінливому середовищі, створюють нові ринки або трансформують наявні, активно залучають зовнішнє фінансування через венчурні механізми та відзначаються високою гнучкістю в ухваленні рішень.

Отже, усвідомлення цих відмінностей є надзвичайно важливим для ефективного управління стартапами. Методи та інструменти, які успішно

працюють у стабільному бізнесі, не завжди підходять для стартапів. Для них необхідні спеціалізовані підходи, орієнтовані на адаптивність, швидку реакцію на ринкові зміни, управління ризиками та підтримку інноваційних процесів. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, мінімізувати невдачі та забезпечити стійке зростання молодого підприємства.

Як стверджує Верещагіна Г. В., хоча всі стартапи мають певні спільні риси, кожен із них унікальний у своїй діяльності. Вони відрізняються не лише напрямками роботи, а й масштабом проєктів, джерелами фінансування, цільовою аудиторією та стратегією розвитку. Науковці та практики пропонують різні підходи до класифікації стартапів (рис 1.2), адже одні критерії орієнтовані на індустрію, інші – на тип інновацій, треті – на соціальний або комерційний вплив. Розуміння цих категорій допомагає правильно оцінювати ризики, планувати ресурси та визначати пріоритети для розвитку бізнесу [6].



Рис 1.2. Класифікації стартапів

Джерело: складено автором

Серед найпоширеніших типів виділяють технологічні стартапи. Вони зосереджені на створенні програмного забезпечення, платформ, мобільних застосунків, рішень на базі штучного інтелекту, блокчейну та інших цифрових інструментів. Часто ці компанії починають із мінімального життєздатного продукту (MVP), тестують його на ринку і швидко вдосконалюють, орієнтуючись на зворотний зв'язок користувачів. Технологічні стартапи мають

високий потенціал масштабування, що робить їх привабливими для венчурних інвесторів, які готові вкладати кошти в проекти з можливістю стрімкого зростання.

Соціальні стартапи відрізняються від технологічних своєю місією. Їхня мета полягає у вирішенні актуальних суспільних проблем: покращенні якості освіти, медичного обслуговування, захисті довкілля чи підтримці соціально вразливих груп. Хоч фінансовий прибуток важливий, він не є єдиним орієнтиром успіху. Соціальні стартапи часто фінансуються через гранти, донорські програми або краудфандингові платформи, що дає можливість реалізувати ідеї навіть за обмеженого початкового капіталу.

Сервісні стартапи зосереджені на наданні нових або суттєво вдосконалених послуг, це можуть бути проекти у сфері транспорту, логістики, харчування, туризму, розваг чи цифрових сервісів. Їхня перевага полягає у швидкій адаптації до потреб ринку і здатності створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів. Наприклад, нові мобільні застосунки для доставки їжі або платформи для бронювання туристичних послуг дозволяють стартапам конкурувати навіть із великими корпораціями завдяки гнучкості та інноваціям у сервісі.

Науково-дослідні стартапи виникають на основі наукових відкриттів і досягнень у різних галузях. Вони характерні для біотехнологій, медицини, матеріалознавства, енергетики та інших високотехнологічних сфер. Такі стартапи часто потребують значних інвестицій на етапі розробки та тестування, але потенціал їхньої продукції здатний трансформувати цілу галузь. Зазвичай це довгострокові проекти, що поєднують наукову діяльність із підприємницькою стратегією.

Фінансові стартапи, або FinTech, займаються розробкою інновацій у сфері платежів, кредитування, страхування та інвестування. Вони прагнуть зробити фінансові послуги швидшими, зручнішими та доступнішими для користувачів. Часто це стартапи з високим потенціалом для глобального масштабування, адже

цифрові фінансові сервіси легко інтегруються у міжнародні ринки та дозволяють залучати велику кількість клієнтів.

Таким чином, класифікація стартапів за типами діяльності дає змогу зрозуміти різницю між підходами до управління, фінансування та розвитку кожного проєкту. Кожен тип має свої особливості, ризики та перспективи, що визначають специфіку його функціонування та стратегію залучення ресурсів.

Стартап-проєкти – це особлива форма підприємництва, яка поєднує інноваційність, високий рівень ризику, масштабованість та потенціал швидкого зростання. Вони суттєво відрізняються від традиційного бізнесу як за умовами функціонування, так і за вимогами до управління. Типологія стартапів охоплює технологічні, соціальні, сервісні, науково-дослідні та фінансові напрями, кожен з яких має власну специфіку. Як об'єкти управління, стартапи характеризуються невизначеністю, дефіцитом ресурсів і необхідністю оперативної адаптації, що зумовлює потребу у спеціальних методологіях і підходах [17].

Стартап-проєкти можна вважати унікальною формою підприємницької діяльності, яка відрізняється від усталених бізнес-моделей. Їхня сутність полягає у прагненні створити щось нове – продукт, сервіс чи технологію, які мають здатність докорінно змінити ринок або сформувати абсолютно нову нішу. У центрі будь-якого стартапу завжди стоїть інноваційність, що поєднується з високим рівнем ризику, а також із потенціалом для масштабного та швидкого зростання.

Традиційний бізнес зазвичай функціонує у відносно стабільному середовищі, тоді як стартапи постійно перебувають у зоні невизначеності. Вони стикаються з браком фінансів, обмеженістю часу та відсутністю готових моделей розвитку. Саме тому управлінські підходи, які добре працюють у зрілих компаніях, тут часто виявляються малоефективними.

Типологія стартапів свідчить про їхню різноманітність. Технологічні стартапи пов'язані з програмним забезпеченням, штучним інтелектом або блокчейном і зазвичай орієнтуються на глобальні ринки. Соціальні – зосереджені на вирішенні проблем суспільства та поліпшенні якості життя. Сервісні

пропонують нові підходи до організації побутових чи професійних послуг. Науково-дослідні базуються на відкриттях у біотехнологіях, медицині або суміжних галузях. Фінансові (FinTech) створюють інновації у сфері платежів, кредитування чи інвестування. Кожен тип має свою логіку розвитку, власні ризики й специфіку залучення інвестицій [12].

Як об'єкти управління, стартапи вимагають особливого підходу. Тут потрібна постійна перевірка бізнес-гіпотез, швидка адаптація до нових умов і гнучкі методології – Agile, Scrum, Lean Startup. У центрі процесу управління перебуває не тільки розробка стратегії, а й активна взаємодія з потенційними користувачами, що дозволяє швидко тестувати продукт і коригувати його відповідно до очікувань ринку.

Таким чином, стартапи – це більше ніж просто «молоді компанії». Вони є рушійною силою інновацій, формують нові ринки, кидають виклик усталеним гравцям і вимагають від управлінців здатності мислити нестандартно. Саме їхня гнучкість і прагнення до експериментів стають передумовою майбутнього успіху або, навпаки, швидкого згорання діяльності. У будь-якому випадку стартапи залишаються особливою формою підприємництва, що задає тон сучасному економічному розвитку.

1.2. Життєвий цикл стартап-проектів та стадії розвитку

У сучасній економічній системі стартапи розглядаються не лише як окремі бізнес-ініціативи, а як складні соціально-економічні феномени, що формують нові підходи до створення вартості, стимулюють розвиток інновацій та задають динаміку конкурентного середовища. Одним із фундаментальних аспектів дослідження стартапів є аналіз їхнього життєвого циклу, адже саме розуміння етапів розвитку дає змогу визначати оптимальні управлінські інструменти,

обирати джерела фінансування, планувати маркетингові стратегії та прогнозувати потенційні ризики.

Життєвий цикл стартап-проєкту можна охарактеризувати як послідовність стадій, які проходить інноваційна ініціатива від моменту зародження ідеї до трансформації у стабільну компанію або завершення існування. На відміну від традиційного бізнесу, у якого етапи розвитку більш прогнозовані, стартапи відзначаються високою варіативністю та непередбачуваністю, що зумовлено умовами невизначеності, дефіцитом ресурсів та швидкими змінами ринку.

Загальноприйнятим є підхід, за яким життєвий цикл стартапу складається з кількох основних стадій: зародження ідеї, створення мінімально життєздатного продукту (MVP), пошуку бізнес-моделі, зростання і масштабування, виходу на стабільний розвиток та можливого завершення діяльності. Кожна з цих стадій має свої характерні особливості, управлінські завдання та ризики.

Початковий етап розвитку стартапу є фундаментом для подальшої долі проєкту. Саме в цей момент зароджується ідея, яка згодом може перетворитися на конкурентоспроможний продукт або, навпаки, залишитися нереалізованою концепцією. Формування бізнес-ідеї передбачає не лише креативність, а й чітке усвідомлення проблеми чи потреби, яку планується задовольнити. Якщо задум не відповідає реальним викликам споживачів, то навіть найтехнологічніше рішення може не знайти попиту.

На цьому етапі засновники намагаються зрозуміти, хто їхній потенційний клієнт і які «болі» чи потреби він має. Первинне дослідження ринку допомагає окреслити конкурентне середовище, виявити наявні альтернативи та знайти власну нішу. Іноді достатньо поверхневого аналізу для виявлення слабких місць у продуктах конкурентів, але здебільшого потрібні детальніші дослідження, які вимагають часу та певних інвестицій [18].

Крім того, важливим завданням є формування команди. Жодна, навіть найперспективніша ідея, не може реалізуватися без людей, які мають необхідні знання та мотивацію. На цьому етапі до складу команди часто входять друзі, колеги або однодумці, що поділяють спільне бачення. Водночас саме

недосвідченість чи відсутність управлінських навичок у засновників може стати серйозним бар'єром для подальшого розвитку [5].

Не менш важливим є створення первинного бачення продукту. Йдеться не про готову інженерну розробку, а радше про концептуальну модель, яка описує, які функції матиме майбутній продукт, у чому полягатиме його унікальність і яку вигоду отримають користувачі. Дане бачення стає основою для розробки мінімально життєздатного продукту на наступних етапах. Основні завдання початкової стадії наведено на рисунку 1.3.

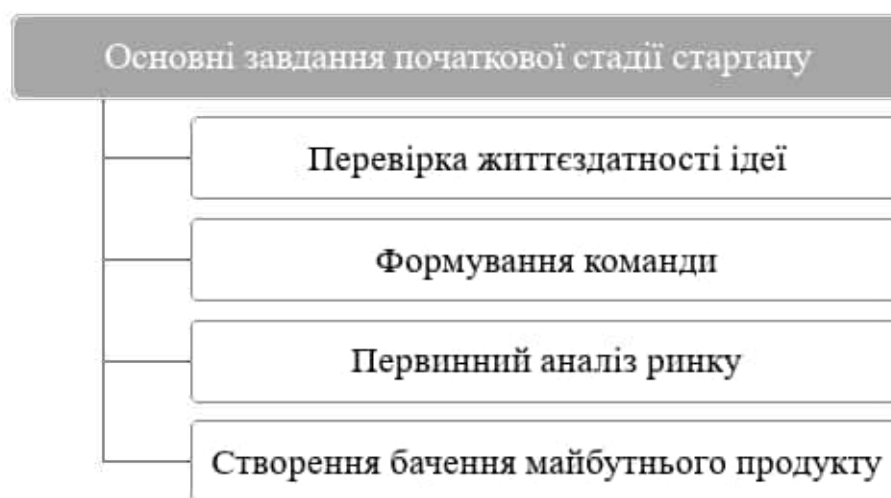


Рис 1.3. Основні завдання початкової стадії стартапу

Джерело: складено автором

Однак цей етап супроводжується низкою ризиків. Найпоширеніший серед них – недостатнє дослідження ринку. Часто підприємці покладаються лише на інтуїцію або власний досвід, ігноруючи реальні статистичні дані чи думку потенційних користувачів. Іншим ризиком є переоцінка інноваційності: іноді ідея здається унікальною лише самій команді, тоді як ринок не бачить у ній значної цінності. Крім того, серйозною проблемою може стати нестача компетенцій: технічні спеціалісти не завжди розуміють основи маркетингу чи фінансів, а управлінські рішення приймаються інтуїтивно.

Отже, початкова стадія стартапу є своєрідною точкою відліку. Вона визначає, чи матиме проєкт шанс на подальший розвиток. Саме тут закладається фундамент майбутнього успіху: від чіткості ідеї, якості команди та

реалістичності початкових оцінок залежить, чи зможе стартап перейти до наступної фази – створення MVP.

Друга стадія життєвого циклу стартапу має надзвичайно важливе значення, адже саме тут ідея починає набувати реальних обрисів у вигляді продукту чи послуги. Якщо на початковому етапі все обмежувалося концепціями, припущеннями й баченням майбутнього результату, то зараз настає момент перевірки цих гіпотез у практичній площині. Головна мета полягає у створенні MVP (Minimum Viable Product) – мінімально життєздатної версії продукту, яка демонструє основну цінність для користувача [5].

MVP не має бути ідеальним або надто складним. Його завдання – показати, що задум дійсно здатний розв'язати проблему споживача, це може бути простий прототип, мобільний додаток із кількома базовими функціями, вебплатформа з мінімальним інтерфейсом або навіть фізичний зразок, зібраний вручну. Важливо, щоб користувач зміг відчувати головну ідею продукту й оцінити, наскільки вона йому потрібна [18].

Управлінська діяльність на цьому етапі зосереджена на кількох пріоритетах (рис. 1.4).

По-перше, це оптимізація витрат. Команда часто працює в умовах обмеженого бюджету, тому важливо уникати зайвих витрат на функціонал, який не має вирішального значення. По-друге, організація процесу розробки. Робота повинна бути чітко структурована, з розподілом обов'язків і короткими ітераціями, що дозволяють швидко вносити зміни. По-третє, тестування гіпотез. Стартап постійно перевіряє свої припущення: чи правильно визначено цільову аудиторію, чи дійсно запропонована функція приносить користь, чи готові люди платити за цей продукт. Нарешті, надзвичайно важливим завданням є налагодження зворотного зв'язку з клієнтами. Саме завдяки відгукам команда отримує дані для вдосконалення продукту.

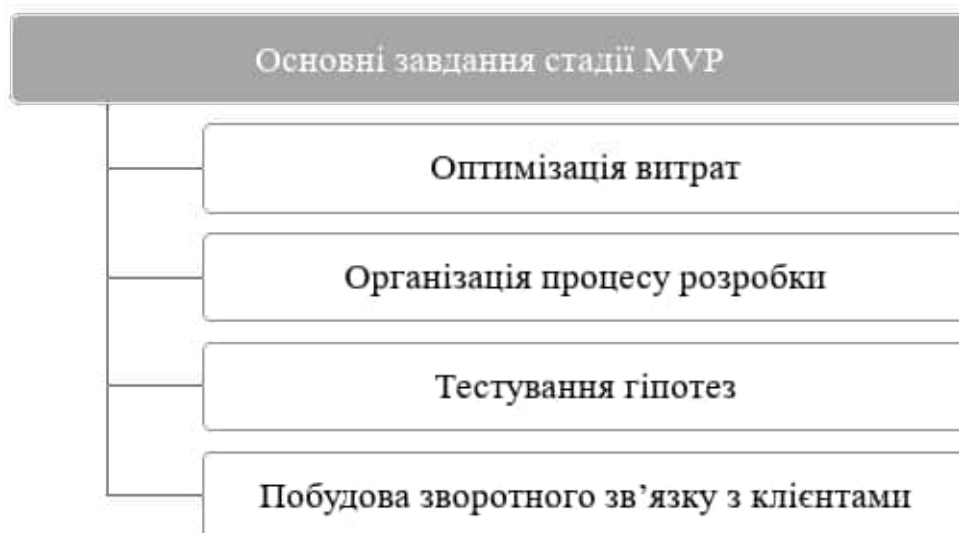


Рис 1.4. Основні завдання стадії мінімально життєздатного продукту
стартапу

Джерело: складено автором

Проте цей етап має низку ризиків. Один із них – невдалий вибір функціоналу для MVP. Якщо команда сконцентрується на деталях, які не є важливими для користувача, то продукт не отримає належного відгуку, і вся робота буде марною. Другий ризик – недостатнє залучення користувачів. Навіть найкращий прототип залишиться непоміченим, якщо його не протестує достатня кількість людей. Третій виклик – втрата фінансування. Якщо інвестори або сама команда не побачать обнадійливих результатів, то проєкт може втратити підтримку ще до переходу на наступну стадію [5].

Таким чином, друга стадія є переломною: вона перетворює ідею на конкретний результат, який можна представити аудиторії та інвесторам. Успішне створення MVP відкриває шлях до подальшого розвитку, тоді як невдалі рішення можуть поставити під сумнів доцільність існування стартапу. Саме тому важливо зберігати баланс між швидкістю, економією та якістю, орієнтуючись насамперед на потреби кінцевих користувачів.

На цьому етапі стартап виходить на новий рівень розвитку: від простого тестування ідеї та створення прототипу команда переходить до формування сталої бізнес-моделі. Момент, коли продукт має не просто привертати увагу

користувачів, а почати приносити реальний дохід. Іншими словами, настає перевірка життєздатності проєкту в економічному сенсі (рис 1.5).

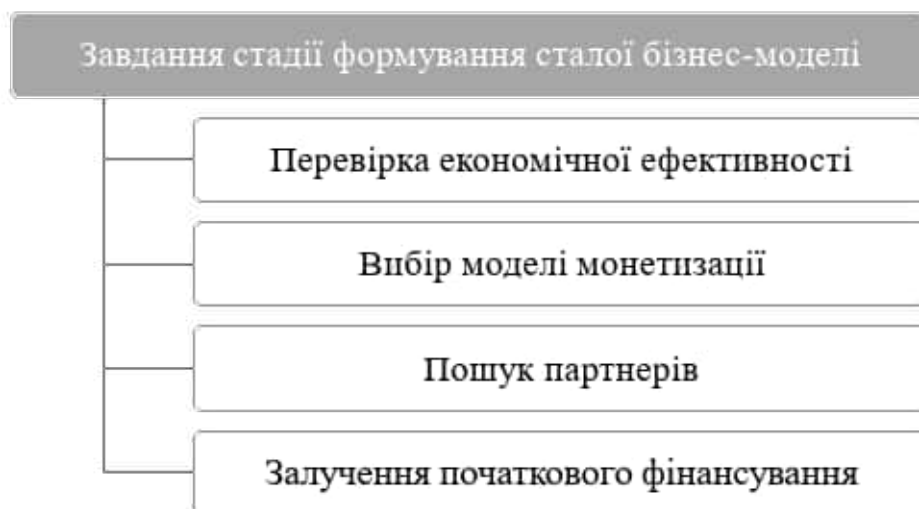


Рис 1.5. Основні завдання стадії формування сталої бізнес-моделі
стартапу

Джерело: складено автором

Перший крок – перевірка економічної ефективності. Тут команда з’ясовує, чи виправдовує витрати на розробку, маркетинг і підтримку той дохід, який генерує продукт. Якщо витрати значно перевищують прибуток, необхідно або оптимізувати процеси, або змінювати підхід до ринку.

Друге важливе завдання – вибір моделі монетизації. Саме зараз стартап повинен визначитися, яким чином він буде заробляти: чи це буде продаж підписок, реклама, разові платежі за використання продукту, freemium-модель або комбінований підхід. Правильна модель здатна забезпечити стабільність і передбачуваність доходів, а невдала – навпаки, стати гальмом у розвитку.

Третім напрямом роботи є пошук партнерів. Йдеться як про стратегічних союзників, що допоможуть вийти на нові ринки, так і про постачальників або дистриб’юторів, завдяки яким продукт отримає ширший доступ до аудиторії. Партнерства здатні суттєво знизити витрати та відкрити додаткові можливості масштабування.

Четверте завдання – залучення початкового фінансування. Якщо попередні етапи були зосереджені на власних ресурсах команди та мінімальних інвестиціях, то зараз стартап прагне переконати бізнес-ангелів чи венчурні фонди в перспективності свого проєкту. Важливим інструментом стає бізнес-план або фінансова модель, що чітко демонструє можливість отримання прибутку [26].

Разом із тим, цей етап супроводжується значними ризиками. Найбільший з них – невідповідність продукту реальним потребам ринку. Навіть якщо ідея здається перспективною, користувачі можуть не бути готовими платити за неї у тій формі, у якій вона представлена. Другий серйозний виклик – неефективна організація каналів продажів. Неправильно обрані або слабо розвинені канали збуту здатні звести нанівець навіть хороший продукт.

Отже, на цьому етапі стартап робить вирішальний крок – він переходить від експериментів до справжнього бізнесу. Тепер продукт має підтвердити не лише свою цінність для користувача, а й економічну спроможність. Саме тут закладається фундамент майбутнього масштабування, і від того, наскільки вдало буде вибудована бізнес-модель, залежить подальший розвиток проєкту.

Цей етап розвитку стартапу вважається одним із найдинамічніших та водночас найбільш ризикованих. Якщо бізнес-модель підтвердила свою ефективність, підприємство переходить до масштабування, то це момент, коли головна мета полягає у швидкому зростанні: розширенні клієнтської бази, захопленні більшої частки ринку та залученні додаткових фінансових ресурсів. Стартап, який до цього існував як невеликий експеримент, поступово перетворюється на повноцінну компанію (рис 1.6).

