

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
«__» _____ 2024 р.

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ Ю.М. Сагачко
підпис ініціали і прізвище
«__» _____ 2024 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

на тему: «Управління стартап-проєктами в бізнесі»

«Management of startup projects in business»

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО



Чумак А.Л.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник:



(підпис)

к.е.н., доцент Ткачова С.С.

(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль:

(підпис)

к.е.н., доцент Ткаченко О.П.

Харків – 2024 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ **Ю.М. Сагачко**

“15” березня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Чумак Альони Леонідівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління стартап-проєктами в бізнесі»
керівник роботи к.е.н., доцент Ткачова Світлана Сергіївна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу «01» березня 2024 року № 02-02/244

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2024 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні та практичні аспекти управління стартап-проєктами в бізнесі.
2. Аналіз стану та напрями розвитку стартап-індустрії в Україні.
3. Дата видачі завдання “15” березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Теоретико-методичний розділ	22.04.2024	виконано
2.	Аналітико-рекомендаційний розділ	20.05.2024	виконано
3.	Висновки та пропозиції, вступ	30.05.2024	виконано

Завдання підготувала
науковий керівник



(підпис)

Ткачова С.С.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка



Чумак А.Л.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
Чумак Альони Леонідівни
на тему «Управління стартап-проєктами в бізнесі»
Науковий керівник – канд. екон. наук,
доцент Ткачова С.С.

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 75 с., 9 табл., 2 рис., 102 джерела інформації.

Основною метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є удосконалення теоретичних і практичних положень щодо управління стартап-проєктами в бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес управління стартап-проєктами в бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до процесів управління стартап-проєктами в бізнесі.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі:

У першому розділі всебічно вивчено сутність поняття «стартап» за підходами науковців та практиків; систематизовано класифікацію стартапів; охарактеризовано етапи розробки та реалізації стартапів; визначено особливості управління стартапами відповідно до стадій їх розвитку.

У другому розділі проаналізовано стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні; проведено порівняльний аналіз українських стартапів-лідерів; розроблено напрями розвитку стартап-індустрії в Україні.

Ключові слова: **СТАРТАП-ПРОЄКТ, СТАДІЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ, ВИДИ СТАРТАПІВ, УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ, СТАРТАП-ІНДУСТРІЯ, СТАРТАПИ-ЛІДЕРИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.**

Дата публікації: червень 2024 р.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Чумак А.Л.

Тема роботи: Управління стартап-проєктами в бізнесі

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 Менеджмент; наук. керівник Ткачова С.С.;

Харків, рік захисту роботи - 2024. 75 с.

ANNOTATION
qualification (bachelor's) work
Chumak Alona Leonidivna
on the topic «Management of startup projects in business»
Research supervisor – candidate economy sciences,
Associate Professor S.S. Tkachova

Qualification (bachelor's) thesis: 75 pages, 9 tables, 2 figures, 102 sources of information.

The main goal of the qualification (bachelor's) work is to improve the theoretical and practical provisions regarding the management of start-up projects in business.

The object of research is the process of managing start-up projects in business.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to the processes of managing startup projects in business.

In the qualification (bachelor's) work:

In the first chapter, the essence of the concept of "startup" is comprehensively studied according to the approaches of scientists and practitioners; the classification of startups is systematized; the stages of development and implementation of startups are characterized; the specifics of startup management are defined according to the stages of their development.

The second chapter analyzes the state and development trends of the startup industry in the world and in Ukraine; a comparative analysis of leading Ukrainian startups are conducted; directions for the development of the startup industry in Ukraine are developed.

Keywords: STARTUP PROJECT, DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION STAGES, TYPES OF STARTUPS, STARTUP MANAGEMENT, STARTUP INDUSTRY, LEADING STARTUPS, DEVELOPMENT DIRECTIONS.

Publication date: june 2024.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Chumak A.L..