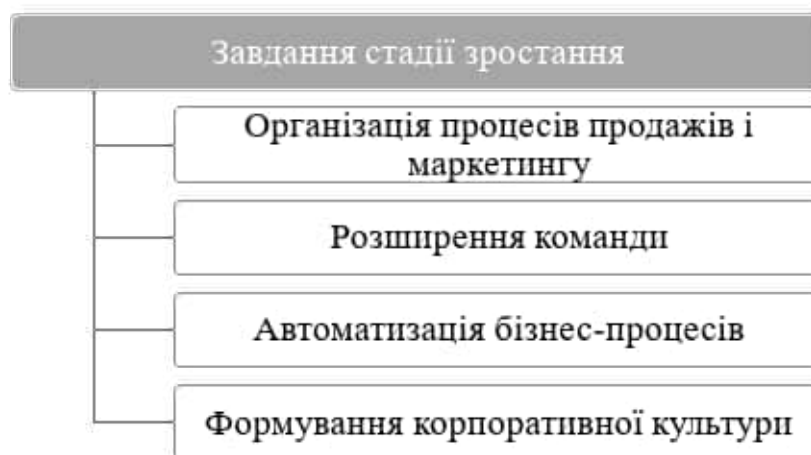


Рис 1.6. Основні завдання стадії зростання стартапу

Джерело: складено автором

Перший пріоритет на цьому етапі – організація процесів продажів і маркетингу. Якщо раніше основна увага приділялася створенню продукту, то тепер важливо навчитися ефективно його продавати. Для цього розробляються маркетингові стратегії, вибудовуються системи роботи з клієнтами, створюються відділи продажів. Саме здатність правильно масштабувати ці напрями визначає швидкість росту компанії.

Другий важливий напрям – розширення команди. Стартап, що розвивається, більше не може існувати лише на ентузіазмі невеликої групи засновників. З'являється потреба у спеціалістах з маркетингу, фінансів, операційного менеджменту, HR та інших сфер. Успішне залучення професіоналів дозволяє забезпечити стабільність бізнесу, але водночас створює нові виклики: необхідність організації роботи великого колективу, делегування повноважень та побудови чіткої системи управління.

Третє завдання – автоматизація бізнес-процесів. Без цього подальше зростання стає неможливим: компанія починає втрачати ефективність, якщо намагається розширюватися, використовуючи ті ж самі інструменти й методи, що й на початкових етапах. Тому автоматизація бухгалтерії, CRM-системи для роботи з клієнтами, платформи для внутрішніх комунікацій – усе це стає обов'язковим елементом.

Четвертий аспект – формування корпоративної культури. На стадії масштабування вона набуває особливого значення. Якщо раніше команду об'єднували особисті контакти й спільний ентузіазм, то зараз потрібні чітко сформовані цінності, принципи взаємодії та внутрішні правила. Саме культура стає тим чинником, який дозволяє великій команді рухатися в одному напрямі [21].

Водночас слід пам'ятати, що масштабування – це найризикованіший етап розвитку стартапу. Надмірне зростання може створити фінансовий тиск: витрати на персонал, маркетинг і технології іноді випереджають надходження від клієнтів. Крім того, компанія ризикує втратити гнучкість, яка була її перевагою на попередніх стадіях. Управлінська неефективність, хаотичне прийняття рішень або відсутність чіткої структури здатні загальмувати розвиток чи навіть поставити під загрозу саме існування бізнесу [26].

Таким чином, масштабування – це не лише можливість вийти на новий рівень, а й серйозне випробування для всієї команди. Успішними стають ті стартапи, які вміють зберегти баланс між швидким ростом та контролем над процесами, поєднуючи інноваційність із системністю.

Фінальна стадія життєвого циклу стартапу є вирішальною, адже саме на ній визначається подальша доля проєкту. Після періоду активного зростання компанія може слідувати кільком можливим сценаріям розвитку, кожен з яких має свої особливості та вимоги до управління (рис 1.7).

Перший сценарій – трансформація стартапу у зрілу компанію. У цьому випадку бізнес закріплює свої позиції на ринку, налагоджує стабільні бізнес-процеси та формує довгострокову стратегію розвитку. Важливо не лише підтримувати фінансову стабільність, але й розвивати продуктову лінійку, вдосконалювати технології та зміцнювати корпоративну культуру. З точки зору управління, це означає поступове делегування повноважень, формування середнього та старшого менеджменту, а також системне планування ресурсів.



Рис 1.7 Фінальна стадія життєвого циклу стартапу

Джерело: складено автором

Другий сценарій – продаж бізнесу стратегічному інвестору. У такому випадку стартап інтегрується в більш велику компанію, що дозволяє засновникам отримати фінансову вигоду, а бізнесу – доступ до нових ресурсів і ринків. Процес управління зосереджується на підготовці бізнесу до оцінки та інтеграції: покращенні ключових показників, оптимізації витрат і формалізації внутрішніх процесів.

Третій варіант розвитку – вихід на IPO (публічне розміщення акцій), це складний і тривалий процес, який передбачає підготовку фінансової звітності, відповідність вимогам біржі, формування прозорої структури управління та активну комунікацію з потенційними інвесторами. Для засновників та менеджменту це період високої відповідальності, адже успіх IPO значно впливає на здатність залучати додаткові ресурси та утримувати ринкові позиції.

Четвертий сценарій, на жаль, згорання діяльності через невдачу на ринку, також є частиною життєвого циклу стартапів. Причини можуть бути різними: недооцінка конкуренції, низький попит на продукт, фінансові труднощі або внутрішні управлінські проблеми. Навіть у разі невдачі важливо забезпечити впорядковане завершення діяльності, мінімізувати втрати та зберегти репутацію засновників для майбутніх проєктів.

Управлінська задача на фінальній стадії полягає не лише у збереженні досягнутих результатів, а й у плануванні подальшого розвитку бізнесу, зміцненні конкурентних переваг і диверсифікації продуктового портфелю. Успішні стартапи не просто завершують життєвий цикл – вони використовують накопичений досвід, команду та ресурси для підтримки стабільності та створення нових напрямів діяльності.

Основні завдання управління на фінальній стадії:

- забезпечення стійкого фінансового стану;
- розвиток і розширення продуктової лінійки;
- утримання та зміцнення конкурентних переваг;
- підготовка до стратегічних рішень: продаж, IPO або трансформація;
- підтримка корпоративної культури та мотивації команди;
- оцінка ризиків та планування кризових сценаріїв [26, с.86].

Таким чином, фінальна стадія життєвого циклу стартапу знаменує перехід від динамічного експериментування до стабільності, системного мислення та стратегічного планування. Саме на цьому етапі визначається майбутня доля проєкту – чи зможе він перетворитися на зрілу компанію, залучити стратегічного інвестора, здійснити вихід на IPO або завершити діяльність, залишивши по собі цінний досвід для наступних ініціатив. Для більш наочного розуміння специфіки кожного етапу, ключових завдань та основних ризиків наведено таблицю 1.2, яка узагальнює основні характеристики стадій життєвого циклу стартап-проєктів.

Кожна стадія життєвого циклу стартапу вимагає особливого підходу до управління, адже умови та завдання на початкових і пізніших етапах суттєво відрізняються. На початкових фазах, коли формується бізнес-ідея та створюється перша версія продукту, пріоритетом стає гнучкість у роботі. Саме тут ефективними виявляються методології Agile та Lean Startup, що дозволяють швидко перевіряти гіпотези, отримувати зворотний зв'язок від потенційних клієнтів і оперативно коригувати напрям розвитку. На цих етапах команда зазвичай невелика, кожен учасник виконує декілька функцій одночасно, і роль засновників є надзвичайно важливою – вони виступають не лише як стратеги, а

й як безпосередні виконавці ключових завдань, активно взаємодіючи з ринком і першими клієнтами.

Таблиця 1.2

Основні характеристики стадій життєвого циклу стартап-проектів

Стадія	Ключові завдання	Джерела фінансування	Основні ризики
Зародження ідеї	Формування концепції, створення команди, аналіз ринку	Власні кошти, гранти, бізнес-ангели	Неперевірена ідея, слабка команда, відсутність попиту
MVP	Створення першої версії продукту, перевірка гіпотез	Початкові інвестиції, акселератори	Невдалий функціонал, недостатній відгук користувачів
Пошук бізнес-моделі	Визначення джерел доходу, сегментації клієнтів, каналів продажів	Венчурний капітал, партнерські інвестиції	Відсутність стійкої моделі монетизації, проблеми зі збутом
Зростання і масштабування	Нарощування клієнтської бази, залучення інвестицій, розширення команди	Венчурний капітал, стратегічні інвестори	Фінансові труднощі, управлінська неефективність, конкуренція
Стабілізація / вихід	Перетворення на зрілу компанію, вихід на IPO, продаж бізнесу	Прибутки компанії, публічні інвестиції	Втрата інноваційності, зниження гнучкості, насичення ринку

Джерело: складено автором за [37]

Коли стартап проходить фазу підтвердження відповідності продукту потребам ринку і формується стабільна бізнес-модель, підхід до управління починає змінюватися. На цьому етапі зростає значення організації внутрішніх процесів, впровадження стандартів контролю якості, а також планування фінансів. Важливою стає систематизація роботи команди та розподіл ролей: засновники поступово відходять від щоденного вирішення дрібних завдань і концентруються на стратегічному розвитку, розвитку партнерських відносин та залученні інвестицій. Прийняття рішень стає більш структурованим, а процеси починають функціонувати за заздалегідь встановленими правилами, що дозволяє зменшити невизначеність і підвищити ефективність роботи [37].

На етапі масштабування стартапу управлінські завдання стають ще більш комплексними. Головним пріоритетом стає збільшення частки ринку та нарощування клієнтської бази. У центрі уваги опиняються продажі, маркетинг, розвиток команди та оптимізація бізнес-процесів. На цій стадії необхідно впроваджувати інструменти стратегічного менеджменту, системи моніторингу ключових показників та фінансового контролю. Крім того, важливим завданням стає формування корпоративної культури, яка підтримує швидкість прийняття рішень та здатність команди адаптуватися до змін. Засновники все більше виконують функції стратегічних керівників, залишаючи щоденну операційну діяльність професійним менеджерам, що дозволяє їм зосередитися на масштабуванні бізнесу та довгостроковому плануванні.

Ризики на різних стадіях життєвого циклу також мають специфічний характер. На початкових етапах основними є невизначеність ринку, недостатнє розуміння потреб клієнтів та брак компетенцій у команді. Під час формування бізнес-моделі ризики пов'язані з неправильним вибором каналів збуту, невдалим визначенням цільової аудиторії та неефективною організацією внутрішніх процесів. На стадії масштабування зростають фінансові ризики, ризики втрати гнучкості та управлінської неефективності, які можуть призвести до уповільнення зростання або втрати частки ринку. Вміння своєчасно виявляти

проблеми і швидко коригувати стратегію є визначальним для виживання та успіху стартапу [37].

Важливо зазначити, що управління стартапом не обмежується лише організацією внутрішніх процесів і контролем ресурсів. Воно також включає активну взаємодію з зовнішнім середовищем – інвесторами, партнерами, клієнтами та регуляторними органами. На ранніх етапах успіх залежить від здатності команди демонструвати потенціал продукту та переконувати перших інвесторів. Пізніше, під час масштабування, управлінці повинні забезпечувати стабільний приплив ресурсів, підтримку команди і постійне оновлення продукту відповідно до потреб ринку.

Таким чином, життєвий цикл стартапу є динамічним і багатогранним процесом, що поєднує інноваційність, високий рівень ризику та потребу постійної адаптації. Ефективність управління на кожній стадії визначається здатністю команди швидко вчитися, аналізувати результати, застосовувати гнучкі методи і приймати рішення на основі реальних показників ринку. Чітке розуміння логіки розвитку стартапу дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й побудувати довгострокову стратегію зростання, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість проєкту в умовах глобальної економіки.

Управлінські підходи змінюються разом із життєвим циклом: від швидкої перевірки гіпотез на ранніх стадіях до стратегічного планування та контролю на пізніх, що дозволяє стартапу не лише ефективно проходити кожен етап розвитку, а й підготуватися до різних сценаріїв завершення – від трансформації у зрілу компанію до виходу на ринок капіталу або продажу бізнесу стратегічному інвестору. Таким чином, розуміння специфіки управління на кожному етапі стає невід’ємною складовою успішного розвитку стартап-проєкту.

Загалом, управління стартапом – це постійний баланс між швидкістю, інноваційністю та контролем. Засновники та команда повинні поєднувати творчий підхід із системним мисленням, щоб забезпечити стійкість і зростання бізнесу. Знання особливостей життєвого циклу та вміння застосовувати адекватні методи управління на кожному етапі дозволяє мінімізувати ризики,

підвищувати ефективність використання ресурсів і досягати стратегічних цілей, що є визначальним для успішної реалізації стартап-проєкту у сучасних ринкових умовах.

1.3. Інструменти та методології управління стартап-проєктами

Управління стартап-проєктами відрізняється від класичних підходів управління бізнесом через високу невизначеність, динамічність ринку та необхідність постійного тестування гіпотез. У традиційних компаніях часто використовують стандартизовані підходи, орієнтовані на чіткі процедури, детальні плани та передбачувані результати. Стартапи ж не мають достатньої кількості даних для формування таких детальних планів, тому менеджери змушені шукати більш гнучкі методи управління, здатні швидко реагувати на зміни ринку, технологій та поведінки споживачів. У цьому контексті важливе значення набуває розуміння різних інструментів та методологій управління проєктами і можливостей їх застосування у стартап-середовищі.

На початковому рівні стартапів менеджери часто звертаються до традиційних методів управління проєктами. До них належать, зокрема, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) та PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). PMBOK визначає стандарти управління проєктами через структуру знань, що включає процеси ініціації, планування, виконання, моніторингу та закриття проєкту. Такий підхід дозволяє систематизувати управлінську діяльність, розподілити обов'язки, визначити контрольні точки та створити документацію, необхідну для аналізу прогресу. PRINCE2, у свою чергу, робить акцент на керованості та структурованості проєктів, поділяючи їх на керовані етапи з чіткими ролями та відповідальністю [18].

Традиційні методи добре підходять для проєктів із визначеними цілями та стабільним середовищем, але їхнє застосування в стартапах часто обмежене

через високу невизначеність і швидкі зміни умов. Наприклад, у стартапі не завжди можливо заздалегідь визначити функціонал продукту чи його цільову аудиторію, що робить детальне планування менш ефективним. Водночас, використання елементів PMBOK чи PRINCE2 може бути корисним на пізніх стадіях стартапу, коли бізнес-модель підтверджена, і необхідно впроваджувати системи контролю, управління ризиками та фінансове планування [51].

Ще одним підходом, що отримав широке застосування у стартапах, є гнучкі методології управління проєктами. Agile, Scrum та Kanban дозволяють зосередитися на швидкому створенні продукту, постійному зворотному зв'язку та адаптації до потреб клієнтів. Agile формує філософію гнучкого управління, де основними принципами є короткі цикли розробки, пріоритетність цінності для користувача, командна автономія та постійне вдосконалення процесів. Scrum реалізує Agile через конкретні практики: розбиття роботи на спринти, щоденні зустрічі команди, планування та ретроспективи. Kanban, у свою чергу, фокусується на візуалізації робочого процесу та управлінні потоками задач для підвищення продуктивності та скорочення часу виконання завдань [51].

Використання гнучких методів у стартапах дозволяє швидко перевіряти гіпотези, отримувати зворотний зв'язок і вносити зміни у продукт без значних фінансових витрат. Крім того, ці методології підтримують командну автономію та мотивацію, оскільки кожен учасник бачить внесок своєї роботи у загальний результат. Проте вони також мають недоліки: відсутність чіткої структури може ускладнювати масштабування та взаємодію з інвесторами, що звикли до систематизованих даних і прогнозів.

Lean Startup – ще одна методологія, яка спеціально розроблена для інноваційних проєктів та стартапів. Її основні принципи включають створення мінімально життєздатного продукту (MVP), проведення експериментів, тестування гіпотез та швидке прийняття рішень на основі реальних даних. Lean Startup дозволяє зменшити ризики, пов'язані з невідповідністю продукту ринку, і підвищує ймовірність успішного масштабування. Дана методологія концентрує

увагу на максимальній економії ресурсів та отриманні достовірної інформації про ринок і клієнтів [7, с. 93].

Додатковими інструментами, що доповнюють гнучкі підходи, є Design Thinking, Customer Development та OKR. Design Thinking орієнтований на глибоке розуміння потреб користувачів і формування інноваційних рішень через емпатію, генерацію ідей, прототипування та тестування. Customer Development фокусується на взаємодії з потенційними клієнтами, визначенні їхніх проблем та перевірці ринкових гіпотез. OKR (Objectives and Key Results) застосовується для встановлення амбітних цілей і вимірюваних результатів, що дозволяє команді підтримувати фокус та узгоджувати дії на всіх рівнях [7].

Поєднання цих методів і інструментів забезпечує комплексний підхід до управління стартап-проектами. Наприклад, на ранніх стадіях можуть переважати Lean Startup і Design Thinking для швидкого тестування ідей та MVP, а гнучкі методології Agile і Scrum забезпечують організацію роботи команди. Згодом, коли бізнес-модель підтверджена, можуть додаватися елементи PMBOK для контролю процесів і управління ризиками. OKR допомагає підтримувати фокус команди на досягненні стратегічних цілей на кожному етапі розвитку [15].

З огляду на різні методології та підходи, доцільно здійснити порівняльний аналіз їх переваг та недоліків у контексті стартапів. Традиційні методи забезпечують структуру, прогнозованість та контроль, але є малоефективними в умовах високої невизначеності. Гнучкі методології підвищують швидкість адаптації та здатність реагувати на зміни ринку, але можуть ускладнювати масштабування та взаємодію з інвесторами. Lean Startup дозволяє економно тестувати ідеї та швидко перевіряти гіпотези, проте вимагає високої дисципліни та ретельного збору даних. Design Thinking і Customer Development сприяють створенню продуктів, максимально орієнтованих на потреби користувачів, однак потребують значних ресурсів на дослідження та тестування. OKR підтримує фокус та вимірюваність результатів, але сам по собі не забезпечує структурованого процесу розробки продукту.

Найбільш ефективним є комбінування методів управління. Наприклад, стартап може одночасно застосовувати Lean Startup для тестування MVP, Agile для організації роботи команди, Design Thinking для генерації ідей та PMBOK для контролю фінансів і ризиків на пізніх стадіях. Такий підхід дозволяє поєднати гнучкість і швидкість з контролем та передбачуваністю, що значно підвищує шанси на успіх стартапу [15].

Наступна таблиця 1.3 демонструє порівняльні характеристики основних методологій управління стартап-проектами, їхні переваги та недоліки, а також оптимальні сфери застосування на різних стадіях розвитку стартапу.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз методологій управління стартап-проектами

Методологія	Переваги	Недоліки	Оптимальна стадія застосування
PMBOK	Структурованість, контроль, систематизація процесів	Мала гнучкість, потребує багато даних	Пізні стадії, масштабування
PRINCE2	Керованість, чіткі ролі, контроль етапів	Складність адаптації до невизначеності	Середні і пізні етапи
Agile	Гнучкість, швидка реакція, пріоритет цінності для користувача	Може ускладнювати масштабування, потребує дисципліни	Початкові та середні етапи
Scrum	Організація роботи, короткі спринти, ретроспективи	Може створювати додатковий адміністративний обсяг	Початкові та середні етапи

Kanban	Візуалізація процесів, контроль потоків	Менш структурований, складно масштабувати	Постійна підтримка процесів
Lean Startup	Мінімізація витрат, швидка перевірка гіпотез	Вимагає високої дисципліни, ретельного збору даних	Початкові етапи
Design Thinking	Орієнтація на користувача, інновації	Ресурсоємність, потребує часу	Початкові та середні етапи
Customer Development	Глибоке розуміння клієнтів, перевірка гіпотез	Вимагає значних ресурсів, складне масштабування	Початкові етапи
OKR	Фокус на результатах, вимірюваність	Не регулює процеси, не вирішує операційні завдання	Всі етапи, особливо середні та пізні

Джерело: складено автором за [15]

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективне управління стартап-проєктами неможливе без комплексного підходу, що поєднує традиційні та гнучкі методології, а також додаткові інструменти для роботи з інноваціями та клієнтською цінністю. Така комбінація дозволяє підтримувати швидкість реакції на зміни, економити ресурси, систематизувати процеси та підвищувати ефективність команди на кожному етапі життєвого циклу стартапу.

Практика показує, що команди, які вміло поєднують різні методології, здатні швидше адаптувати продукт до потреб ринку, оптимізувати витрати, залучати інвестиції та будувати стійку бізнес-модель. Наприклад, використання Lean Startup разом із Design Thinking дозволяє одночасно формувати інноваційні

рішення та перевіряти їхню життєздатність на ринку. Водночас Agile та Scrum забезпечують ефективну організацію роботи команди, а PMBOK та PRINCE2 допомагають контролювати фінанси, ризики та масштабування бізнесу [15].

Вибір методології або комбінації методів управління стартап-проектом повинен базуватися на конкретних завданнях, ресурсах та стадії розвитку компанії. На початкових етапах пріоритетом є швидка перевірка гіпотез та адаптація до ринку, на середніх – формування бізнес-моделі та організація процесів, а на пізніх – масштабування та впровадження стратегічного управління. Усвідомлення переваг і недоліків кожного підходу дозволяє будувати ефективні процеси, мінімізувати ризики та підвищувати ймовірність успіху стартапу в умовах нестабільного ринку та високої конкуренції.

У підсумку, управління стартап-проектами є багатограним процесом, що вимагає поєднання гнучкості, системності та орієнтації на клієнта. Використання різних методологій та інструментів дозволяє створювати продукти, які відповідають потребам ринку, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати довгострокове зростання компанії. Усвідомлення специфіки кожного інструменту та його правильне застосування на конкретному етапі розвитку стартапу стає запорукою успішного функціонування інноваційних проєктів у сучасних умовах бізнес-середовища.

Узагальнення наукових підходів і практичного досвіду демонструє, що наявний інструментарій управління стартап-проектами характеризується фрагментарністю та низьким рівнем інтегрованості. Окремо використовуються інструменти стратегічного планування, фінансового моделювання, управління ризиками, Agile-підходи до організації робіт, системи трекінгу завдань і комунікаційні платформи. За відсутності єдиного «каркаса» управління це призводить до дублювання функцій, втрати даних і зниження якості ухвалення рішень в умовах високої невизначеності. Отже, постає потреба не лише в удосконаленні окремих інструментів, а й у формуванні інтегрованої системи управління стартап-проектом, у межах якої вдосконалений інструментарій працює узгоджено та підтримує повний життєвий цикл стартапу.

Висновки до розділу 1

Розглянуто сутність стартап-проектів як об'єкта управління, підкреслено їхню роль у формуванні інноваційної економіки через генерування нових ідей, руйнування усталених бізнес-моделей та створення унікальної цінності для споживачів. Стартапи вирізняються можливістю виникнення в будь-якій галузі, орієнтацією на локальні чи глобальні інновації, обмеженістю ресурсів, високим рівнем ризику та невизначеністю, що суттєво відрізняє їх від традиційного бізнесу з його стабільними процесами та фінансуванням. Систематизація визначень та виділення ключових ознак дозволили узагальнити стартап як тимчасову форму підприємництва, спрямовану на швидке масштабування, а класифікація за типами (технологічні, соціальні, сервісні, науково-дослідні, FinTech) підкреслила специфіку управління залежно від напрямку діяльності.

Проаналізовано життєвий цикл стартап-проектів як послідовність стадій – від зародження ідеї до стабілізації чи завершення, з урахуванням високої варіативності та ризиків. Кожна стадія (зародження, MVP, формування бізнес-моделі, зростання, фінальна) характеризується специфічними завданнями, джерелами фінансування та ризиками, що вимагає адаптивних управлінських підходів: від гнучких методик на ранніх етапах до стратегічного планування на пізніх. Розуміння динаміки циклу enables мінімізувати невдачі, оптимізувати ресурси та забезпечити перехід до стійкого розвитку, трансформації в зрілу компанію, продажу чи IPO.

Висвітлено інструменти та методології управління, порівняно традиційні (PMBOK, PRINCE2) з гнучкими (Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup) та додатковими (Design Thinking, Customer Development, OKR), з акцентом на їх комбінування для різних стадій. Ефективність досягається через баланс гнучкості, швидкої адаптації та контролю, що дозволяє тестувати гіпотези, орієнтуватися на клієнта, економити ресурси та підвищувати шанси на

масштабування. Теоретичні засади розділу формують основу для подальшого аналізу практичних аспектів управління стартапами в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Дослідження глобальних трендів в управлінні стартап-проектами

Сучасне управління стартап-проектами перебуває на етапі фундаментальної трансформації, зумовленої конвергенцією технологічних інновацій, зміною парадигм проєктного менеджменту та глобалізацією підприємницьких екосистем. Згідно з дослідженням PMI, 21% менеджерів проєктів вже регулярно інтегрують штучний інтелект (ШІ) у щоденну практику, а 82% керівників прогнозують його значний вплив на реалізацію проєктів протягом наступних п'яти років [59]. Наведені дані свідчать про те, що відсутність використання сучасних технологій може призвести до відставання від конкурентів у будь-якій галузі.

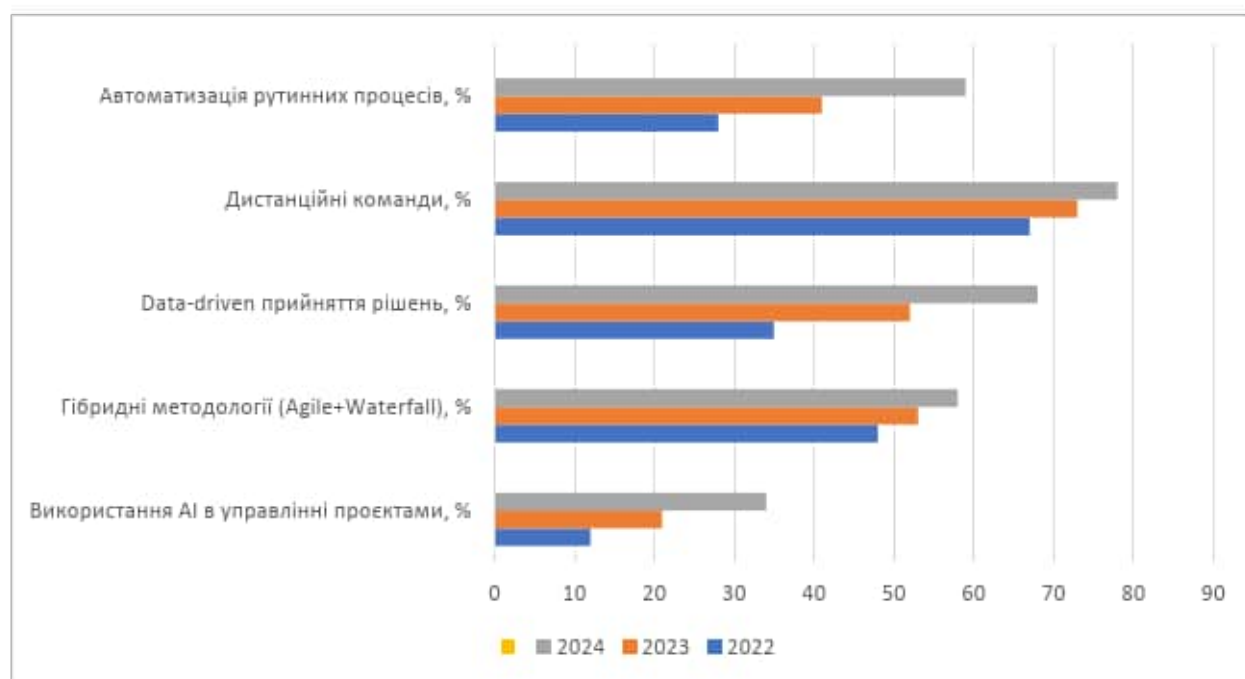


Рис. 2.1. Динаміка впровадження ключових трендів в управлінні стартапами у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [48, 57, 59]

Як видно з рис. 2.1, найбільш динамічне зростання демонструють технології на базі AI (зростання на 300 % за 3 роки) та data-driven підходи (зростання на 120 %). Такі данні підтверджують гіпотезу про те, що конкурентоспроможність сучасних стартапів безпосередньо залежить від здатності інтегрувати передові технології в управлінські процеси.

III перетворюється зі звичайного інструменту автоматизації на стратегічного помічника менеджера проєкту. Платформи для управління проєктами інтегрують функції автоматизації, які дозволяють узагальнювати результати зустрічей, контролювати виконання завдань та оптимізувати використання ресурсів [60]. Такий підхід забезпечує більше часу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.1

Сфери застосування AI в управлінні стартап-проєктами

Сфера застосування	Ефект від впровадження	Економія часу, %	Приклади інструментів
Прогнозування ризиків	Підвищення точності на 45%	30	Predictive analytics, Machine Learning моделі
Автоматизація документації	Зменшення помилок на 67%	40	ChatGPT, Notion AI, Jasper
Оптимізація ресурсів	Зниження витрат на 25%	35	Resource allocation AI
Аналіз даних проєктів	Швидкість аналізу +300%	55	Power BI with AI, Tableau
Планування спринтів	Точність планування +38%	28	Jira with AI, Monday.com

Джерело: складено автором на основі [7, 48, 60]

Дані таблиці 2.1 демонструють, що найбільшу економію часу (більше 50%)

забезпечує автоматизація аналізу даних, тоді як найбільше зниження помилок (67%) досягається в автоматизації документації. Це дозволяє менеджерам стартапів сфокусуватися на стратегічних завданнях замість рутинних операцій [7].

Машинне навчання допомагає оцінювати потенційні ризики на основі історичних даних і формувати рекомендації для оптимізації ресурсів та уникнення перевитрат. Аналіз даних багатьох проєктів дозволяє передбачати затримки та коригувати графіки, що зменшує ймовірність порушення дедлайнів [60].

Управління проєктами більше не обмежується універсальними шаблонами. Кожен стартап має власні цілі, ресурси та ризики. Згідно з Pulse of the Profession Report 2024, 53% ІТ-фахівців застосовують Agile, а 55% віддають перевагу гібридним підходам [57].

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз методологій управління стартапами у світі

Методологія	Частка використання у 2024 р.,	Середній час виходу на ринок	Рівень успішності, %	Оптимальна стадія
Pure Agile	28	4-6 місяців	68	Seed, Early stage
Lean Startup	19	3-5 місяців	72	Pre-seed, Seed
Waterfall	8	8-12 місяців	54	Growth, Mature
Hybrid (Agile+Lean)	35	4-7 місяців	76	Всі стадії
Design Thinking + Agile	10	5-8 місяців	71	Early stage, Growth

Джерело: складено автором на основі [8, 51, 57]

З таблиці 2.2 випливає, що гібридні методології демонструють найвищий рівень успішності (76%) та домінують у використанні (35%). Це пояснюється їх гнучкістю та здатністю адаптуватися до різних етапів життєвого циклу стартапу [8].

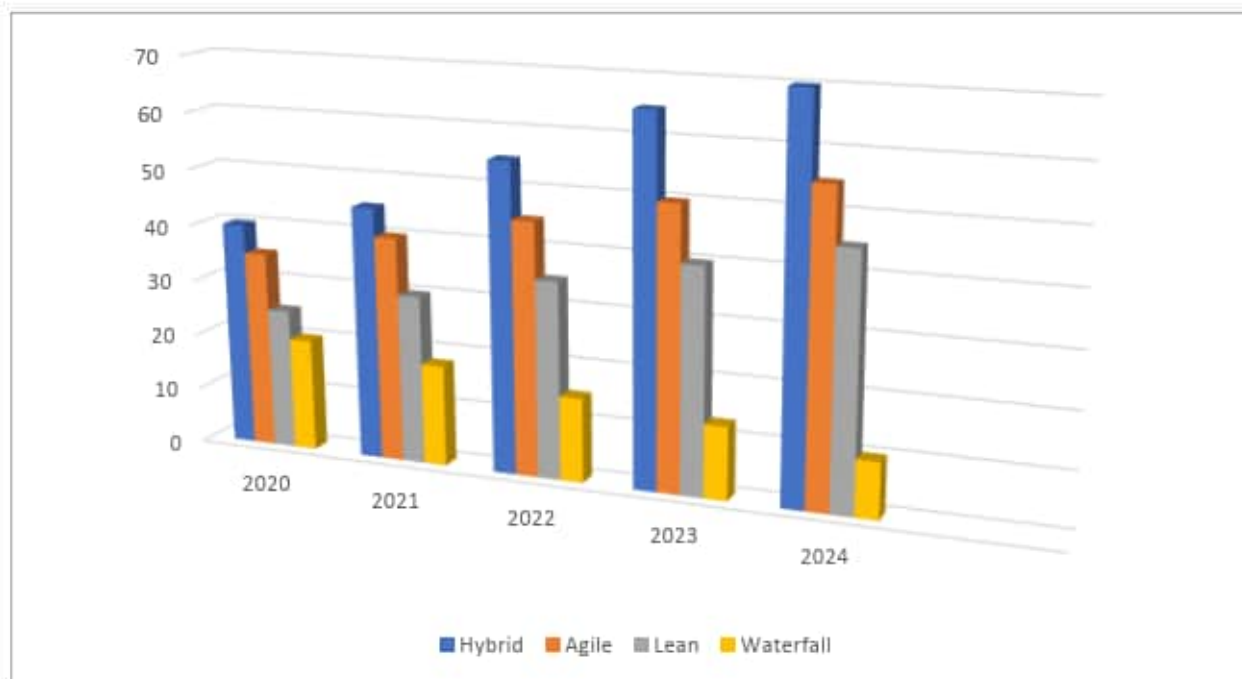


Рис. 2.2. Динаміка поширення методологій управління стартапами у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [48; 57]

Рис. 2.2. демонструє чітку тенденцію: гібридні методології показують стійке зростання, тоді як класичний Waterfall втрачає популярність. Цікаво, що Agile зберігає стабільні позиції, а Lean Startup демонструє помірне зростання, особливо в технологічному секторі [48].

У світовій практиці сформувався спектр моделей управління стартапами, що відображають різні підходи до розвитку інновацій та взаємодії учасників підприємницької екосистеми [8].

Таблиця 2.3

Порівняння моделей управління стартапами в різних країнах

Країна	Модель управління	Особливості	Джерела фінансування	Приклад успішного стартапу	Середній час до Series A
США (Кремнієва долина)	Venture Studio + Lean	Швидке масштабування, високі ризики	VC фонди, бізнес-ангели	Airbnb, Uber	18-24 міс.
Ізраїль	Державно-приватна модель	Національні акселератори, військові технології	Yozma Fund, державні гранти	Waze, Mobileye	12-18 міс.
Естонія	Digital-first модель	E-residency, цифрові сервіси	EU фонди, краудфандинг	Bolt, Wise	15-20 міс.
Польща	Інкубаторна модель	EU-програми, університетські хаби	PARP, EU Horizon	Booksy, DocPlanner	20-28 міс.
Україна	Приватна ініціатива	Обмежена держпідтримка, IT-фокус	USF, приватні інвестори	Grammarly, Reface	24-36 міс.
Китай	Державно-корпоративна	Інтеграція з великими корпораціями	Державні фонди, BAT	ByteDance, DJI	10-15 міс.

Джерело: складено автором на основі [11, 27, 48]

Таблиця 2.3 показує суттєві відмінності у швидкості розвитку стартапів: китайська та ізраїльська моделі забезпечують найшвидший вихід на Series A (10-18 місяців), тоді як українські стартапи потребують вдвічі більше часу через

обмежену інституційну підтримку [27].

Критичні фактори успіху стартапів у різних моделях управління різних країн за 10 бальною шкалою оцінювання наведено на рис.2.3.

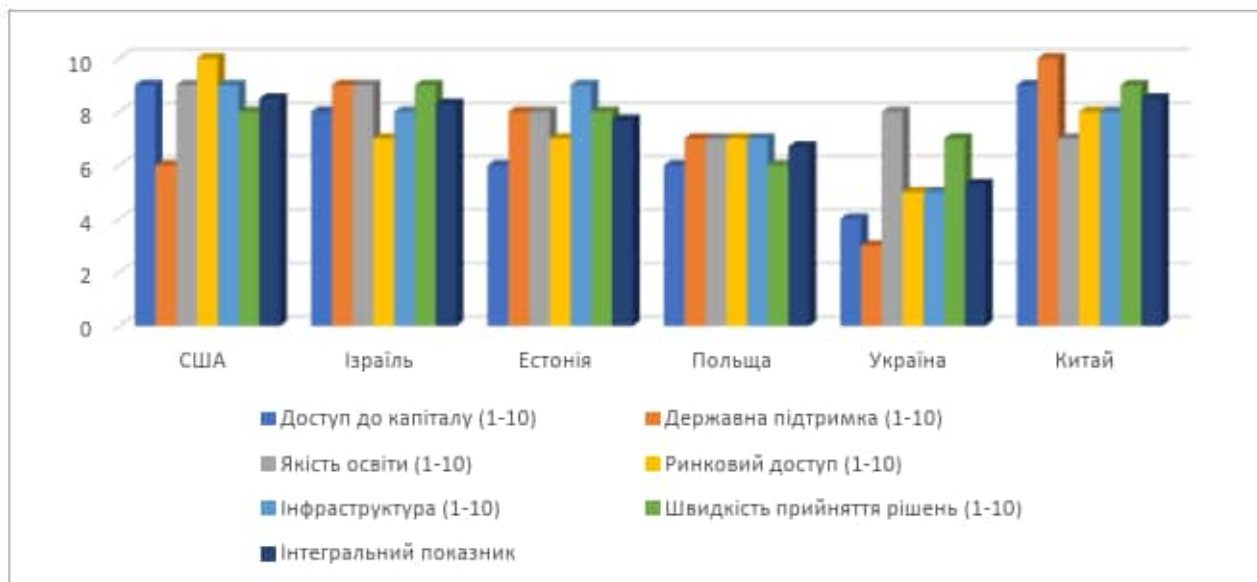


Рис. 2.3. Критичні фактори успіху стартапів у різних моделях управління

Джерело: розраховано автором на основі [11, 27, 48]

Україна демонструє найнижчий інтегральний показник (5.3), що пояснюється насамперед слабким доступом до капіталу та обмеженою державною підтримкою. Водночас високу оцінку якості освіти (8 балів) можна розглядати як конкурентну перевагу, яка недостатньо капіталізується [11].

Цифровізація процесів управління стала критичним напрямом розвитку: онлайн-інструменти дозволяють координувати команди, контролювати завдання та адаптувати процеси під зміни [7].

Найбільший вплив на продуктивність демонструють AI-асистенти, незважаючи на відносно низький рівень впровадження. Такі данні вказують на значний потенціал зростання ефективності при ширшому використанні AI-інструментів [41].

Модель «цифрової фабрики» передбачає автоматизацію робіт у масштабованій цифровій моделі, де продукти створюються окремими цифровими підрозділами, що прискорює інтеграцію інновацій [48]. Концепція

PTMQ (Project Technology Management Quotient) підкреслює здатність персоналу інтегрувати технологічні досягнення у проекти, забезпечуючи адаптивність і підготовку кадрового резерву.

Дистанційна робота стає стандартом, підвищуючи баланс між роботою та особистим життям, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність команд [48].

Таблиця 2.4

Порівняльна ефективність моделей роботи команд стартапів

Модель роботи	Частка стартапів, %	Продуктивність (індекс)	Витрати на офіс	Утримання талантів, %	Швидкість комунікації
Повністю офісна	12	85	Високі	72	Висока
Гібридна	48	92	Середні	81	Середня
Повністю дистанційна	34	88	Мінімальні	78	Середня
Асинхронна	6	79	Мінімальні	65	Низька

Джерело: складено автором на основі [7, 48]

Гібридна модель демонструє найвищу продуктивність та найкраще утримання талантів, що пояснює її домінування серед стартапів [48]. Важливо відзначити, що повністю дистанційна модель, незважаючи на мінімальні витрати, поступається гібридній за продуктивністю.

Навчання та розвиток персоналу набувають особливої значущості. Працівники повинні опановувати ключові компетенції: від кібербезпеки та роботи з великими даними до ефективної комунікації через сучасні цифрові платформи [7]. Ринок онлайн-освіти зростає близько 15% щорічно, а понад 60%

дорослого населення проходить додаткові курси для підготовки до нових ролей і завдань.

Сучасні глобальні тренди також включають зростаючу увагу до ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) в управлінні стартапами (табл. 2.5) [8].

Таблиця 2.5

Вплив ESG-факторів на залучення інвестицій у стартапи у 2024 р.

ESG-фактор	Вплив на рішення інвесторів	Частка інвесторів, що враховують фактор, ;	Середнє збільшення оцінки стартапу, %
Екологічна стійкість	Високій	>70	+12-18
Соціальна відповідальність	Середній	>60	+8-12
Корпоративне управління	Високій	>80	+15-22
Різноманітність команди	Середній	>55	+6-10
Прозорість звітності	Дуже високий	>85	+10-15

Джерело: складено автором на основі [8, 11]

Найбільший вплив на інвесторів справляє прозорість звітності (87% враховують) та корпоративне управління (81%), що відображає зростаючі вимоги до зрілості управлінських процесів навіть на ранніх стадіях розвитку стартапів [8].

Матриця пріоритетності глобальних трендів в управлінні стартапами

Тренд	Швидкість поширення	Вплив на успіх	Складність впровадження	Пріоритет
AI та машинне навчання	Дуже висока	Критичний	Середня	Критичний
Гібридні методології	Висока	Високий	Низька	Високий
Data-driven менеджмент	Дуже висока	Критичний	Середня	Критичний
Дистанційні команди	Висока	Середній	Низька	Середній
ESG-інтеграція	Середня	Високий	Висока	Середній
Автоматизація процесів	Висока	Високий	Середня	Високий
Цифрові платформи	Дуже висока	Високий	Низька	Високий

Джерело: розроблено автором

Підводячи підсумок треба зазначити, що аналіз глобальних трендів в управлінні стартап-проектами виявив кілька критичних закономірностей:

1. AI та data-driven підходи демонструють найвищі темпи зростання, перетворюючись з опційних інструментів на критичні фактори конкурентоспроможності.