Work topic: Management of startup projects in business

Qualification (bachelor's) work for obtaining a higher degree

Bachelor's degree: 073 Management; of science manager S.S. Tkachova;

Kharkiv, year of job protection - 2022. 75 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕСІ	8
1.1. Стартапи як інноваційні проєкти: сутність поняття, класифікація, особливості	8
1.2. Характеристика етапів розробки та реалізації стартапів	16
1.3. Управління стартапами за стадіями розвитку	23
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТАРТАП- ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ	32
2.1. Стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні	32
2.2. Аналіз українських стартапів-лідерів	42
2.3. Напрями розвитку стартап-індустрії в Україні	54
Висновки за розділом 2	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Підтримка та розвиток стартап-індустрії в Україні є стратегічно важливими для забезпечення сталого економічного зростання та відновлення країни у післявоєнний період. Стартап-проекти можуть стати основою економіки, сприяючи інноваціям, залученню інвестицій, створенню робочих місць, підтримці підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності країни в глобальному ринковому середовищі. Тому, дослідження ефективного управління стартап-проектами є важливим для подальшого успіху та розвитку української економіки.

Основною метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є удосконалення теоретичних і практичних положень щодо управління стартап-проектами в бізнесі.

Для досягнення основної мети необхідно виконати наступні завдання:

- всебічно вивчити сутність поняття «стартап-проект» за підходами науковців та практиків;
- систематизувати класифікацію стартап-проектів за важливими ознаками;
- охарактеризувати етапи розробки та реалізації стартап-проектів;
- визначити особливості управління стартап-проектами відповідно до стадій їх розвитку;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні;
- провести порівняльний аналіз українських стартапів-лідерів;
- розробити напрями розвитку стартап-індустрії в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління стартап-проектами в бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до процесів управління стартап-проектами в бізнесі.

Під час виконання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження: системний, узагальнення, класифікації; спеціальні методи дослідження: методи збору даних, методи обробки і аналізу кількісних даних, спеціальні методи проведення аналітичної роботи (бенчмаркінг, аналіз кейсів, порівняльний аналіз та ін.).

Для написання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали спеціальних періодичних видань, електронні джерела Інтернет, галузеві видання, офіційні документи, звіти, статистичні дані, законодавчі акти.

Результати наукових досліджень оприлюднено у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції ДБТУ 2024 року, а також Круглого столу здобувачів ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва» і ДБТУ:

1. Ткачова С.С., Чумак А.Л. Управління інноваційним розвитком Групи компаній // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 643-646.

2. Чумак А.Л. Керівник стартапу: навички та якості для ефективного управління (науковий керівник Ткачова С.С.) // Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: Матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року). ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. 72 с. С. 64-66.

3. Чумак А.Л. Аналіз основних ризиків стартап-проектів в Україні в сучасних умовах (науковий керівник Заїка С.О.) // Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: Матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року). ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. 72 с. С. 62-64.

Наукова новизна полягає у дослідженні стану та розробці напрямів розвитку стартап-індустрії України, у проведенні унікального аналізу українських стартапів-лідерів.

Практичне значення роботи. Робота має практичне значення для урядових та недержавних організацій, підприємців та інвесторів, тому що робить важливий внесок у розуміння необхідності підтримки та розвитку стартап-індустрії в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕСІ

1.1. Стартапи як інноваційні проєкти: сутність поняття, класифікація, особливості

В останні десятиліття стартап є найпоширенішою формою малого інноваційного підприємництва в світі. Проте єдиного загальноприйнятого трактування поняття «стартап» досі немає [1, с. 6].

Саме поняття виникло в 1939 р. в США, коли двоє студентів Стенфордського університету Вільям Хьюлетт і Девід Паккард відкрили мале підприємство під назвою «Start Up», яке пізніше перетворилось у відому на весь світ IT-компанію Hewlett-Packard. Вважається, що це стало початком заснування Кремнієвої Долини та започаткуванням культури стартапу [1, с. 6].

Але вперше термін «стартап» з'явився в 1976 р. у журналі «Forbes», як визначення для компаній, що мають короткий період основного бізнесу. Тобто, за цим визначенням, будь-яку щойно створену компанію можна назвати стартапом [2]. Це також вплинуло на те, що довгий час стартапи сприймали як малий бізнес, що було значною проблемою, бо між стартапом та малим бізнесом існує велика різниця.

Широко використовувати термін «стартап» почали з 90-х рр. XX ст., що було тісно пов'язано з розвитком комп'ютерних технологій та Інтернету. Тоді діяльність стартап-компаній була організована виключно в Інтернеті [2].