2. Гібридні методології (Agile+Lean+Waterfall) домінують завдяки найвищій успішності та гнучкості застосування на різних стадіях розвитку стартапу.

3. Моделі управління суттєво відрізняються за країнами: США та Китай лідирують за інтегральним показником, Ізраїль за швидкістю виходу на ринок,

тоді як Україна відстає через слабкий доступ до капіталу та обмежену державну підтримку.

4. Впровадження AI-асистентів дає найбільший приріст продуктивності, попри низький рівень використання, що вказує на значний нереалізований потенціал.

5. Гібридна модель роботи демонструє оптимальний баланс продуктивності та утримання талантів, стаючи домінуючою.

Отже, управління стартап-проєктами трансформується під впливом цифровізації, ІІІ та машинного навчання, що підвищують продуктивність, точність прогнозування ризиків та ефективність команд. Гібридні методології та адаптивний підхід дозволяють швидко реагувати на зміни, а розвиток персоналу та соціальних навичок забезпечує ефективну взаємодію команд. Поєднання технологій, методів і компетентного персоналу формує основу конкурентоспроможного та продуктивного стартапу.

2.2. Аналіз стану стартап-екосистеми України

Стартапи сьогодні виступають рушіями інновацій, технологічного прогресу та економічного підйому. У сучасних умовах бізнес-середовища вони виконують роль каталізатора змін у різних сферах, а їхнє успішне становлення значною мірою залежить від розвиненості навколишнього середовища [38].

За останні роки Україна демонструє неоднозначну, але загалом позитивну динаміку у глобальних рейтингах інноваційності. Аналіз позицій країни у Global Startup Ecosystem Index за період 2020-2024 років виявляє кілька критичних етапів розвитку екосистеми [56, 61, 62].

Таблиця 2.7

Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах стартап-екосистем у 2020-2024 рр.

Рік	Global Startup Ecosystem Index	Зміна до попереднього року	Global Innovation Index	Кількість стартапів
2020	34	+3	45	1100
2021	38	-4	49	1200
2022	43	-5	57	800
2023	49	-6	55	950
2024	46	+3	53	1000
Динаміка 2020-2024	-8 позицій	-	-8 позицій	+4,5%

Джерело: складено автором на основі [56, 61, 62]

Дані таблиці 2.7 показують складну траєкторію розвитку: період 2020-2023 років характеризувався послідовним погіршенням позицій (втрата 15 пунктів), що пояснюється насамперед початком повномасштабної війни у 2022 році та її наслідками для економіки [62]. Кризовий 2022 рік позначився різким скороченням кількості активних стартапів (до 800, -33% до 2021 року). Водночас 2024 рік демонструє відновлювальну динаміку: покращення на 7 позицій у рейтингу та зростання кількості стартапів, що свідчить про високу адаптивність екосистеми до кризових умов [35].

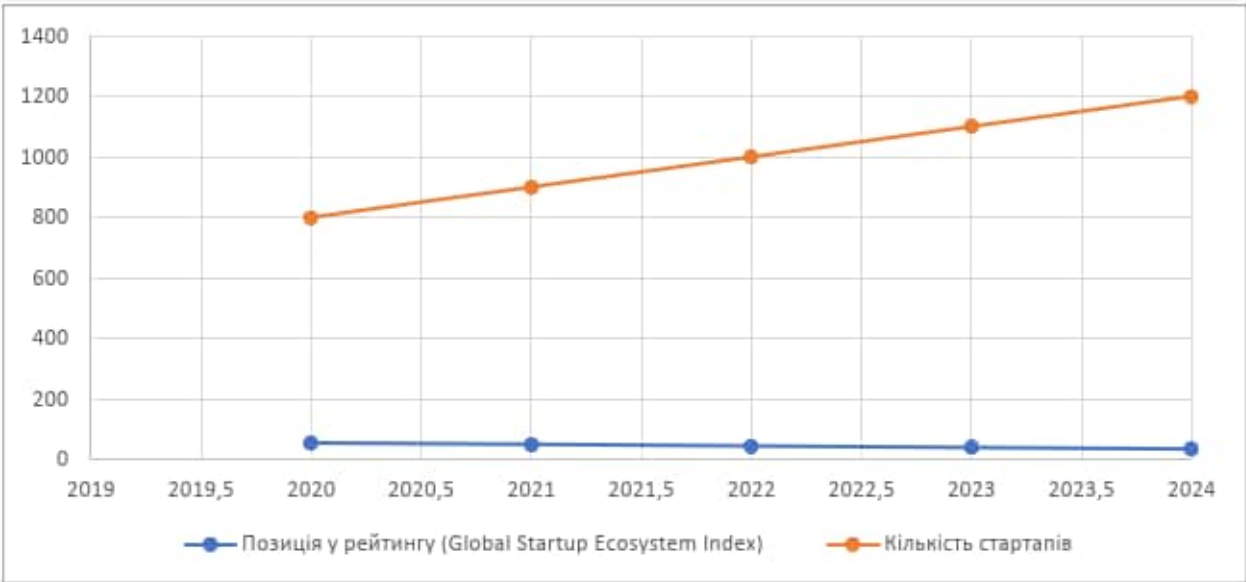


Рис. 2.5. Динаміка розвитку української стартап-екосистеми у 2020-2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі [56, 61, 62]

Графік наочно демонструє дзеркальну залежність: погіршення позицій у рейтингу супроводжувалося скороченням кількості стартапів, тоді як відновлення кількості проєктів корелює з покращенням місця у глобальних індексах [62].

Українська стартап-екосистема характеризується значною галузевою диверсифікацією, хоча з чітким домінуванням ІТ-сектору [39].

Таблиця 2.8

Секторальний розподіл українських стартапів у 2024 р.

Сектор	Кількість стартапів	Частка, %	Середній чек інвестування, тис. дол. США	Рівень виживання (3 роки), %	Ключові гравці
IT / Software	420	42,0	850	68	Grammarly, GitLab, Reface
FinTech	115	11,5	1200	62	Monobank, Tranzzo

Продовження табл. 2.8

E-commerce	95	9,5	450	58	Zakaz.ua, Prom.ua
AgriTech	78	7,8	680	71	OneSoil, AgroAI
HealthTech	72	7,2	920	64	Helsi, Liki24
EdTech	68	6,8	380	59	Preply, EnglishDom
IoT / Hardware	55	5,5	750	55	Petcube, KeepSolid
CleanTech	42	4,2	1100	66	Eco-Optima
DeepTech	35	3,5	1500	52	Quantum Labs
Інші	20	2,0	420	48	—

Джерело: складено автором на основі [27, 39, 54]

Аналіз таблиці 2.8 виявляє кілька критичних закономірностей:

1. IT/Software-сектор акумулює 42% усіх стартапів, що відображає історично сформовану IT-спеціалізацію української економіки [39]. Водночас сумарна частка п'яти найбільших секторів становить 78,8%, вказуючи на недостатню диверсифікацію.

2. Найвищі середні чеки інвестування спостерігаються у DeepTech (1,5 млн дол. США), FinTech (1,2 млн дол. США) та CleanTech (1,1 млн дол. США), що відображає високу капіталомісткість цих напрямів [27].

3. Найвищий рівень виживання демонструють AgriTech (71%) та IT/Software (68%) стартапи, тоді як DeepTech-проекти мають найнижчий показник (52%) через довгі цикли розробки та високі технічні ризики [34].

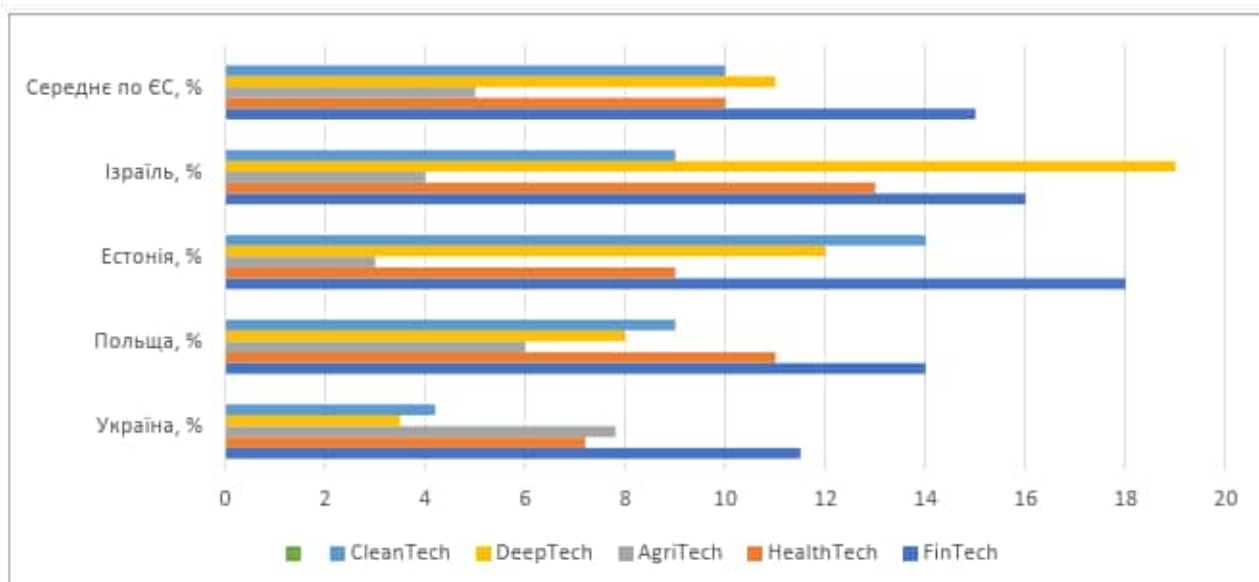


Рис. 2.5. Порівняльний аналіз секторального розподілу: Україна vs регіональні лідери у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [28, 54]

Порівняльний аналіз виявляє надмірну залежність України від IT/Software-сектору (42% проти 32% у середньому по ЄС) та суттєве відставання у DeepTech (3.5% проти 11% у ЄС), що обмежує потенціал високотехнологічного розвитку економіки [28].

Стартап-активність в Україні характеризується високою географічною концентрацією у кількох містах-хабах [39].

Дані таблиці 2.9 демонструють критичну проблему гіперцентралізації: Київ акумулює 52% усіх стартапів, 58% технопарків та 55% венчурних фондів [38]. Разом з Львовом (18%) ці два міста концентрують 70% екосистеми, що створює системні ризики та обмежує інноваційний потенціал регіонів [39].

Таблиця 2.9

Регіональний розподіл стартап-екосистеми України у 2024 р.

Регіон / місто	Кількість стартапів	Частка, %	Технопарки / інкубатори	Венчурні фонди	Акселератори	Університетські хаби
Київ	520	52,0	12	18	9	8
Львів	180	18,0	6	7	5	4
Харків	95	9,5	4	3	3	5
Одеса	68	6,8	3	2	2	3
Дніпро	52	5,2	2	2	1	2
Вінниця	28	2,8	1	1	1	1
Запоріжжя	22	2,2	1	0	1	2
Інші міста	35	3,5	2	0	1	3

Джерело: складено автором на основі [38, 39, 62]

Важливу роль у підтримці інноваційної діяльності відіграють технопарки, інноваційні центри, акселератори та державні програми [39].

Таблиця 2.10

Інфраструктура підтримки українських стартапів у 2024 р.

Тип організації	Кількість	Охоплення стартапів/рік	Середній обсяг підтримки, тис. дол. США	Ефективність (успішний exit, %)
Технопарки та інноваційні центри				
UNIT.City	1	180	75	24
Diia.City	1	н/д	н/д	н/д

Продовження табл. 2.10

Регіональні технопарки	29	320	35	18
Акселератори				
GrowthUP Group	1	40	50	32
Wannabiz	1	35	45	28
1991 Accelerator	1	30	60	35
Університетські	20	180	15	12
Інкубатори				
Приватні	15	220	25	15
Університетські	28	340	12	11
Державні програми				
Ukrainian Startup Fund	1	120	50	22
Програми грантів	н/д	85	35	н/д

Джерело: складено автором на основі [38, 39, 47]

Аналіз інфраструктури виявляє кілька важливих тенденцій:

1. Приватні акселератори (GrowthUP, 1991) демонструють значно вищу ефективність (28-35% успішних виходів) порівняно з університетськими інкубаторами (11-12%), попри менше охоплення [39].
2. Ukrainian Startup Fund за 2019-2024 роки профінансував понад 450 проєктів на загальну суму 28 млн дол. США, середній грант становить 50 тис. дол. США, рівень успішності 22% [47].

3. 70% інфраструктури зосереджено у Києві та Львові, що посилює регіональні диспропорції [38].

Фінансовий аспект залишається одним із ключових факторів розвитку стартап-екосистеми [27].

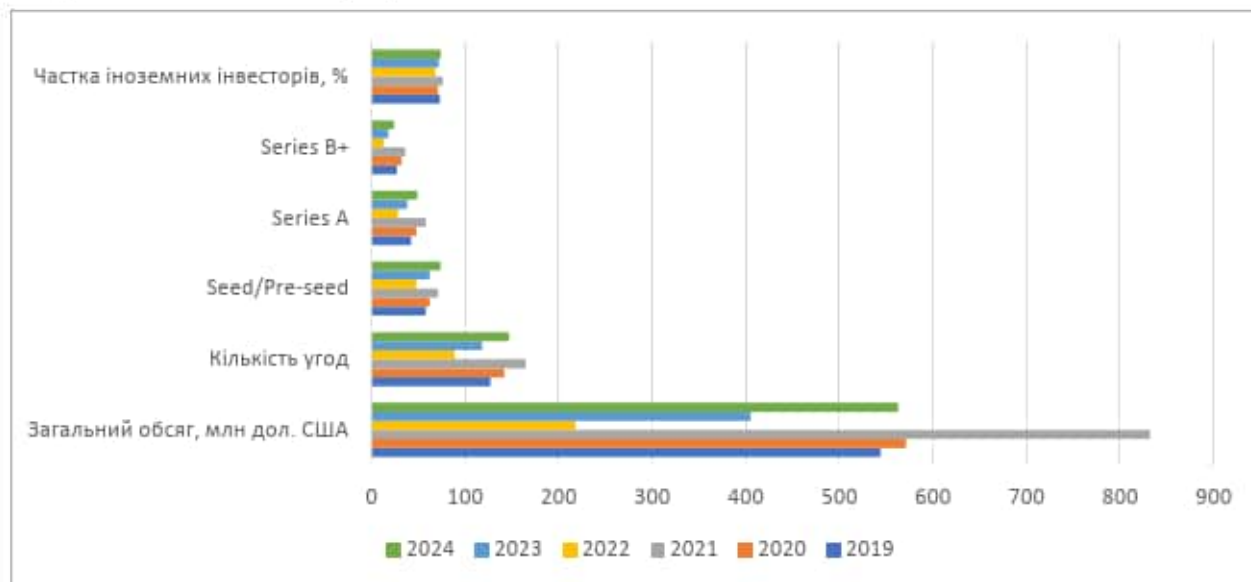


Рис. 2.6. Динаміка залучення інвестицій українськими стартапами у 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [27, 62]

Дані рис. 2.6. виявляють кілька критичних трендів:

1. Криза 2022 року: обсяг інвестицій скоротився до 218 млн дол. США (-74% до 2021 р.), кількість угод знизилася до 89 (-46%), що відображає шоковий вплив війни на екосистему [27].

2. Відновлення 2023-2024: поступове зростання до 563 млн дол. США у 2024 році (+158% до 2022 р.), хоча досі нижче рівня 2021 року (-32%) [62].

3. Структурні зміни: зростання частки seed/pre-seed інвестицій (з 58 у 2019 до 74 у 2024 р.), що вказує на труднощі масштабування та дефіцит пізніх раундів фінансування [27].

4. Залежність від іноземного капіталу: стабільно висока частка іноземних інвесторів (71-76%) підкреслює обмеженість внутрішнього венчурного ринку [27].

Таблиця 2.11

Структура джерел фінансування українських стартапів у 2024 р.

Джерело фінансування	Обсяг, млн дол. США	Частка, %
Венчурні фонди (іноземні)	318	56,5
Венчурні фонди (українські)	87	15,4
Бізнес-ангели	72	12,8
Ukrainian Startup Fund	26	4,6
Корпоративні інвестори	34	6,0
Краудфандинг	12	2,1
Гранти (EU, USAID тощо)	14	2,5

Джерело: складено автором на основі [27, 47]

Структурний аналіз виявляє критичну залежність від іноземного венчурного капіталу (56,5%), що створює системні ризики для екосистеми у разі погіршення геополітичної ситуації [27]. Водночас альтернативні джерела (гранти, краудфандинг) залишаються недорозвиненими (сукупно 4,6%).

Позиціонування України серед країн Центральної та Східної Європи дозволяє виявити конкурентні переваги та відставання [28].

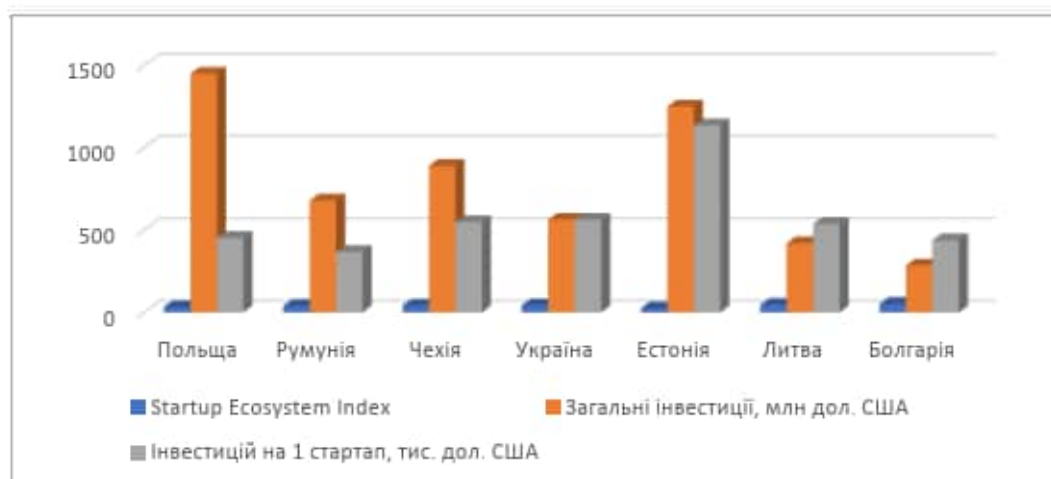


Рис. 2.7. Порівняльний аналіз стартап-екосистем країн ЦСЄ у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [28, 54, 62]

Порівняльний аналіз виявляє парадоксальну ситуацію: незважаючи на

наявність 3 unicorns (Grammarly, GitLab, Preply), Україна поступається за загальним обсягом інвестицій Польщі (у 2,6 рази), Естонії (у 2,2 рази) та Чехії (у 1,6 рази) [28]. Водночас показник інвестицій на 1 стартап (563 тис. дол. США) є конкурентним, що вказує на високу якість окремих проєктів при загальній обмеженості екосистеми.

Таблиця 2.12

Індикатори зрілості стартап-екосистем: Україна vs регіональні лідери

Показник	Україна	Польща	Естонія	Ізраїль	Benchmark
Щільність стартапів (на 1 млн населення)	24	84	827	698	>100
Частка high-tech у ВВП, %	4,2	5,8	8,9	15,3	>8
Venture capital (% ВВП)	0,08	0,15	0,42	0,87	>0,2
R&D витрати (% ВВП)	0,43	1,44	1,61	5,44	>2
Patent applications (на 1 млн населення)	8	42	67	185	>50
Startup survival rate (3 years), %	63	68	72	78	>70

Джерело: складено автором на основі [35, 54]

Аналіз демонструє системне відставання України за всіма ключовими індикаторами зрілості екосистеми: щільність стартапів у 34 рази нижча за естонську, витрати на R&D у 3,4 рази нижчі за польські, патентна активність у 8 разів нижча за бенчмарк [35].

Для комплексного розуміння факторів, що впливають на розвиток екосистеми, проведено детальний PESTEL-аналіз [28].

PESTEL-аналіз стартап-екосистеми України на 2024 р.

Фактор	Ключові аспекти	Міра впливу
Political (Політичні)		
Воєнний стан	Обмеження операційної діяльності, мобілізація	Критичний
Євроінтеграція	Доступ до EU funding, гармонізація законодавства	Високий
Diia.City	Пільговий режим для IT-компаній	Високий
Державна підтримка	USF, гранти, але обмежений бюджет	Середній
Корупція	Transparency Index 104/180	Середній
Economic (Економічні)		
ВВП динаміка	Падіння 2022 (–29%), відновлення 2023–24	Високий
Інфляція	26,6% (2022) → 5,8% (2024)	Середній
Валютний курс	Волатильність UAH, обмеження на конвертацію	Середній
VC-ринок	Відновлення інвестицій, але нижче рівня 2021	Критичний
Вартість капіталу	Високі процентні ставки (25–30%)	Високий
Social (Соціальні)		
Людський капітал	200 тис. IT-спеціалістів	Критичний
Міграція	Відтік талантів (~100 тис. осіб у 2022–23)	Критичний
STEM-освіта	Сильна математична школа	Високий
Підприємницька культура	Зростання інтересу до стартапів	Середній

English proficiency	EF EPI: 69/100 (High Proficiency)	Середній
Technological (Технологічні)		
IT-інфраструктура	Високошвидкісний інтернет, мобільне покриття	Високий
Cloud adoption	64% стартапів використовують cloud	Середній
AI/ML компетенції	Зростання спеціалістів (+28% 2023–24)	Високий
Digital infrastructure	Diia, e-government	Високий
Broadband penetration	78% домогосподарств	Середній
Environmental (Екологічні)		
CleanTech попит	Зростання інвестицій у green-tech	Середній
EU Green Deal	Вимоги до екостандартів	Низький
Енергетична криза	Проблеми з електропостачанням	Високий
ESG-вимоги інвесторів	Зростання ESG-due diligence	Середній
Carbon footprint	Поки не критичний фактор	Низький
Legal (Правові)		
IP protection	Patent Law 2020, але слабе enforcement	Високий
Regulatory sandbox	Diia.City спрощені правила	Високий
Labor law	Гнучкі контракти для IT	Середній
Tax regime	Diia.City: 5% PIT, 1.5% military tax	Високий
GDPR compliance	Адаптація до стандартів ЄС	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [28, 35, 38].

Оцінка PESTEL-факторів засвідчує наявність балансу критичних ризиків і потужних драйверів розвитку.

Ключові негативні чинники:

- Воєнний стан – формує фундаментальну невизначеність.
- Міграція талантів – загрожує виснаженню людського капіталу.
- Енергетична криза – підриває операційну стабільність.

Ключові позитивні драйвери:

- Людський капітал – головна конкурентна перевага.
- Digital infrastructure – технологічний фундамент зростання.
- Tax regime Diia.City – стимулює розвиток IT-бізнесу.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз української стартап-екосистеми у 2024 р.

Категорія	Фактор
Сильні сторони (Strengths)	Потужна база IT-спеціалістів (200 тис.)
	Високий рівень технічної освіти
	Низька вартість розробки (порівняно з Західною Європою)
	Diia.City – пільговий режим
	Наявність успішних unicorns (Grammarly, GitLab, Preply)
	Сильна математична та STEM-підготовка
	Розвинена цифрова інфраструктура
	Підприємницька культура та стійкість
	Активна IT-спільнота та обмін знаннями

Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежений доступ до венчурного капіталу
	Відплив талантів за кордон
	Залежність від іноземних інвесторів (74%)
	Гіперконцентрація в Києві (52%)
	Недорозвинений внутрішній ринок
	Слабкі пізні раунди фінансування
	Низькі R&D витрати (0.43% ВВП)
	Слабкий захист інтелектуальної власності
	Обмежена підтримка non-IT секторів
Можливості (Opportunities)	Євроінтеграція та доступ до EU funding
	Зростання попиту на IT-аутсорсинг
	Розвиток DefenseTech / Dual-use technologies
	Відновлення економіки після війни
	Digital nomad movement та релокація талантів
	Зростання CleanTech та AgriTech інвестицій
	Партнерства з EU/US tech giants
	Диверсифікація у non-IT сектори
	Розвиток DeepTech за підтримки EU grants
Загрози (Threats)	Продовження війни та ескалація
	Подальший відплив талантів
	Скорочення іноземних інвестицій
	Енергетична криза
	Конкуренція з боку Польщі, Румунії
	Глобальна рецесія та скорочення фінансування венчурним капіталом
	Нестабільність валютного курсу
	Кіберзагрози та ризики безпеки даних

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Результат SWOT-аналізу української стартап-екосистеми у 2024 р. свідчить про слабкопозитивний баланс розвитку української стартап-екосистеми, де переваги лише незначно перевищують наявні ризики.

Ключові висновки:

- 1. Система має високий потенціал завдяки сильному людському капіталу, технічній освіті, цифровій інфраструктурі та програмі Diia.City.
- 2. Основні загрози пов’язані з війною, впливом талантів, енергетичною кризою та обмеженим доступом до пізніх раундів фінансування.
- 3. Серед можливостей – активна євроінтеграція, відновлення економіки, розвиток DefenseTech і CleanTech, що створюють підґрунтя для інноваційного зростання.
- 4. Для зміцнення конкурентних позицій необхідно посилити фінансування, R&D, захист ІР та стимулювати вихід на міжнародні ринки.

Таблиця 2.15

Матриця бар’єрів розвитку стартап-екосистеми України у 2023-2024 рр.

Категорія бар’єру	Конкретні прояви	Складність вирішення	Відповідальні стейкхолдери
Фінансові бар’єри	Early-stage gap – брак seed-фінансування (<100 тис. дол. США)	Висока	VC funds, USF, бізнес-ангели
	Late-stage gap – відсутність Series B+ інвестицій	Дуже висока	Міжнародні VC, держава
	Currency risks – волатильність курсу, обмеження на конвертацію	Висока	НБУ, держава
	High capital cost – ставки 25–30%	Середня	НБУ, банки

Продовження табл. 2.15

Інституційні бар'єри	Слабкий захист інтелектуальної власності (IP enforcement)	Висока	Держава, суди
	Бюрократія – складність реєстрації поза Diia.City	Середня	Держава
	Корупція (Transparency Index: 104/180)	Дуже висока	Держава, суспільство
	Regulatory uncertainty – часті зміни законодавства	Висока	Парламент, Уряд
Ринкові бар'єри	Малий внутрішній ринок (низька купівельна спроможність)	Середня	Економіка загалом
	B2B sales challenges – складність виходу на EU/US ринки	Висока	Стартапи, торгові представництва
	Відсутність exits – мало M&A та IPO в Україні	Дуже висока	VC, фондові біржі
Кадрові бар'єри	Brain drain – ~100 тис. виїхало у 2022-2023 рр.	Висока	Держава, бізнес
	Shortage of domain experts поза IT	Середня	Освіта, бізнес
	Слабкі Sales/Marketing компетенції (домінування tech-founders)	Низька	Освіта, акселератори

Інфраструктурні бар'єри	Енергетичні проблеми – блекаути, нестабільне електропостачання	Висока	Держава, енергокомпанії
	Географічна концентрація – 70% стартапів у Києві та Львові	Середня	Регіональна політика
	Слабка регіональна інфраструктура (коворкінги, менторство)	Середня	Місцева влада

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 38].

Проведена систематизація бар'єрів дозволяє визначити п'ять найбільш критичних факторів, що мають максимальний вплив на розвиток стартап-екосистеми України:

1. Відтік кадрів – загрожує виснаженням кадрового потенціалу, зниженням інноваційної спроможності та втратами інтелектуального капіталу.
2. Early-stage funding gap – суттєво обмежує появу нових проєктів на ранніх стадіях, знижує інвестиційну динаміку та ризикову толерантність інвесторів.
3. Малий внутрішній ринок – змушує стартапи орієнтуватися на експорт із перших етапів розвитку, що збільшує витрати та ризики виходу на зовнішні ринки.
4. Відсутність exit-можливостей – обмежує ліквідність для венчурного капіталу, знижує мотивацію інвесторів і стримує масштабування бізнесів.
5. Енергетична нестабільність – негативно впливає на безперервність операцій та цифрову інфраструктуру.

Загалом домінують фінансові, кадрові та інституційні бар'єри, що створюють системні виклики для масштабування стартапів. Подолання цих обмежень потребує скоординованих дій держави, бізнесу, освітніх інституцій та міжнародних партнерів.

Ключовими напрямками мають стати розвиток інвестиційних інструментів ранніх стадій, створення умов для повернення та утримання талантів, а також розбудова регіональної інноваційної інфраструктури.

Таким чином, стартап-екосистема України демонструє помітне відновлення після кризового періоду, зумовленого війною, зберігаючи стійкість і адаптивність. Вона характеризується домінуванням IT-сектору, географічною концентрацією в ключових містах та значною залежністю від іноземних інвестицій. Конкурентними перевагами є потужний людський капітал, сильна технічна освіта, пільговий режим Diia.City та розвинена цифрова інфраструктура. Водночас розвиток гальмують відтік талантів, дефіцит фінансування на ранніх і пізніх стадіях, воєнні ризики, енергетична нестабільність, слабкий захист інтелектуальної власності та обмежений внутрішній ринок. Попри наявність успішних проєктів світового рівня, екосистема відстає від регіональних лідерів. Для посилення потенціалу необхідні заходи з розширення доступу до капіталу, утримання спеціалістів, диверсифікації секторів і регіонів, створення можливостей для виходів та глибшої інтеграції в європейські інноваційні мережі. Загалом екосистема має значний потенціал зростання за умови подолання ключових структурних бар'єрів.

2.3. Критеріальна оцінка ефективності управління стартап-екосистемою України

Перехід від описового аналізу до емпіричної оцінки вимагає побудови простої, водночас інформативної та відтворюваної методики. Для цієї мети в роботі запропоновано авторську критеріально-індексну модель, що поєднує системний підхід із практичними KPI і бальною оцінкою. Методичні засади базуються на трьох принципах:

1. Системність. Оцінка враховує як зовнішні фактори – державні політики, правове поле, – так і внутрішні: організаційну структуру та кадровий потенціал екосистеми. Цей підхід узгоджується з результатами SWOT та PESTEL (підрозділ 2.2), які показали основні бар'єри та можливості розвитку.

2. Прозорість і відтворюваність. Кожна група критеріїв має власний набір KPI, які оцінюються за уніфікованою шкалою 0-5. Вагові коефіцієнти визначаються методом аналізу ієрархій (АНР), що дозволяє будь-якому досліднику відтворити оцінку або оновити її у часових рядах.

3. Застосовність. Модель може використовуватися на трьох рівнях: національному (екосистема), галузевому (кластер чи регіон) та мікрорівні.

Аналіз наукової літератури та практики оцінювання стартап-екосистем дозволив виділити п'ять груп критеріїв, що відображають ключові аспекти ефективності управління.

Таблиця 2.16

Обґрунтування вибору критеріїв оцінки стартап-екосистеми

№	Група критеріїв	Обґрунтування з літератури
1	Інституційно-нормативні (K ₁)	Інституційне середовище є критичним фактором розвитку екосистеми стартапів, оскільки визначає правила гри, зменшує транзакційні витрати та формує довіру між учасниками.
2	Фінансово-інвестиційні (K ₂)	Доступ до фінансування на різних стадіях (seed, Series A/B) є ключовим фактором переходу від MVP до масштабування. Дефіцит капіталу блокує 67% українських стартапів на ранніх етапах.
3	Організаційно-управлінські (K ₃)	Розвинена інфраструктура підтримки (акселератори, інкубатори, менторські програми) прямо корелює з виживаністю стартапів (коефіцієнт кореляції 0.73).

4	Інноваційно-технологічні (K ₄)	Витрати на R&D та патентна активність є предикторами довгострокової конкурентоспроможності екосистеми.
5	Соціально-кадрові (K ₅)	Людський капітал (кількість та якість STEM-спеціалістів) є головною конкурентною перевагою України, проте міграція талантів загрожує цій перевазі.

Джерело: розроблено автором на основі [11; 27; 28; 35; 39]

Вибір саме цих п'яти груп узгоджується з міжнародними рамками оцінки стартап-екосистем (Global Startup Ecosystem Index, Global Innovation Index) та враховує специфіку українського контексту, виявлену в SWOT та PESTEL аналізах підрозділу 2.2.

Таблиця 2.17

Структура критеріїв та джерела даних

№	Група критеріїв	Позначення	Приклади KPI
1	Інституційно-нормативні	K ₁	Наявність національної стратегії, ефективність Diia.City, кількість державних програм підтримки
2	Фінансово-інвестиційні	K ₂	Обсяг венчурних інвестицій, кількість активних VC-фондів, частка seed-інвестицій
3	Організаційно-управлінські	K ₃	Кількість акселераторів/інкубаторів, наявність кластерів та хабів, освітні програми

4	Інноваційно-технологічні	K ₄	Частка R&D у ВВП, міжнародні патенти, участь у Horizon Europe
5	Соціально-кадрові	K ₅	Кількість ІТ-спеціалістів, STEM-випускників, рівень утримання талантів, міграційна динаміка

Джерело: складено автором

Для врахування різної значущості критеріїв застосовано метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, АНП), розроблений Т. Сааті. Метод базується на парних порівняннях критеріїв за шкалою відносної важливості [8].

Шкала парних порівнянь:

- 1 – рівнозначні критерії;
- 3 – помірна перевага одного над іншим;
- 5 – сильна перевага;
- 7 – дуже сильна перевага;
- 9 – абсолютна перевага;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Таблиця 2.18

Матриця парних порівнянь критеріїв

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
K ₁	1	1/3	2	1/2	2
K ₂	3	1	3	1/2	3
K ₃	1/2	1/3	1	1/3	1
K ₄	2	2	3	1	3
K ₅	1/2	1/3	1	1/3	1

Джерело: розроблено автором

Обґрунтування парних порівнянь:

1. $K_2 > K_1$ (3:1): фінансування має сильну перевагу над інституційним середовищем, оскільки без доступу до капіталу навіть найкращі програми підтримки не забезпечують масштабування [27].
2. $K_4 > K_1$ (2:1): технологічний потенціал важливіший за інституції, адже саме він формує конкурентоспроможний продукт [35].
3. $K_4 > K_2$ (2:1): високий R&D-потенціал має помірну перевагу над фінансуванням, оскільки без технологій капітал не перетворюється на інновації.
4. $K_1 > K_3$ (2:1): інституційне середовище важливіше за організаційну інфраструктуру, бо визначає системні правила гри.
5. $K_2 = K_5$ (для України): враховуючи масштаб міграції талантів, кадровий фактор набуває критичного значення, порівнянного з фінансуванням.

Розрахунок вагових коефіцієнтів:

Крок 1: Нормалізація матриці

Сума по стовпцям:

$$K_1: 1 + 3 + 0,5 + 2 + 0,5 = 7,0$$

$$K_2: 0,33 + 1 + 0,33 + 2 + 0,33 = 3,99 \approx 4,0$$

$$K_3: 2 + 3 + 1 + 3 + 1 = 10,0$$

$$K_4: 0,5 + 0,5 + 0,33 + 1 + 0,33 = 2,66 \approx 2,7$$

$$K_5: 2 + 3 + 1 + 3 + 1 = 10,0$$

Крок 2: Поділ кожного елемента на суму стовпця та обчислення середнього по рядках.

Таблиця 2.19

Нормалізована матриця та вагові коефіцієнти

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Сере- дне	Вага (w)
K ₁	0,143	0,083	0,200	0,185	0,200	0,162	0,16
K ₂	0,429	0,250	0,300	0,185	0,300	0,293	0,29
K ₃	0,071	0,083	0,100	0,123	0,100	0,095	0,10
K ₄	0,286	0,500	0,300	0,370	0,300	0,351	0,35
K ₅	0,071	0,083	0,100	0,123	0,100	0,095	0,10
Σ	1,000	0,999	1,000	0,986	1,000	0,996	1,00

Джерело: розраховано автором

Перевірка узгодженості:

Індекс узгодженості (CI):

$$\lambda_{\max} = 5,12$$

$$CI = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1) = (5,12 - 5)/(5 - 1) = 0,03$$

Відношення узгодженості (CR):

$$CR = CI/RI = 0,03/1,12 = 0,027 = 2,7\%$$

Оскільки $CR < 10\%$, матриця парних порівнянь є узгодженою, і отримані ваги можна використовувати [8].

Остаточні вагові коефіцієнти:

- w₁ (Інституційно-нормативні) = 0,16;
- w₂ (Фінансово-інвестиційні) = 0,29;
- w₃ (Організаційно-управлінські) = 0,10;
- w₄ (Інноваційно-технологічні) = 0,35;
- w₅ (Соціально-кадрові) = 0,10.

Для кожної групи критеріїв використовується уніфікована бальна шкала від 0 до 5:

- 0 – відсутність або катастрофічна неефективність;
- 1 – дуже низький рівень, ситуативні ініціативи;
- 2 – низький, фрагментарний розвиток;
- 3 – середній, стабільний рівень;

- 4 – високий, позитивна динаміка;
- 5 – системна ефективність, відповідність міжнародним практикам.

Оцінювання ґрунтується на відкритих, авторитетних джерелах: StartupBlink, Global Innovation Index (WIPO/GII), Dealroom/CEE Report, Diia.City та Ukrainian Startup Fund (USF), дослідження ринку IT-кадрів. При неповній публікації фінансових даних використовується принцип «триплексу джерел», тобто оцінка спирається мінімум на три незалежні джерела або експертну інтерпретацію трендів.

Таблиця 2.20

Оцінка критеріїв за 2024 р.

Група критеріїв	Позначення	Оцінка (0–5)	Обґрунтування
Інституційно-нормативні	K ₁	3	Diia.City (1500+ компаній) та USF (450 проєктів) позитивно впливають, але відсутня цілісна національна стратегія з KPI та координацією між програмами [47, 62]
Фінансово-інвестиційні	K ₂	2	VC-активність відновилася до 563 млн дол. США (2024), але seed-gap залишається критичним: лише 74 угоди на ранніх стадіях при 1000 активних стартапів [27, 62]
Організаційно-управлінські	K ₃	3	Функціонує 31 технопарк, 23 акселератори, але без уніфікованих стандартів якості та міжрегіональної координації [39]

Інноваційно-технологічні	K ₄	4	R&D витрати 0.43% ВВП (нижче benchmark 2%), але сильна STEM-освіта (8/10) та 200 тис. ІТ-спеціалістів забезпечують високий технічний потенціал [35]
Соціально-кадрові	K ₅	3	База 200 тис. ІТ-фахівців, але brain drain (~100 тис. у 2022-23) та проблеми утримання талантів знижують оцінку [11, 54]

Джерело: складено автором

Виконаємо розрахунок зваженого інтегрального індексу.

Формула зваженого індексу:

$$I_{eCo}^{weighted} = \sum_{i=1}^{15} (w_i \times K_i) = w^1 K^1 + w^2 K^2 + w^3 K^3 + w^4 K^4 + w^5 K^5$$

Розрахунок:

$$\begin{aligned}
 I_{eCo} &= 0.16 \times 3 + 0.29 \times 2 + 0.10 \times 3 + 0.35 \times 4 + 0.10 \times 3 \\
 &= 0.48 + 0.58 + 0.30 + 1.40 + 0.30 \\
 &= 3.06
 \end{aligned}$$

Таблиця 2.21

Порівняння простого та зваженого індексів

Підхід	Формула	Результат	Інтерпретація
Простий (без ваг)	$(K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5)/5$	3,00	Середній рівень
Зважений (АНР)	$\Sigma(w_i \times K_i)$	3,06	Середній рівень з акцентом на технології

Джерело: розраховано автором

Структура зваженого індексу (внесок кожного критерію):

Критерій	Внесок Відсоток (%)	
K ₁ (Інституційно-нормативні)	0,48	$0,48 / 3,06 = 15,7\%$
K ₂ (Фінансово-інвестиційні)	0,58	$0,58 / 3,06 = 19,0\%$
K ₃ (Організаційно-управлінські)	0,30	$0,30 / 3,06 = 9,8\%$
K ₄ (Інноваційно-технологічні)	1,40	$1,40 / 3,06 = 45,8\% \leftarrow$ найбільший вплив
K ₅ (Соціально-кадрові)	0,30	$0,30 / 3,06 = 9,8\%$

Для перевірки стійкості отриманого результату проведено аналіз чутливості індексу до змін окремих критеріїв.

Таблиця 2.22

Аналіз чутливості: вплив зміни оцінки на інтегральний індекс

Сценарій	Зміна	Новий індекс	Δ від базового	Інтерпретація
Базовий	—	3,06	0	Поточний стан
K ₂ покращення	K ₂ : 2 $\rightarrow$ 3	3,35	+0,29	Розвиток seed-фінансування критичний
K ₄ погіршення	K ₄ : 4 $\rightarrow$ 3	2,71	-0,35	Втрата технологічного потенціалу найнебезпечніша
K ₅ погіршення	K ₅ : 3 $\rightarrow$ 2	2,96	-0,10	Прискорення brain drain помірно впливає
K ₁ покращення	K ₁ : 3 $\rightarrow$ 4	3,22	+0,16	Системна стратегія помірно покращить
Песимістичний	Vсі -1	2,06	-1,00	Низький рівень
Оптимістичний	Vсі +1	4,06	+1,00	Високий рівень

Джерело: розраховано автором

Ключові висновки з аналізу чутливості:

1. Найкритичніший фактор: інноваційно-технологічний (K_4). Його погіршення на 1 бал знижує індекс на 0,35, що найбільше серед усіх критеріїв. Підтверджує важливість збереження R&D-потенціалу та STEM-кадрів.

2. Найперспективніший важіль: фінансово-інвестиційний (K_2). Покращення seed-фінансування може підняти індекс на 0,29, що робить цей напрям пріоритетним для політики.