Протягом цих 85 років, з моменту започаткування культури стартапу в США, багато науковців та практиків, як зарубіжних, так і вітчизняних, досліджували стартапи, і в тому числі, давали своє визначення цьому терміну. Деякі з цих визначень представлено нижче у таблиці 1.1.

Наведені визначення характеризують стартап як тимчасову організацію, людську інституцію, нову фірму/компанію, бізнес-структуру, процес виходу на ринок та особливу організаційну структуру.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стартап»

Автор	Визначення стартапу
С. Бланк, Б. Дорф [3]	тимчасова організація, яка шукає масштабовану, повторювану, прибуткову бізнес-модель
О.В. Чернявська, Л.В. Гнипа- Черневецька, Ван Чжицеюнь [4]	тимчасова організація з високим інтелектуальним потенціалом, призначена для побудови стійкої масштабованої бізнес-моделі шляхом реалізації ідеї у вигляді інноваційного продукту
Е. Рис [5]	людська інституція, розроблена для створення нового продукту чи послуги в умовах надзвичайної невизначеності
Еркко Аутіо [6, с. 8]	нова незалежна фірма віком до шести років, яка сильно орієнтована на зростання, ще не визначилась із масштабованою бізнес-моделлю та витрачає принаймні 15% своїх операційних витрат на НДДКР
А. Пахва [7]	бізнес-структура, що розвивається на основі революційних інновацій, створена для вирішення проблеми шляхом надання нових пропозицій в умовах надзвичайної невизначеності
О. Б. Мрихіна [8]	процес виходу на ринок новоствореного підприємства з інноваційним проєктом, зазвичай, у короткотривалий термін та з мінімальними капіталовкладеннями
Г. П. Жалдак [9]	щойно започаткована компанія (може навіть і не бути юридичною особою), яка перебуває на стадії розвитку й будує свій бізнес на основі нових інноваційних ідей чи технологій
Ніл Блюменталь [10]	це компанія, яка працює над вирішенням проблеми, рішення якої не є очевидним і успіх не гарантований
О. А. Гавриш та ін. [11, с. 16]	особлива організаційна структура (проєкт, новостворена компанія, або компанія, яка знаходиться в процесі створення) з високим інтелектуальним потенціалом, спрямована на розроблення та впровадження інноваційного продукту або технології, яка знаходиться на стадії пошуку оптимальної масштабованої бізнес-моделі та потребує капіталізації
П. Грем [12]	компанія, створена для швидкого розвитку

Примітка. Складено автором на основі [3-12]

Тобто вже тільки за цими визначеннями можна зробити висновок про багатогранність даного поняття і виділити ключові особливості стартапів:

1) Інноваційність: стартапи спрямовані на створення інноваційного, нового продукту або послуги, причому, як правило, з використанням для цього інноваційних технологій або підходів.

2) Тимчасовість існування: стартап через певний час у результаті або провалюється, або успішно перетворюється на повноцінне підприємство.

3) Високий інтелектуальний потенціал: для створення інноваційних продуктів потрібен високий інтелектуальний потенціал засновників та команди стартапу.

4) Ризикованість: стартапи мають дуже багато ризиків на своєму шляху, більше, ніж будь-яка інша форма ведення бізнесу, і розвиваються в умовах повної невизначеності, особливо на початку свого існування.

5) Масштабованість: стартапи впродовж свого становлення та розвитку шукають масштабовану бізнес-модель, яка дозволить ефективно розширити їхню діяльність і охопити якомога більшу частку вже існуючого ринку, або створити новий ринок.

6) Швидкий розвиток: стартапи розвиваються дуже швидко, розроблення інноваційного продукту відбувається вже на перших стадіях життєвого циклу стартапу

7) Орієнтація на зростання: стартаперів, у першу чергу, цікавить власне розвиток і зростання стартапу, а не прибутки.

8) Мінімальні капіталовкладення: стартапи запускаються з мінімальними капіталовкладеннями і для реалізації своєї бізнес-ідеї, у повному масштабі вони не мають достатніх коштів, тому в процесі розвитку потребують все більшої капіталізації від спонсорів.

Проаналізувавши вищевказані визначення і особливості стартапів, сформульовано авторське визначення стартапу: стартап – це молода організація з високим інтелектуальним потенціалом, що створена для неочевидного вирішення певної проблеми шляхом розробки нового інноваційного продукту або послуги, і

яка швидко розвивається в умовах високої невизначеності та ризикованості, а також на початку свого розвитку не має великих капіталовкладень та бізнес-моделі.

Як зазначалося вище, стартапи довго сприймали як малий традиційний бізнес. Але й зараз багато підприємців плутають ці поняття між собою і не знають, чим відрізняється стартап від традиційного малого бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стартапу і традиційного бізнесу

Критерій для порівняння	Стартап	Традиційний бізнес
1	2	3
Інноваційність	Заснований на створенні та реалізації нових ідей, а також на застосуванні нових технологій або підходів до вирішення проблем	Заснований як на реалізації нових ідей, так і на копіюванні вже існуючих. Інновації не є обов'язковими, але при наявності розроблені зазвичай сторонніми особами і застосовуються для підвищення ефективності діяльності
Сфера діяльності	Інноваційні продукти, високі технології	Послуги, дистрибуція, виробництво
Траєкторія успішного розвитку	Орієнтація на короткострокове існування, успіхом вважається перетворення на велику компанію, з продажем, злиттям чи публічним розміщенням акцій	Орієнтація на довготермінове існування в майже незмінному вигляді, успіх не пов'язується з продажем чи злиттям
Швидкість зростання	Постійна орієнтація на стрімке зростання	Може не зростати, оскільки основною ціллю є отримання прибутку
Масштаб діяльності	Міжнародний або глобальний	Переважно локальний або регіональний
Вплив на ринок	Значний	Незначний

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Масштабованість	Націлений на максимальне масштабування бізнесу та оперування або на багатьох ринках, або великій частці одного ринку, або створенні нового ринку	Розвиток у межах лідерського бачення, як правило, обмежується розміром ринку та здатністю бізнес-моделі масштабуватися
Інфраструктура	Бізнес-інкубатори, акселератори, каталізатори, школи стартапів, техно- та наукові парки	Бізнес-центри, бізнес-інкубатори, технопарки, лізингові центри, фонди підтримки підприємництва, інформаційно-консультативні установи
Джерела інвестування/фінансування	3F (Friends, Family, Fools). Як правило, на початковій стадії залучаються кошти саме від цих груп. Власні кошти, бізнес-янгели, венчурні фонди, seed-фонди, краудфандинг, краудінвестинг, венчурні інвестори,	3F (Friends, Family, Fools). Як правило, на початковій стадії залучаються кошти саме від цих груп. Власні кошти, банківські кредити, бізнес-янгели, стратегічні інвестори, венчурні інвестори
Прибуток	Прибуток не є основною короткостроковою ціллю. Якщо масштабування пройде успішно, то прибуток компанії буде високим	Орієнтація на швидке отримання виручки і забезпечення прибутковості
Бізнес-моделі	Бізнес-модель стартапу може змінюватися дуже часто	Бізнес-модель майже не змінюється протягом розвитку і є аналогічною моделям, що використовуються в інших подібних компаніях
Вік учасників	Переважає у створенні стартапу та його подальшій діяльності беруть участь молоді люди	Традиційний бізнес створюють люди будь-якого віку
Життєвий цикл	92% залишають ринок протягом перших трьох років	Близько 30% банкрутують протягом трьох років
Графік роботи	Ненормований	Нормований

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Команда та менеджмент	Команда розширюється разом із перспективою розвитку стартапу, учасники органічно входять в основну команду та є зацікавленими в успішності бізнесу	Найм співпрацівників відбувається відповідно до поточних потреб

Примітка. Складено автором на основі [13-17]

Традиційний бізнес може мати великий успіх та бути дуже прибутковим, але він розвивається шляхом відтворення існуючих ідей та бізнес-моделей, у той час як стартапи зростають завдяки своїй інноваційності [11, с. 23]. Отже, у таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику стартапів та традиційного бізнесу для більш повного пояснення головних відмінностей між ними. Є всі підстави для висновку, що стартапи є окремою особливою формою ведення бізнесу, яка має свої особливості та значні відмінності від традиційних форм бізнесу.