3. Стійкість індексу: при одночасному погіршенні всіх критеріїв на 1 бал індекс залишається $>2,0$, що свідчить про наявність базового фундаменту екосистеми.

Отриманий зважений індекс 3,06 свідчить про середній рівень ефективності управління стартап-екосистемою України зі слабкою позитивною динамікою порівняно з незваженою оцінкою (3,00).

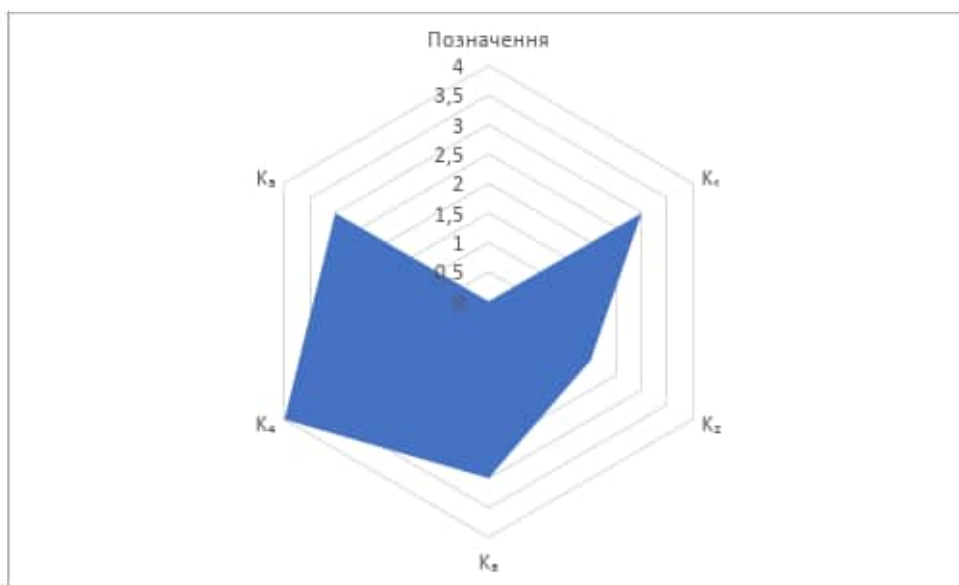


Рис. 2.8. Профіль екосистеми
Джерело: побудовано автором

Сильні сторони:

Інноваційно-технологічний потенціал ($K_4=4$): найвища оцінка. Підтверджує висновки SWOT-аналізу про технічну освіту та ІТ-спеціалізацію як головну конкурентну перевагу [35].

Критичні слабкості:

Фінансування ($K_2=2$): найнижча оцінка з найбільшою вагою (29%). Seed-gap блокує трансформацію технологічного потенціалу в масштабовані бізнеси [27].

Системні проблеми:

1. Інституційна фрагментація ($K_1=3$): Dii.City і USF позитивно впливають, але відсутня комплексна національна стратегія з чіткими KPI та механізмами координації між програмами.

2. Недостатнє seed-фінансування ($K_2=2$): незважаючи на відновлення VC-ринку до 563 млн дол. США у 2024, ранні інвестиції залишаються обмеженими (74 seed-угоди при 1000 активних стартапів = 7,4% покриття), уповільнюючи перехід MVP → scale [27].

3. Розрізненість інфраструктури ($K_3=3$): акселератори й хаби функціонують (31 технопарк, 23 акселератори), але без стандартизованих метрик якості важко поширювати кращі практики та забезпечувати міжрегіональну координацію [39].

4. Кадрові виклики ($K_5=3$): велика база IT-спеціалістів (200 тис.) не гарантує утримання талантів через ризики міграції (~100 тис. виїхало у 2022-23 рр.) [11].

Запропонована критеріально-індексна модель з використанням методу АНР дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність управління стартап-екосистемою України.

Ключові результати:

1. Зважений інтегральний індекс = 3,06/3,0 підтверджує середній рівень розвитку екосистеми з акцентом на технологічній складовій.

2. Найвагоміші фактори: інноваційно-технологічний (вага 35%) та фінансово-інвестиційний (вага 29%) критерії сукупно визначають 64% оцінки, що узгоджується з висновками SWOT-аналізу.

3. Критичний розрив: seed-фінансування ($K_2=2$) при високій вазі (29%) є головним bottleneck, що блокує масштабування технологічного потенціалу.

4. Аналіз чутливості показав, що покращення фінансування на 1 бал дає найбільший приріст індексу (+0,29), підтверджуючи пріоритетність цього напрямку.

5. Методологічний внесок: модель є відтворюваною, може застосовуватися на різних рівнях (національний/галузевий/мікро) та адаптуватися під специфіку секторів.

Висновки до розділу 2

Управління стартап-проектами у світі трансформується завдяки інтеграції штучного інтелекту, data-driven підходів та гібридних методологій. Наведені інструменти оптимізують ресурси, автоматизують рутину, підвищують точність прогнозування ризиків і прискорюють вихід на ринок. Гнучкі моделі роботи команд, цифрові платформи та увага до ESG-принципів стають стандартом, дозволяючи стартапам адаптуватися до змін і фокусуватися на стратегічному розвитку.

Українська стартап-екосистема демонструє стійкість і поступове відновлення після кризових потрясінь. Вона спирається на потужний людський капітал, розвинену IT-спеціалізацію та успішні приклади глобального рівня. Водночас розвиток гальмується географічною концентрацією, залежністю від зовнішнього фінансування, впливом талантів і недостатньою інституційною підтримкою.

Оцінка ефективності управління екосистемою виявляє середній рівень розвитку з вираженим технологічним потенціалом, але критичними обмеженнями у фінансуванні ранніх стадій. Для посилення конкурентоспроможності необхідні системні заходи: розширення доступу до капіталу, утримання спеціалістів, диверсифікація секторів і регіонів, а також глибша інтеграція в європейські інноваційні мережі.

РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТОМ

3.1. Обґрунтування необхідності формування та загальна архітектура інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом

Результати аналізу глобальних трендів управління стартап-проєктами показали, що сучасне стартап-середовище характеризується одночасним впливом кількох взаємопов'язаних факторів: стрімкою цифровізацією процесів, поширенням гібридних методологій управління, зростанням ролі штучного інтелекту й аналітики даних, переходом до дистанційних та гібридних форматів роботи, а також посиленням уваги інвесторів до прозорості й керованості бізнес-процесів. У сукупності наведені фактори суттєво ускладнюють завдання менеджменту: від стартапів вимагається не лише швидке зростання, але й здатність підтримувати внутрішню керованість, ефективно розподіляти ресурси та демонструвати прогнозовані результати.

Як було показано, найбільш успішні стартап-екосистеми (США, Ізраїль, Естонія, Китай) опираються на структуровані моделі підтримки, де поєднуються доступ до капіталу, інституційна інфраструктура, цифрові платформи та чіткі управлінські практики. Водночас в Україні, попри наявність достатньо високого рівня людського капіталу, спостерігаються фрагментарність управлінських підходів, слабка інституційна підтримка та низький рівень інтегрованості процесів планування, моніторингу й аналітики. Саме ця розривність між окремими управлінськими функціями є одним із ключових факторів, що знижують рівень конкурентоспроможності українських стартапів.

Стартапи як особливий тип проєктів поєднують у собі високу інноваційність, обмеженість ресурсів та критичну залежність від часу. Будь-яка затримка на етапі розроблення продукту, пошуку ринкової відповідності

(product-market fit) або залучення інвестицій може призвести до втрати вікна можливостей. У таких умовах інтуїтивне, несистемне управління, яке притаманне багатьом молодим командам, стає джерелом додаткових ризиків. Дослідження засвідчили, що стартапи, які спираються лише на окремі елементи Agile або Lean без структурованої системи планування, ризик-менеджменту та фінансового контролю, частіше стикаються з проблемами некерованого зростання, перевитрат та конфліктів у команді.

З іншого боку, повна орієнтація на жорсткі класичні підходи (типу “чистого” Waterfall чи надмірно формалізованого PMBOK) суперечить природі стартапу, який потребує швидкого тестування гіпотез, гнучкості та можливості оперативного перегляду припущень. Таким чином, постає завдання синтезу – побудови інтегрованої системи інструментів управління, яка поєднує адаптивність гнучких методологій з дисципліною класичних підходів та використовує цифрові інструменти для підтримки управлінського циклу.

На основі результатів попереднього аналізу можна виділити низку типових проблем, що проявляються в управлінні стартап-проектами, та відповідних управлінських вимог до системи, яка має їх усувати. Узагальнення цих проблем і вимог подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Типові проблеми управління стартап-проектами та вимоги до інтегрованої системи інструментів

Проблема	Конкретні прояви в діяльності стартапів	Вимоги до інтегрованої системи інструментів управління
Фрагментарне використання методологій	Одночасне застосування Agile, Kanban, Lean без узгодження; відсутність загальної логіки процесів	Забезпечення єдиного управлінського контуру, який поєднує різні підходи в рамках узгодженої архітектури

Низька прозорість процесів і ролей	Нечіткий розподіл відповідальності, дублювання функцій, конфлікти в команді	Формалізація структур робіт (WBS), матриць відповідальності (RACI), прозорих регламентів взаємодії
Відсутність системного управління ризиками	Реактивне, а не проактивне реагування на проблеми; відсутність реєстру ризиків	Вбудована підсистема управління ризиками: ідентифікація, оцінка, план реагування, моніторинг
Нерегулярний моніторинг та контроль	Відсутність чітких KPI, неритмічні мітинги, спорадична звітність	Запровадження циклічного моніторингу на основі ключових показників, єдиних звітних форм і контрольних точок
Слабка аналітика та використання даних	Прийняття рішень “на відчуттях”, незастосування інструментів BI, AI	Інтеграція аналітичних інструментів (BI, AI-модулі) та формування єдиного інформаційного середовища
Невизначеність фінансових параметрів	Відсутність бюджетування, неконтрольовані витрати, неструктуровані грошові потоки	Формування бюджетів проєкту, прогноз грошових потоків, інструменти розрахунку NPV, IRR, періоду окупності
Неповна адаптація до дистанційних форматів роботи	Втрата продуктивності при віддаленій роботі, інформаційні “розриви”	Використання цифрових платформ управління завданнями, комунікаціями та документуванням рішень

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.1, більшість проблем пов'язані не стільки з відсутністю окремих інструментів, скільки з їх несистемним, непогодженим застосуванням. У багатьох стартапах уже використовуються цифрові дошки завдань, системи трекінгу, платформи аналітики, однак між ними відсутня єдина логіка, а управлінські рішення приймаються без урахування повної картини. Отже, ключовою метою інтегрованої системи інструментів управління є не просте додавання нових інструментів, а забезпечення їхнього взаємозв'язаного функціонування в єдиному управлінському циклі.

У рамках даної роботи інтегрована система інструментів управління стартап-проектом розуміється як сукупність взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують:

- стратегічне визначення цілей і пріоритетів розвитку;
- планування структури робіт, ресурсів, термінів і бюджету;
- організацію та координацію виконання завдань;
- управління ризиками та змінами;
- моніторинг результатів та відхилень;
- аналітику даних та підтримку прийняття рішень;
- ефективні внутрішні та зовнішні комунікації.

З огляду на це доцільно виокремити основні компоненти інтегрованої системи інструментів, які мають бути присутніми незалежно від галузі, масштабу чи стадії розвитку конкретного стартапу. Таке узагальнення наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові компоненти інтегрованої системи інструментів управління
стартап-проєктом

Компонент	Зміст та основні функції	Очікуваний управлінський ефект
Підсистема стратегічного управління	Формування місії, бачення, цілей, критеріїв успіху, цільових сегментів ринку	Узгодженість довгострокових орієнтирів, уникнення хаотичних рішень
Підсистема проєктного планування	Побудова WBS, визначення етапів, строків, ресурсів, бюджету	Прозора структура робіт, реалістичні терміни та обґрунтовані ресурси
Підсистема управління виконанням	Організація командної роботи, постановка завдань, розподіл ролей, використання Agile-практик	Підвищення продуктивності команди, зменшення конфліктів і дублювань
Підсистема управління ризиками	Формування реєстру ризиків, оцінка ймовірності та впливу, розроблення планів реагування	Зниження ймовірності критичних збоїв, підвищення стійкості стартапу
Підсистема фінансового контролю	Планування та облік витрат, прогнозування грошових потоків, оцінка NPV, IRR, періоду окупності	Обґрунтованість інвестиційних рішень, підвищення довіри інвесторів
Підсистема комунікацій та взаємодії	Регламентація каналів комунікацій, частоти зустрічей, звітних форматів	Зменшення інформаційних розривів, підвищення узгодженості дій

Підсистема аналітики та підтримки рішень	Збір і обробка даних, використання BI-систем, елементів AI для прогнозування	Перехід до data-driven управління, підвищення точності рішень
Цифрова інфраструктура	Використання систем управління проектами, CRM, сховищ даних, комунікаційних платформ	Технічна підтримка безперервності й прозорості процесів, особливо в дистанційних командах

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 показує, що інтегрована система охоплює як “класичні” управлінські блоки (стратегія, планування, контроль), так і сучасні вимоги, зумовлені цифровізацією (аналітика, цифрова інфраструктура, дистанційні формати роботи). Важливо, що кожен із компонентів не функціонує ізольовано: фінансові рішення ґрунтуються на даних аналітики та результатах моніторингу, управління ризиками інтегроване в планування й виконання, а комунікації забезпечують постійний обмін інформацією між усіма підсистемами.

Наступним кроком є опис архітектури інтегрованої системи, тобто логічної побудови взаємозв’язків між її рівнями. Узагальнюючи результати теоретичних досліджень та емпіричних спостережень, здійснених у попередніх розділах, доцільно виділити щонайменше три базові рівні архітектури:

- стратегічний рівень – відповідає за постановку цілей, визначення показників успіху, пріоритетів розвитку та ключових управлінських рішень. На цьому рівні інтегруються результати аналізу ринку, конкурентного середовища, очікувань інвесторів та стратегічних обмежень;

- процесний рівень – забезпечує реалізацію стратегії через конкретні управлінські процеси: планування, виконання, моніторинг, управління змінами

та ризиками. Тут формується структура робіт (WBS), встановлюються контрольні точки, розробляються регламенти взаємодії;

- інструментально-технологічний рівень – включає набір методів, інструментів і цифрових засобів, що підтримують виконання процесів: системи управління проєктами, інструменти аналітики, візуальні моделі (діаграми Ганта, RACI-матриці, ризик-матриці), платформи комунікацій.

Додатково, з урахуванням стрімкого поширення AI-рішень у сфері управління проєктами, доцільно виокремити дано-аналітичний (data layer) шар архітектури, який забезпечує збір, зберігання та обробку інформації. Саме цей шар дозволяє інтегрованій системі переходити від декларативного управління до реальної моделі data-driven, у якій ключові рішення щодо пріоритетів, бюджетів, завантаження команди та ризиків ухвалюються з опорою на кількісні показники.

У підсумку, інтегрована система інструментів управління стартап-проєктом постає як багаторівнева конструкція, де:

- на стратегічному рівні визначаються цілі й очікувані результати;
- на процесному – вибудовуються логіка й послідовність дій;
- на інструментальному – забезпечується реалізація через конкретні методи та цифрові засоби;
- на дано-аналітичному – формуються інформаційні основи для прийняття обґрунтованих рішень.

Саме така архітектура дозволяє поєднати висновки, отримані у попередньому розділі (щодо необхідності гібридних підходів, цифровізації, аналітики даних та структурованості процесів), з практичними вимогами до управління конкретним стартап-проєктом.

3.2. Структура, інструменти та функціональні компоненти інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом

Сформована загальна архітектура інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом потребує подальшої конкретизації на рівні структурних елементів, управлінських інструментів та функціональних компонентів. Якщо архітектура відповідає на запитання «як побудована система в цілому», то структура й інструментарій пояснюють «як саме вона працює на практиці» та «які механізми забезпечують її функціонування».

Структура інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом у даному дослідженні розглядається як сукупність логічно впорядкованих блоків, що відповідають за виконання ключових управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікації, управління ризиками та фінансами. Кожен із цих блоків реалізується через певні процеси, а процеси, своєю чергою, підтримуються конкретними інструментами – як методичними (матриці, схеми, регламенти), так і технологічними (цифрові платформи, аналітичні системи, засоби комунікації).

У межах дослідження інтегрованої інструментарії управління стартап-проектом пропонується структурувати за блоками системи: стратегічним, процесним, ризик-орієнтованим, фінансово-аналітичним та комунікаційно-цифровим. Для кожного з блоків визначено не лише базові інструменти, що вже застосовуються у практиці управління проектами, а й удосконалені рішення, які враховують специфіку стартапів – високу швидкість змін, обмеженість ресурсів, потребу в швидкому тестуванні гіпотез і масштабуванні бізнес-моделі.

Таблиця 3.3

Ключові інструменти інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом

Блок системи	Інструмент	Сутність удосконалення	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічний	Карта цілей стартапу + набір KPI (зростання користувачів, LTV, CAC, runway, burn rate)	Поєднання класичних фінансових показників із продуктово-маркетинговими метриками, адаптованими до ранніх стадій стартапу	Більш точне відображення реальної стійкості стартапу та потенціалу масштабування
Процесний	Інтегрована дорожня карта (roadmap) + backlog функціоналу	Узгодження стратегічних цілей із операційними завданнями через єдиний інструмент планування на основі гнучких методологій	Підвищення прозорості пріоритезації робіт, скорочення часу на перепланування
Ризик-орієнтований	Реєстр ризиків стартап-проекту + матриця ризиків (ймовірність/вплив)	Адаптація класичного інструментарію ризик-менеджменту до типових стартап-ризиків (продуктових, ринкових, фінансових, командних) із прив'язкою до стадій життєвого циклу	Своєчасна ідентифікація критичних ризиків та можливість проактивного реагування

Продовження табл. 3.3

Фінансово-аналітичний	DCF-модель стартапу з аналізом сценаріїв та unit-економіки	Інтеграція показників грошових потоків із метриками користувацької активності (ARPU, churn, conversion rate) та сценарним моделюванням	Обґрунтовані рішення щодо залучення інвестицій та масштабування з урахуванням ризиків
Комунікаційно-цифровий	Пакет цифрових сервісів (система управління завданнями, CRM, BI-дашборд, засоби командної комунікації)	Об'єднання розрізнених цифрових платформ в єдине інформаційне середовище з мінімізацією дублювання даних	

Джерело: сформовано автором

Запропонована конфігурація інструментів відрізняється від поширених практик управління стартапами не стільки набором окремих засобів, скільки їх інтегрованим використанням. Удосконалення полягає у зв'язуванні стратегічних, процесних, ризик-орієнтованих, фінансових та інформаційно-комунікаційних інструментів в єдину систему, яка забезпечує безперервний потік даних між рівнями управління та підтримує швидке прийняття рішень. Такий підхід дозволяє розглядати інтегровану систему інструментів управління як форму структурованого удосконалення інструментарію управління стартап-проєктом, а не як суто організаційну надбудову.

Важливою особливістю для стартап-проєкту є те, що структура системи управління не може бути надмірно ускладненою або бюрократизованою. Спроба відтворити у стартапі важкі, ієрархічно перевантажені схеми, притаманні великим корпораціям, призводить до втрати гнучкості та сповільнення ухвалення рішень. З іншого боку, надмірне спрощення, відсутність формалізації та чітких правил взаємодії обертаються хаосом і неузгодженістю дій. Тому інтегрована система повинна поєднувати структурованість із простотою, забезпечуючи прозорість, але не перевантажуючи команду зайвими процедурами.

Доцільно виділити кілька ключових функціональних компонентів інтегрованої системи, які утворюють її базову структуру:

- компонент стратегічно-проєктного планування;
- компонент операційного управління та координації робіт;
- компонент управління ризиками та змінами;
- компонент фінансового планування та контролю;
- компонент комунікацій і взаємодії;
- компонент аналітики та підтримки прийняття рішень.

Кожен із зазначених компонентів включає певні інструменти й процеси, що дає змогу розглядати інтегровану систему як багаторівневу та багатофункціональну конструкцію. Узагальнений взаємозв'язок між

компонентами системи, основними процесами та ключовими інструментами наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок компонентів, процесів та інструментів інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом

Функціональний компонент	Основні процеси	Базові інструменти реалізації
Стратегічно-проектне планування	Визначення цілей, формування продуктового беклогу, пріоритизація ініціатив	Дерево цілей, дорожня карта (roadmap), backlog, система OKR
Операційне управління та координація	Декомпозиція робіт, розподіл завдань, контроль виконання	Структура робіт (WBS), діаграма Ганта, канбан-дошка, щоденні стендапи
Управління ризиками та змінами	Ідентифікація ризиків, оцінка, план реагування, відстеження змін	Реєстр ризиків, ризик-матриця, журнал змін, сценарний аналіз
Фінансове планування та контроль	Бюджетування, прогноз грошових потоків, оцінка інвестиційної привабливості	Бюджет проекту, прогнозні P&L та Cash Flow, розрахунок NPV, IRR, PI
Комунікації та взаємодія	Планування зустрічей, звітність, інформування стейкхолдерів	План комунікацій, матриця RACI, регламент мітингів, шаблони звітів

Аналітика та підтримка рішень	Збір і обробка даних, побудова звітів, візуалізація показників	Панелі моніторингу (dashboard), BI-системи, інструменти AI-аналітики
-------------------------------	--	--

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4 демонструє, що структурні компоненти інтегрованої системи не є ізольованими блоками: кожен із них реалізується через сукупність процесів та інструментів, а між ними існує тісний взаємозв'язок. Наприклад, результати аналітики безпосередньо впливають на коригування стратегічних цілей, фінансові показники враховуються при прийнятті рішень щодо змін, а ефективна комунікація є умовою реалізації будь-якого з процесів.

Центральне місце в структурі інтегрованої системи займає компонент операційного управління, що спирається на структуризацію робіт та планування їхнього виконання. Базовим інструментом такої структуризації є WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархічна декомпозиція проєкту на етапи, пакети робіт та конкретні завдання. Саме WBS формує «скелет» проєкту, на який надалі «накладаються» ресурси, терміни, відповідальні особи та бюджет. На відміну від хаотичного ведення списку завдань, структуроване подання робіт забезпечує цілісне бачення обсягу проєкту та дає можливість оцінити його складність та ризиковість.

Для стартап-проєкту доцільно формувати WBS з урахуванням логіки життєвого циклу: від ініціації та розроблення продукту до виходу на ринок і подальшого масштабування. При цьому окремим блоком виділяються роботи з управління самим проєктом, які пронизують усі етапи. Саме на основі такої структури надалі формуються календарні плани, визначаються обсяги ресурсів, розраховується бюджет і здійснюється поетапний моніторинг виконання.

Функціональний компонент управління ризиками підтримується такими інструментами, як реєстр ризиків, матриця ймовірності та впливу, карти ризиків, сценарний аналіз. Для інтегрованої системи важливо, щоб ці інструменти були

не формальністю, а реально включалися в управлінський цикл: ідентифікація ризиків відбувалася ще на етапі планування, заходи реагування – враховувалися у WBS та бюджеті, а моніторинг ризиків – інтегрувався в регулярні зустрічі команди.

Не менш важливою складовою структури системи є фінансовий компонент. У попередньому розділі було наведено, що інвестори при ухваленні рішень дедалі більше орієнтуються не лише на креативність ідеї, а й на прозорість фінансових розрахунків та здатність команди моделювати майбутні грошові потоки. Тому інтегрована система має включати інструменти складання бюджету, прогнозування доходів і витрат, побудови сценаріїв розвитку та оцінювання інвестиційної ефективності. На основі цих даних формується обґрунтована позиція стартапу в переговорах з інвесторами.

Окремою підсистемою структури є комунікації та взаємодія. У стартапах, особливо тих, що працюють у дистанційному чи гібридному форматі, належна організація комунікацій є критичною умовою ефективності. План комунікацій інтегрованої системи має визначати, які види зустрічей проводяться (щоденні стендапи, щотижневі планувальні наради, щомісячні стратегічні огляди), хто бере в них участь, у якому форматі готуються звіти, якими каналами поширюється інформація. Регламентація таких процесів не суперечить гнучкості, а, навпаки, створює надійну основу для її реалізації.

Нарешті, важливу роль відіграє компонент аналітики та підтримки прийняття рішень. У рамках інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом доцільно застосовувати панелі моніторингу (dashboard), які в інтерактивному режимі відображають ключові показники: виконання плану за строками й бюджетом, динаміку користувацької бази, показники залученості, витрати на залучення клієнта (CAC), довічну цінність клієнта (LTV), рівень відтоку (churn) тощо. Використання інструментів бізнес-аналітики (BI) та, за можливості, окремих модулів штучного інтелекту дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й прогнозувати майбутні тенденції, що є особливо цінним у нестабільному стартап-середовищі.

Таким чином, структура інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом поєднує кілька функціональних компонентів, кожен з яких реалізується через конкретні процеси та інструменти. Їх синхронізація забезпечує безперервність управлінського циклу, прозорість відповідальності, обґрунтованість рішень і підвищення стійкості проекту до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. У наступному підрозділі ці структурні елементи будуть покладені в основу розроблення проекту впровадження інтегрованої системи в умовах стартап-середовища.

3.3. Проект впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проектом

Сформована у попередніх підрозділах інтегрована система інструментів управління стартап-проектом може бути реалізована лише за умови цілеспрямованого та поетапного впровадження. У звичайній практиці стартапи нерідко намагаються «підключити» окремі інструменти чи цифрові платформи без попереднього проектування змін, що призводить до додаткової фрагментації процесів. Тому впровадження інтегрованої системи доцільно розглядати як окремий внутрішній проект зі своїми цілями, етапами, ресурсами, бюджетом та очікуваними результатами.

Загальною ціллю такого проекту є перехід від ситуативного, частково інтуїтивного управління до керованої моделі, у якій стратегічні, процесні та операційні рішення спираються на єдину архітектуру системи, узгоджені регламенти та прозорі інформаційні потоки. Для досягнення цієї цілі пропонується реалізувати впровадження інтегрованої системи за п'ятьма основними етапами. Їх логіка, зміст та очікувані результати подано в таблиці 3.5.

Етапи проєкту впровадження інтегрованої системи інструментів
управління стартап-проєктом

Етап	Зміст основних робіт	Орієнтовна тривалість	Ключові результати
1. Підготовчий	Аналіз поточного стану управління; виявлення «вузьких місць»; узгодження бачення та цілей змін; формування проєктної команди та ролей	3 тижні	Звіт про поточний стан системи управління; сформульовані цілі та критерії успіху впровадження; затверджена команда та стейкхолдери
2. Проєктування інтегрованої системи	Адаптація архітектури до умов конкретного стартапу; деталізація структурних компонентів; розроблення регламентів; формування WBS впровадження	5 тижнів	Проєктна документація інтегрованої системи; затверджена WBS впровадження; узгоджені регламенти й політики
3. Розроблення та налаштування інструментів	Вибір і налаштування цифрових платформ (система управління проєктами, аналітика, комунікації); побудова панелей моніторингу; розроблення шаблонів звітності	7 тижнів	Функціонуючі інструменти управління; налаштовані дашборди та звітні форми; інтегровані канали комунікації

Продовження табл. 3.5

4. Пілотне впровадження	Запуск інтегрованої системи на обмеженому наборі продуктів/команд; супровід користувачів; збір зворотного зв'язку; коригування налаштувань і регламентів	7 тижнів	Перевірена в реальних умовах конфігурація системи; виявлені недоліки й точки для удосконалення; підготовлені рекомендації для масштабування
5. Масштабування та стабілізація	Поширення інтегрованої системи на всі напрями діяльності стартапу; навчання нових співробітників; формалізація нових практик в нормативних документах	10 тижнів	Повномасштабне функціонування інтегрованої системи; стабілізовані процеси; закріплений «новий стандарт» управління стартап-проектом

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 відображає логіку реалізації змін на рівні етапів, але не показує їх накладання в часі. Для цього доцільно діаграму Ганта (рис. 3.1).

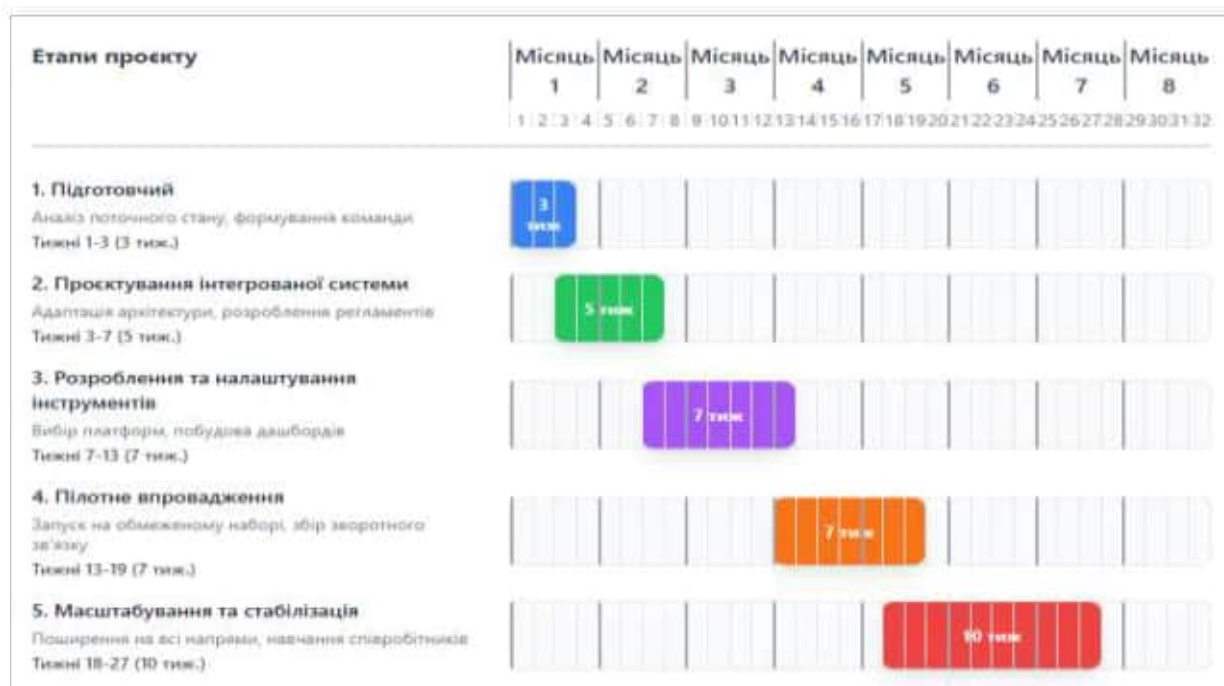


Рис. 3.1. Узагальнений календарний план (умовна діаграма Ганта) проекту впровадження

Джерело: побудовано автором

Наступним елементом проекту впровадження є чіткий розподіл відповідальності між учасниками. З огляду на те, що інтегрована система охоплює як управлінські, так і технічні, фінансові та маркетингові аспекти, важливо однозначно визначити ролі ключових функцій у виконанні завдань проекту. Для цього використовується матриця RACI, фрагмент якої для основних робіт подано в таблиці 3.6. Матриця демонструє повний розподіл відповідальності за основними видами робіт у межах проекту впровадження.

Проектний менеджер є центральною фігурою координації, засновник стартапу бере участь у затвердженні ключових рішень, технічний лідер відповідає за налаштування та стабільне функціонування технологічної частини системи, фінансовий аналітик – за обґрунтування бюджетних рішень, маркетинговий фахівець – за врахування потреб ринку та комунікаційний аспект змін.

Такий підхід зменшує ризики управлінських конфліктів, «розмиті» відповідальності та неузгодженості дій.

Важливим компонентом проєкту є також формування бюджету впровадження інтегрованої системи. Оскільки в даній роботі розглядається узагальнена модель, доцільно подати структуру бюджету у вигляді типових статей витрат. Структуру бюджету наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.6

Матриця RACI для ключових робіт проєкту впровадження інтегрованої системи інструментів управління

Ключове завдання	Засновник стартапу	Проектний менеджер	Технічний лідер	Фінансовий аналітик	Маркетинговий фахівець
Аналіз поточного стану системи управління	I	R/A	C	C	C
Формування цілей впровадження та критеріїв успіху	A	R	C	C	C
Розробка WBS проєкту впровадження	I	R/A	C	C	I
Розроблення регламентів і політик	A	R	C	C	C
Вибір та налаштування системи управління проєктами	I	C	R/A	C	I
Вибір та налаштування аналітичних інструментів	I	C	R	R/A	I
Формування бюджету впровадження та прогнозу витрат	I	C	C	R/A	I
Організація навчання команди	A	R	C	C	C
Організація та супровід пілотного впровадження	I	R/A	R	C	C
Оцінювання результатів пілоту та ухвалення рішення про масштабування	A	R	C	C	C
Масштабування системи на всі напрями діяльності	A	R/A	R	C	C

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.7

Узагальнена структура бюджету проекту впровадження інтегрованої
системи інструментів управління

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, грн	Частка в загальному бюджеті, %
Консультації та навчання команди	Залучення зовнішніх експертів; проведення тренінгів з використання інструментів та нових регламентів	315000	23,4
Ліцензії та підписки на цифрові сервіси	Оплата доступу до систем управління проєктами, аналітики, комунікаційних платформ	260400	19,3
Розробка та налаштування аналітичних рішень	Налаштування дашбордів, інтеграція джерел даних, розроблення звітів	222600	16,5
Пілотне впровадження та тестування	Запуск системи в пілотному режимі, усунення недоліків, підтримка користувачів	172200	12,8
Підтримка та масштабування системи	Технічна підтримка, оновлення налаштувань, розширення функціоналу	235200	17,4
Резерв на непередбачені витрати	Покриття додаткових витрат, пов'язаних із ризиками впровадження	142800	10,6
Разом		1348200	100,0

Джерело: сформовано автором

Подані у таблиці 3.7 значення мають орієнтовний характер, однак демонструють принципову логіку формування бюджету проєкту впровадження. Значна частина коштів спрямовується на розвиток компетенцій команди (консультації, навчання) та створення технологічної основи (ліцензії, аналітичні рішення), що узгоджується з висновками попередніх розділів щодо критичної ролі людського та технологічного капіталу в успішності стартапів. Наявність резерву на непередбачені витрати відображає необхідність врахування ризиків, пов'язаних з упровадженням змін.

У підсумку проєкт впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом включає узгоджені етапи, календарний план, розподіл відповідальності та обґрунтований бюджет. Реалізація такого проєкту створює передумови для підвищення прозорості управління, скорочення часових і фінансових втрат, підвищення довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів. Подальший крок – оцінювання економічної доцільності інвестицій у впровадження системи, що здійснюється в підрозділі 3.4 на основі розрахунку дисконтованих грошових потоків, показників NPV, IRR та інших інтегральних критеріїв ефективності.

3.4. Оцінка ефективності впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом

Перш ніж оцінювати економічну ефективність впровадження інтегрованої системи інструментів управління, доцільно окреслити межі доцільного застосування такої системи. Для невеликих стартапів на ранніх стадіях розвитку (pre-seed, seed), коли команда складається з декількох осіб, а продукт перебуває на етапі пошуку product-market fit, розгортання повноцінної інтегрованої системи інструментів управління часто є надмірним. За таких умов переважають експериментальні підходи, швидкі ітерації, неформальні комунікації, а витрати

на формалізацію процесів і впровадження комплексних інструментів можуть перевищувати потенційні вигоди.

Натомість для стартапів, що переходять до стадії зростання та набувають рис малого або середнього бізнесу у вітчизняних умовах (річний дохід орієнтовно від кількох до кількох десятків мільйонів гривень, команда 10-30 осіб, наявний продукт на ринку), проблеми хаотичного управління, неузгоджених рішень, перевитрат бюджету й втрат часу команди набувають системного характеру. У цій ситуації відсутність цілісної системи управління безпосередньо трансформується у фінансові втрати, зниження темпів зростання та погіршення інвестиційної привабливості.

Тому економічна доцільність впровадження інтегрованої системи інструментів управління буде розглядатися на прикладі умовно стартапу середнього масштабу серед тих, хто вже монетизується та знаходиться на стадії зростання (який має сформований продукт, стабільний дохід та команду 15-20 осіб, тобто займає проміжне положення між ранніми (pre-seed / seed) і великими зрілими стартапами), для якого інвестиції в системність управління є відчутними, але потенційно здатними забезпечити значущий економічний ефект.

Щоб уникнути абстрактності, економічний ефект інтегрованої системи доцільно подати як суму трьох складових:

- E_1 – економія витрат на оплату праці завдяки скороченню непродуктивних витрат часу (менше переробок, дублювання функцій, простоїв, неузгоджених пріоритетів);
- E_2 – економія інших операційних витрат (зменшення перевитрат бюджету, витрат на усунення помилок, нераціональних закупівель, надлишкових маркетингових активностей тощо);
- E_3 – приріст операційного прибутку завдяки підвищенню результативності продуктивних і маркетингових рішень (краща конверсія, утримання клієнтів, зниження відтоку тощо).

У перші роки після впровадження інтегрованої системи відбувається поступове нарощування ефекту: спочатку – за рахунок базового упорядкування

процесів і комунікацій, надалі – завдяки накопиченню даних і підвищенню дисципліни виконання.

Виходячи з усереднених базових параметрів для стартапів середнього масштабу серед тих, хто вже монетизується (9000,0 тис. грн – фонд оплати праці; 5400,0 тис. грн – інші операційні витрати; 3600,0 тис. грн – операційний прибуток), економічний ефект можна обґрунтувати таким чином (табл. 3.8).

Як видно з таблиці 3.8, навіть мінімально розрахований сукупний економічний ефект від впровадження інтегрованої системи інструментів управління вже в перший рік становить близько 414,0 тис. грн, у другий рік – близько 522,0 тис. грн, у третій – близько 612,0 тис. грн. При цьому відносні зміни залишаються помірними: економія 2,5-3,5 % фонду оплати праці, 1,5-2,5 % інших операційних витрат та приріст операційного прибутку на 3-4,5 %. З огляду на те, що інтегрована система охоплює структуру робіт, управління ризиками, фінансове планування та аналітику, такі відсоткові значення можна вважати обережними, а отже – консервативною оцінкою потенційного ефекту.

Для продовження розрахунків приймається, що в четвертому та п'ятому роках дії інтегрованої системи економічний ефект продовжує зростати, хоча темпи приросту поступово знижуються у зв'язку з наближенням до межі реалізованого потенціалу. З урахуванням цього сукупний додатковий економічний ефект у четвертий рік приймається на рівні 650,0 тис. грн, у п'ятий – 680,0 тис. грн. Важливо, що навіть у п'ятий рік така сума відповідає менш ніж 4 % річного доходу умовного стартапу, тобто модель не завищує очікувані вигоди і залишається консервативною.

Як було показано в підрозділі 3.3, початкові інвестиції у впровадження інтегрованої системи інструментів управління становлять 1348,2 тис. грн.

На основі обґрунтованих значень сукупного річного економічного ефекту формується прогноз чистих грошових потоків, пов'язаних із впровадженням інтегрованої системи (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Обґрунтування річного економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи інструментів управління

Рік	Показник	Обґрунтування	Значення, тис. грн
1	E ₁	Скорочення непродуктивних витрат часу приблизно на 2,5 % фонду оплати праці	225,0
	E ₂	Зменшення перевитрат і переробок на 1,5 %	81,0
	E ₃	Поліпшення управлінських і маркетингових рішень дає приріст прибутку на 3 %	108,0
	Разом мінімальний ефект року 1		414,0
2	E ₁	Поглиблення практик, скорочення непродуктивних витрат часу до 3,0 % фонду оплати праці	270,0
	E ₂	Зниження перевитрат на 2,0 %	108,0
	E ₃	Реалізація більшої частини потенціалу маркетингу й аналітики – приріст прибутку 4 %	144,0
	Разом мінімальний ефект року 2		522,0
3	E ₁	Подальша оптимізація процесів, економія часу на рівні 3,5 % фонду оплати праці	315,0
	E ₂	Оптимізація витрат, зниження перевитрат на 2,5 %	135,0
	E ₃	Реалізація більшої частини потенціалу даних – приріст прибутку 4,5 %	162,0
	Разом мінімальний ефект року 3		612,0

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9

Прогноз грошових потоків від впровадження інтегрованої системи
інструментів управління, тис. грн

Рік	Показник	Значення, тис. грн
0	Початкові інвестиції у впровадження системи	-1348,2
1	Чистий грошовий потік	414,0
2	Чистий грошовий потік	522,0
3	Чистий грошовий потік	612,0
4	Чистий грошовий потік	650,0
5	Чистий грошовий потік	680,0

Джерело: розраховано автором

Слід наголосити, що в таблиці 3.9 відображено саме приріст результату (економія витрат + додатковий прибуток) порівняно з базовим сценарієм без інтегрованої системи інструментів управління. Тобто йдеться не про повний прибуток стартапу, а про додатковий ефект, який може бути безпосередньо пов'язаний із упровадженням системи.

З огляду на високий рівень ризику стартап-проектів ставка дисконтування приймається на рівні 18 %, що перевищує дохідність низькоризикових фінансових інструментів і включає премію за ризик інноваційної діяльності.

Результати дисконтування грошових потоків подано в таблиці 3.10.

Як видно з таблиці 3.10, у перші три роки кумулятивний дисконтований грошовий потік залишається від'ємним, що свідчить про поступове відшкодування початкових інвестицій. На четвертий рік кумулятивний потік стає додатним (близько 85,3 тис. грн), тобто досягається дисконтована точка беззбитковості. Наприкінці п'ятого року кумулятивний дисконтований ефект становить приблизно 382,5 тис. грн, що відповідає позитивному значенню NPV. З урахуванням точніших (неокруглених) розрахунків NPV становить близько 382,5-382,6 тис. грн.