Незважаючи на те, що стартапи мають спільні ознаки та обмежені характеристики, вони не утворюють цілком однорідну групу і різняться між собою за багатьма критеріями. На основі аналізу джерел [3; 11; 14; 17-20] складено наступну класифікацію стартапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація стартапів

Ознака	Класифікаційні групи
1	2
1) За типом інновації:	а) стартапи, що створюють нові продукти; б) стартапи, що створюють нові технології; в) стартапи, що створюють нові послуги; г) стартапи, що створюють нові організаційні рішення.
2) За ступенем новизни ідей:	а) високотехнологічні стартапи, що «монетизують науку»; б) стартапи-клони успішних зарубіжних проєктів.

Продовження таблиці 1.3

1	2
3) За ступенем новизни продукту:	а) стартапи, що розробляють нові інноваційні продукти або технології; б) стартапи, що поліпшують вже існуючі інноваційні продукти або технології.
4) За рівнем технологій чи інновацій [19]:	а) низькотехнологічні стартапи, в основі створення яких лежить проста технологія, яку можна легко відтворити; б) високотехнологічні стартапи, в основі яких лежить нова технологія з розширеними функціями та можливостями, яка зазвичай зосереджується на вибраних проблемах для підприємств і галузей; в) глибокотехнологічні стартапи, в основі яких лежать революційні технології, що важко відтворити, і запатентована технологія яких зазвичай комерціалізується; зосереджені на вирішенні проблем людства, вирішуючи проблеми суспільства та навколишнього середовища.
5) За споживачами:	а) стартапи, продукт яких призначений для споживчого використання (B2C); б) стартапи, продукт яких призначений для промислового використання (B2B).
6) За проблемою, на вирішення якої зорієнтований стартап:	а) стартапи-болебивці («Painkiller»), що вирішують проблему, яка до цього взагалі не була вирішеною; б) стартапи-вітаміни («Vitamin»), що ефективно вирішують проблему, яка до цього вирішувалась складно та неефективно.
7) За потребами, на задоволення яких орієнтовані стартапи:	а) стартапи, орієнтовані на задоволення потреб фізичних осіб; б) стартапи, орієнтовані на задоволення потреб юридичних осіб; в) стартапи, орієнтовані на задоволення технічних потреб на існуючому ринку; г) стартапи, орієнтовані на задоволення технічних потреб на новому ринку.
8) За типом ринку:	а) стартапи, націлені на масовий ринок; б) стартапи, націлені на нішовий ринок.
9) За ступенем новизни ринку:	а) стартапи, націлені на існуючий ринок, який прагнуть ресегментувати; б) стартапи, націлені на існуючий ринок, який прагнуть змінити та створити більш ефективний продукт; в) стартапи, націлені на новий ринок; г) стартапи, що створюють новий ринок.

Продовження таблиці 1.3

1	2
10) За способом виникнення або характером дії на ринку [20]:	а) стартапи стилю життя, засновані на стилі життя або хобі його учасників; б) малі стартапи та стартапи сімейного бізнесу, які залучають тільки членів сім'ї або обмежене коло знайомих людей; в) масштабовані стартапи – це великі інноваційні стартапи, створені у відповідь на зміну споживчих переваг чи у зв'язку з посиленням конкуренції, які в результаті будуть приносити багатомільйонні прибутки; г) стартапи для продажу, що створюються з метою подальшого їх перепродажу компаніям-гігантам, що діють у тій самій сфері бізнесу ; д) стартапи корпоративного підприємництва, якими володіють великі підприємства, що хочуть вийти на нові ринки або запустити нові продукти та послуги, але поточна структура самого підприємства для цього не підходить; е) соціальні стартапи, метою яких є зробити світ кращим; можуть бути організовані як некомерційні, комерційні або гібридні.
11) За галуззю діяльності:	а) стартапи в галузі ІТ; б) стартапи в галузі електроніки; в) стартапи в галузі енергетики; г) стартапи в галузі телекомунікацій; д) стартапи в галузі комп'ютерної техніки; е) стартапи в галузі медицини і т.д.
12) За зв'язком з існуючими компаніями:	а) незалежні стартапи; б) стартапи, що розвиваються в межах парасолькових структур; в) афілійовані стартап-проекти.
13) За вартістю:	а) стартапи-єдинороги (Unicorns), загальна вартість яких перевищує 1 мільярд доларів США; б) стартапи-декакорни (Decacorns), загальна вартість яких перевищує 10 мільярдів доларів США; в) стартапи-виходи (Exits), які публічно зареєстровані або об'єднані з публічною компанією.