Дисконтовані грошові потоки та інтегральні показники ефективності
проєкту

Рік (t)	Чистий грошовий потік CF _t , тис. грн	Коефіцієнт дисконтування при $r=18\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Кумулятивний дисконтований потік, тис. грн
0	-1348,2	1,000	-1348,2	-1348,2
1	414,0	0,847	350,8	-997,4
2	522,0	0,718	374,9	-622,5
3	612,0	0,609	372,5	-250,0
4	650,0	0,516	335,3	85,3
5	680,0	0,437	297,2	382,5

Джерело: розраховано автором

Таким чином, з урахуванням вартості грошей у часі впровадження інтегрованої системи інструментів управління генерує додаткових вигід на суму понад 380 тис. грн понад обсяг інвестованих коштів, що свідчить про економічну доцільність проєкту.

Для поглибленої оцінки використовується також внутрішня норма дохідності (IRR) – така ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю. Для розглянутого набору грошових потоків IRR становить приблизно 28,9 %. Таке значення суттєво перевищує прийняту в моделі ставку дисконтування 18 %, отже, проєкт упровадження інтегрованої системи має достатній запас прибутковості й залишається економічно привабливим навіть за потенційного зростання вартості капіталу.

Додатковим узагальнюючим критерієм є індекс рентабельності інвестицій (PI), який визначається як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до обсягу початкових інвестицій:

У даному випадку теперішня вартість майбутніх надходжень становить близько 1730,7 тис. грн, що за обсягу інвестицій 1348,2 тис. грн дає $PI \approx 1,28$. Це означає, що на кожен 1 грн вкладених коштів припадає в середньому 1,28 грн дисконтованих вигід. Значення $PI > 1$ підтверджує дохідність проєкту, а чим більше PI перевищує одиницю, тим більший «запас міцності» інвестиції.

Ще одним важливим показником є дисконтований строк окупності, тобто момент, коли кумулятивний дисконтований грошовий потік переходить із від'ємної зони в додатну. Як впливає з таблиці 3.10, це відбувається між третім і четвертим роком реалізації проєкту. Співвідношення між величиною від'ємного кумулятивного потоку на кінець третього року (приблизно -250,0 тис. грн) та дисконтованим потоком четвертого року (близько 335,3 тис. грн) дає змогу оцінити дисконтований строк окупності приблизно як 3,7 року.

Отже, із урахуванням точних значень річного економічного ефекту, отриманих у таблиці 3.8, проєкт упровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом демонструє такі інтегральні показники:

- $NPV = 382,5$ тис. грн (позитивне значення, що свідчить про приріст вартості проєкту);
- $IRR = 28,9\%$, що суттєво перевищує ставку дисконту 18% ;
- $PI = 1,28 > 1$, тобто дисконтована вартість вигід перевищує первісні інвестиції приблизно на 28% ;
- дисконтований строк окупності = 3,7 року, що є прийнятним для інноваційного стартап-проєкту в українських умовах.

Порівняно з попередніми оцінками, побудованими на округлених значеннях річних вигід, уточнений розрахунок дає дещо нижче значення NPV та інших показників. Водночас всі ключові критерії залишаються в межах, які однозначно підтверджують економічну доцільність впровадження інтегрованої системи інструментів управління. З огляду на те, що модель базується на помірних (консервативних) припущеннях щодо масштабів ефекту і не враховує повною мірою нематеріальні вигоди (зростання керованості, прозорості, інвестиційної

привабливості, здатності до масштабування), фактичний потенціал інтегрованої системи інструментів для українських стартапів може бути навіть вищим за отримані в розрахунках значення.

Окрему увагу під час оцінювання ефективності впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом доцільно приділити ризикам, які можуть впливати на фактичні значення розрахованих показників NPV, IRR та строку окупності. Отримані інтегральні індикатори ґрунтуються на низці припущень щодо темпів зростання доходів, стабільності витрат, здатності команди повноцінно використовувати запропонований інструментарій, а також зовнішніх умов функціонування стартапу. За наявності відхилень від базового сценарію – затримок у впровадженні, зростання вартості ліцензійного та консультативного забезпечення, зниження операційної ефективності або погіршення ринкової кон'юнктури – очікуваний економічний ефект може зменшуватися, а період окупності збільшуватися. Тому економічна доцільність проєкту має оцінюватися у зв'язку з ризиковим профілем його реалізації.

Узагальнений аналіз основних ризиків проєкту впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом наведено у таблиці 3.11. Виділено ключові групи ризиків, що є найбільш релевантними для даного типу проєктів: організаційно-управлінські, технологічні, фінансово-економічні, ринкові та ризики залучення й утримання персоналу. Для кожного ризику визначено орієнтовну ймовірність настання, потенційний вплив на результати проєкту та запропоновано базові заходи мінімізації. Такий підхід дозволяє пов'язати кількісні результати оцінки ефективності з якісною характеристикою ризиків і підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо доцільності та умов реалізації проєкту.

Таблиця 3.11

Основні ризики проєкту впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом

Група ризику	Суть ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Основні заходи мінімізації
Організаційно-управлінський	Недостатня підтримка з боку засновників, опір змінам з боку команди, формальний підхід до використання інструментів	Середня	Високий	Комунікація цілей проєкту, залучення ключових стейкхолдерів, поетапне впровадження, регулярний моніторинг використання інструментів
Технологічний	Технічні збої, несумісність обраних цифрових сервісів, складність інтеграції даних	Середня	Середній/високий	Попереднє тестування рішень, поетапний запуск модулів, резервування ресурсів на технічну підтримку та доопрацювання
Фінансово-економічний	Перевищення запланованого бюджету, зростання вартості ліцензій і консультацій, недоотримання очікуваного ефекту економії	Середня	Високий	Формування резерву на непередбачені витрати, уточнення бюджетних параметрів, періодичний перегляд фінансової моделі

Продовження табл. 3.11

Ринковий	Зміна ринкової кон'юнктури, поява сильних конкурентів, зниження попиту на продукт стартапу	Низька/серед ня	Високий	Сценарне моделювання, регулярний моніторинг ринку, гнучке коригування продуктового та маркетингового портфеля
Кадровий	Втрата ключових фахівців, недостатній рівень компетенцій команди для роботи з інтегрованою системою	Середня	Середній/ високий	Інвестування в навчання, створення внутрішніх регламентів і інструкцій, формування системи нематеріальної мотивації

Джерело: складено автором

Урахування наведених ризиків та реалізація запропонованих заходів мінімізації дозволяють знизити ймовірність реалізації критичних сценаріїв і захистити основні параметри економічної ефективності проєкту впровадження інтегрованої системи інструментів управління.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного використання окремих методів і підходів до управління стартапами до формування інтегрованої системи управління стартап-проєктом. Показано, що в умовах високої невизначеності, динамічної зміни ринкового середовища та обмеженості ресурсів саме інтегрований підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Запропонована архітектура інтегрованої системи спирається на результати теоретичного узагальнення та аналітичних висновків попередніх розділів і враховує специфіку життєвого циклу стартап-проєкту, його ризиковий характер та потребу в гнучкій адаптації інструментів управління.

На основі запропонованої архітектури сформовано структуру, інструменти та функціональні компоненти інтегрованої системи управління стартап-проєктом. Система включає взаємопов'язані стратегічний, процесний, ризик-орієнтований, фінансово-аналітичний та комунікаційно-цифровий блоки, кожен з яких підтримується удосконаленням інструментарієм: системою цілей і KPI, інтегрованою дорожньою картою розвитку та backlog'ом, реєстром і матрицею ризиків, фінансовою та продуктово-маркетинговою аналітикою, а також комплексом цифрових сервісів для управління завданнями, даними та комунікаціями. Удосконалення інструментів полягає не лише в їх адаптації до умов стартапу, але й у забезпеченні їх інтегрованого застосування в єдиному інформаційному просторі, що мінімізує втрати даних, дублювання функцій і підвищує якість управлінських рішень.

Розроблено та описано проєкт впровадження інтегрованої системи управління стартап-проєктом, визначено етапи його реалізації, необхідні ресурси, відповідальних учасників та очікувані результати. Запропонований проєкт відображає логіку та інструменти сучасного проєктного менеджменту, поєднуючи підходи планування, організації, мотивації, контролю й ризик-менеджменту в рамках єдиного управлінського контуру. Здійснено оцінювання ефективності впровадження інтегрованої системи, що засвідчило потенціал зростання економічних результатів стартап-проєкту, підвищення прозорості управління, скорочення часу на ухвалення рішень і зниження рівня критичних ризиків. Отримані результати підтверджують, що інтегрована система може розглядатися як практичний механізм удосконалення інструментів управління стартап-проєктами

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі сформовано цілісний науково-практичний підхід до удосконалення управління стартап-проєктами шляхом розроблення та обґрунтування інтегрованої системи інструментів управління, яка поєднує методи планування, контролю, аналітики, ризик-менеджменту та оцінки ефективності в єдиному управлінському контурі. На теоретичному рівні уточнено зміст ключових понять «стартап-проєкт» і «стартап-екосистема», виокремлено специфічні характеристики стартапів як об'єкта управління (висока невизначеність, обмеженість ресурсів, чутливість до часових затримок, нестабільність бізнес-моделі), здійснено систематизацію підходів до опису життєвого циклу стартапу та критичних точок прийняття рішень. Узагальнення сучасних методологій проєктного менеджменту (Agile, Lean Startup, гібридні та поетапні моделі) показало, що ізольоване застосування окремих інструментів не забезпечує необхідної керованості та прозорості в умовах динамічного ринкового середовища, а ефективність управління стартап-проєктом визначається саме інтегрованістю, узгодженістю та даноорієнтованим характером інструментарію.

Визначено, що глобальні тренди в управлінні стартапами зосереджені навколо цифровізації бізнес-процесів, широкого використання штучного інтелекту та аналітики даних, поширення гнучких і гібридних методологій, а також побудови розвинених стартап-екосистем із потужною інфраструктурою підтримки. Оцінювання стану стартап-екосистеми України виявило, що за наявності значного людського капіталу, зростаючої кількості інноваційних команд та поступового розвитку інституцій підтримки, управлінські процеси всередині багатьох стартапів залишаються фрагментарними, слабо формалізованими і недостатньо опертими на обробку даних. Проведена критеріальна оцінка ефективності управління стартап-екосистемою засвідчила наявність дисбалансу між потенціалом стартапів і якістю застосовуваних

управлінських інструментів, що проявляється у високій частці нереалізованих або передчасно закритих проєктів, складнощах із масштабуванням бізнес-моделей та обмеженому доступі до інвестицій. Отримані результати підтвердили доцільність переходу від одноразового використання окремих методик до системного, комплексного підходу, орієнтованого на інтеграцію інструментів управління в єдину архітектуру, яка підтримує повний життєвий цикл стартап-проєкту.

Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом, що забезпечує логічний зв'язок між стратегічними цілями, проєктними процесами, інформаційними потоками, ключовими показниками результативності та управлінськими рішеннями. Запропонована система структурована за функціональними компонентами, до складу яких входять підсистема стратегічного та операційного планування, модулі управління завданнями й ресурсами, контури фінансового планування, бюджетування та контролінгу, блок ризик-менеджменту, а також інструменти даноорієнтованої аналітики (метрики продукту, когортний аналіз, трекінг користувацької поведінки тощо). Узгодженість цих компонентів у єдиному інформаційному середовищі дає змогу мінімізувати дублювання функцій, знизити імовірність втрат або спотворення даних, скоротити часові лаги між виникненням проблеми та управлінською реакцією, а також підвищити прозорість взаємодії між засновниками, командою та потенційними інвесторами. На відміну від підходів, що оперують окремими «кращими практиками», інтегрована система інтерпретується як керована архітектура інструментів, здатна адаптуватися до масштабів, галузевої специфіки та стадії розвитку стартапу, не втрачаючи цілісності та логіки побудови.

Запропонований проєкт впровадження інтегрованої системи інструментів управління стартап-проєктом деталізує послідовність етапів організаційних змін, перелік необхідних ресурсів, розподіл ролей і відповідальності між учасниками та очікувані результати для стартапу на стадії зростання. Структура бюджету впровадження, побудована з урахуванням особливостей малих

інноваційних компаній, демонструє можливість поєднання комерційно доступних цифрових рішень із внутрішніми процесними регламентами та методиками, що мінімізує потребу у надмірних капітальних витратах. Економічна доцільність впровадження інтегрованої системи підтверджена розрахунком показників дисконтованих грошових потоків: позитивне значення чистої теперішньої вартості, внутрішня норма дохідності, що перевищує вартість капіталу, прийнятний дисконтований строк окупності й індекс рентабельності інвестицій понад одиницю свідчать про доцільність інвестицій у запропоновані зміни навіть за консервативних сценаріїв розвитку. Додатковий аналіз ризиків, пов'язаних із впровадженням системи, та їх кількісна й якісна оцінка показали, що найбільш критичними є ризики операційної зрілості команди, коректності налаштування метрик та залежності від окремих цифрових сервісів; для кожного з них запропоновано інструменти мінімізації, що включають етапність впровадження, резерви часу і бюджету, диверсифікацію технічних рішень та розвиток управлінських компетентностей команди.

Узагальнення кількісних та якісних результатів дає підстави стверджувати, що інтегрована система інструментів управління стартап-проєктом може розглядатися як практично орієнтований механізм підвищення стійкості, прозорості та результативності інноваційних компаній, насамперед на українському ринку. Ефект від її застосування проявляється не лише в поліпшенні фінансових показників, а й у зростанні керованості масштабування, якості ухвалення рішень, інвестиційної привабливості та здатності стартапу вибудовувати довгострокові відносини з ключовими стейкхолдерами.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що поставлена в роботі мета – удосконалення інструментів управління стартап-проєктом шляхом розроблення та обґрунтування інтегрованої системи інструментів управління – досягнута, а всі сформульовані у вступі завдання виконані. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані до інших інноваційно орієнтованих компаній і поглиблені в подальших дослідженнях

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багдасарьян І.С., Сочнева Е.Н. Соціальне підприємництво: місце і роль в регіональній економіці інноваційного розвитку. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 9 (частина 2). С. 321-324.
2. Барчак Т. П. Звітність у ризик орієнтованому управлінні стартапкомпанії. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 3. С. 3-8.
3. Басюк Т. П. Сучасні тенденції стартап активності. *Молодий вчений*. 2020. № 5(2). С. 143-147.
4. Бояринова К. О. Управління розвитком стартапів у вітчизняній екосистемі. *Бізнес навігатор*. 2020. №3. С. 75-80.
5. Васильєв О. М. Ендогенізація розвитку промисловості через технологоорієнтовані стартапи: досвід США, уроки для України. *Економіка України*. 2020. № 11. С. 60-86.
6. Верещагіна Г. В. Управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2018. №2. С. 30-36.
7. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник для здобувачів ступеня магістра за технічними спеціальностями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 199 с.
8. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Управління стартапами: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
9. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О., Ситник Н. І., Жигалкевич Ж. М., Бояринова К. О., Гук О. В., Мохонько Г. А., Дергачов Є. В., Копішинська К. О. Менеджмент стартап проєктів: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 344 с.

10. Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 14.
11. Гладка Л., Колеснік Є. Українські стартапи: сучасний стан розвитку інноваційного підприємництва. *Молодий вчений*. № 4(44). С. 647-651.
12. Громоздова Л. А. Розвиток стартап середовища в Україні. *Проблеми інноваційно інвестиційного розвитку*. 2020. №23. С. 27-34.
13. Дуб А.Р., Хлопецька М.-С.Б. Джерела фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 87-92.
14. Євтушенко В. А. Тенденції розвитку стартап руху в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №48(2). С. 41-45.
15. Зайцева О. І. Стартапи як адаптивна модель інноваційно креативного підприємництва на українському ринку. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №1(2). С. 38-45.
16. Іванченко Н. О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 303-311.
17. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 303-311.
18. Касян С. Я. Управління інтернет маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап проєктів. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 36-42.
19. Котлубай В.О. Управління проєктними ризиками бізнесу на основі маркетингових технологій. *Наукові інновації та передові технології*, 2024, № 2(30). С. 441-454.
20. Котлубай В. О., Редіна Є.В., Блатін С.Д. Напрями розвитку стартап-екосистеми в Україні. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал*. 2024. № 6(34). С.825- 836.

21. Кохан М. О., Мазур А. В. Стратегія розвитку стартап-підприємництва в Україні з урахуванням досвіду Німеччини. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021 №21. С. 34-53.
22. Кохан М. О., Мазур А.В. Державне регулювання стартап-підприємництва. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 45. С. 130-143.
23. Кравченко М., Газарян Є. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5(22). С. 90-97.
24. Крицький Д. М., Погудіна О. К., Болкун Ю. О. Бізнес-моделі в стартап-проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 28. С. 95-100.
25. Куніцина Н. Н., Халявських Т. В. Методи оцінки доінвестиційної вартості стартапів, які не досягли рівня прибутковості. *Науково-технічні відомості ДПУ*. 2016. № 4 (246). С. 292-301.
26. Курченко О. Становлення та розвиток стартапів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Український соціум*. 2016. №2(57). С. 80-87.
27. Мазур А. В. Стан та тенденції фінансування стартапів в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2021. №46. С. 164-174.
28. Моїсеєнко Т., Корогодова О., Черненко Н., Глущенко Я. Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. №11. С. 81-88.
29. Мяснікова Г.А. Перспективи створення стартап компаній та проблеми розвитку в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 100-114.
30. Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності та їх функції URL: <https://buklib.net/books/35288/> (дата звернення 19.09.2025)
31. Оксенюк К. І. Розвиток стартапів в Україні. *Економічні науки*. 2019. №16. С. 102-107.
32. Погребняк А. Ю. Особливості реалізації стартапів сфери АПК в умовах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2018. №6. С. 130-136.

33. Подолян Д. В. Обґрунтування та реалізація стартапів у ЗВО. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №3(2). С. 7-12.
34. Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. *Економічний форум*. 2021, с. 46-54.
35. Саліхова О.Б., Курченко О.О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 65-75.
36. Саліхова О.Б., Курченко О.О. Створення статистичного підґрунтя для оцінки особливостей інноваційних стартапів України. *Статистика України*. 2016. № 1. С. 18-21.
37. Седікова І. О. Особливості стартапу як інноваційного проєкту *Причорноморські економічні студії*. 2020. №55(2). С. 12-16.
38. Ситник Н. І. Держава як суб'єкт формування екосистеми стартапів України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. №40. С.30-35.
39. Ситник Н. І. Інфраструктурне забезпечення розвитку стартап проєктів в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №36. С.59-63.
40. Ситник Н.А. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *БізнесІнформ*. № 8. 2016. С. 64-68.
41. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Обухів. Кпів: *Наш формат*, 2015. 232 с.
42. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
43. ТОВ «Петкуб Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/39004827> (дата звернення: 29.09.2025).
44. ТОВ «Петкуб Україна». Фінансова звітність за 2023 рік. URL:

https://clarity-project.info/edr/39004827/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 29.09.2025).

45. ТОВ «Петкуб Україна». Фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39004827/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 29.09.2025).

46. Трофименко О. О. Компаративний аналіз розвитку стартапів в Україні та окремих країнах. Підприємництво та інновації. 2017. №4. С. 34-40.

47. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

48. Хромова Д. Д. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на освітній арені. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №19(3). С. 123-127.

49. Цеслів О. В. Побудова економіко математичної моделі аналізу ефективності стартапів. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №5 .С.153-158.

50. Чазов Є. Стартап як нова форма ведення бізнесу. Наукові праці *Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 122-128.

51. Череп А., Морозова А. Проблемні питання розвитку стартапів в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. №2(34). С.75-81.

52. Юхимчук Ю. О. Стартап нова форма початку бізнесу: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 2. С. 109-111.

53. Яковенко В. Організаційно інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів в Україні. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. С. 379-386.

54. Яцкевич І. В. Формування та розвиток стартапів в Україні: тенденції перспективи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського*. 2020. № 1. С. 145-149.

55. Як працюють інвестиційні фонди в Україні? Топ-20 стартап-інвесторів. URL: <https://mezha.media/articles/yak-pratsiuiut-investytsiyni-fondy-v-ukraini-top-20-startup-investoriv/> (дата звернення: 29.09.2025).

56. Case Studies: Startups Successfully Using AI to Disrupt Industries. URL: <https://buildprompt.ai/blog/case-studies-startups-successfully-using-ai-to-disrupt-industries> (дата звернення: 29.09.2025).

57. Global Startup Ecosystem Index. 2023. URL: <https://www.startupsg.gov.sg/public/2023-06/Global%20Startup%20Ecosystem%20Index%202023-StartupBlink.pdf> дата звернення: 29.09.2025).

58. Report The Future of Project Work. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (дата звернення: 29.09.2025).

59. Shaping the Future of Project Management With AI. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai> (дата звернення: 29.09.2025).

60. Stay ahead, lead the future of AI in project management. URL: <https://www.pmi.org/learning/ai-in-project-management> (дата звернення: 29.09.2025).

61. Top 11 AI Project Management Tools (+ Best Integrations) in 2025. URL: <https://fellow.ai/blog/top-11-ai-project-management-tools-integrations> (дата звернення: 29.09.2025).

62. USF. Глобальний індекс екосистемні стартапів 2024: Україна в топ-50. URL: <https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50> (дата звернення: 29.09.2025).

63. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (Special Issue 2025), 95-106.