Формально, кожен стартап може бути розглянутий як унікальний та індивідуальний проєкт з власними особливостями інноваційності. Проте, для зручності управління, оцінки комерційного потенціалу, вибору бізнес-моделі та розробки стратегій розвитку, необхідно класифікувати стартапи за

вищевказаними ознаками [1, с. 9-10].

Таким чином, у розділі вивчено різні підходи науковців та практиків до визначення сутності поняття «стартап», за якими було виділено ключові особливості стартапів, на основі чого сформульовано авторське визначення стартапу, а також проведено порівняння стартапу і традиційного бізнесу, всебічно досліджено класифікацію стартапів.

1.2. Характеристика етапів розробки та реалізації стартапів

Стартап, як підприємницький проєкт, повинен розвиватися дуже швидко для досягнення успіху, що не характерно для традиційного бізнесу. Проте, як і звичайний бізнес, він проходить певні етапи розвитку, які послідовно змінюються і утворюють його життєвий цикл [1]. Життєвий цикл стартап-проєкту – це сукупність послідовних етапів розвитку стартап-проєкту, що змінюють одна одну від зародження ідеї до функціонування компанії як звичайного бізнесу [13]. Процес впровадження стартапу як інноваційного проєкту може різнитися за специфікою діяльності на кожному етапі, особливостями продукту стартапу тощо. Тому сформувались різні концепції його реалізації [13].

За спрощеною класифікацією стадій розвитку стартапів, реалізація стартапу як інноваційного проєкту проходить п'ять загальноприйнятих стадій, кожна з яких повинна завершитись притаманним їй результатом, що визначає спроможність стартапу перейти на новий етап свого розвитку: посівна стадія, початкова стадія, стадія зростання, стадія розширення, стадія виходу. Перші три стадії проходять всі стартапи, незалежно від того, чи планується продаж проєкту чи перетворення його у повноцінне підприємство. Останні дві стадії мають різні результати – завершення стартапу інтегруванням у велику компанію як окремого проєкту чи дочірнього підприємства або перетворення у повноцінну компанію, засновану розробниками для функціонування як підприємства [13]. В окремих підходах також додають шосту стадію – передпосівну.

Розглянемо зміст та особливості кожної стадії розвитку стартапів [1; 21; 22]:

1) Передпосівна стадія (Pre-Seed Stage): проводиться аналіз для виявлення реальної проблеми в ринковій ніші, в якій стартап хоче працювати. Згодом завдання, яке він вирішує для галузі, буде ключовим у визначенні успіху чи провалу запропонованого рішення. Проте недостатньо помітити «больову точку» галузі, треба оцінити її інтенсивність та серйозність, щоб оцінити вартість можливості, а також розглянути інші альтернативи та конкурентів. Точніше визначити «больові точки» допомагає вислуховування потенційних клієнтів. Також вважається етапом ідеї, оскільки все, що потрібно, це мати ідею та переконати будь-кого прийти та зробити це разом з вами. Але на цій стадії ще немає чіткого уявлення про те, як краще реалізовувати і просувати ідею, щоб вона приносила гроші, або є тільки в загальному вигляді. Це вдалий час, щоб закласти правову основу для проєкту. Засновнику стартапу треба запитати себе про наступне: Чи є моє рішення справжньою відповіддю на проблему? Чи може моє рішення вплинути на інші «больові точки» в галузі? Чи моє рішення схоже на вже існуюче?

На передпосівній стадії дуже складно залучити інвестиції фондів. Тому зазвичай застосовуються кошти від 3F (Family, Friends, Fools). Однак, інвестор, який зайшов в проєкт на цій стадії, може отримати значну частку, а також надати проєкту початковий поштовх і перетворити його на справжній бізнес. Ризики є найвищими, але витрати є доволі невеликими.

2) Посівна стадія (Seed Stage): основна мета стадії – це підтвердити бізнес-модель. На цій стадії проводиться вивчення ринку, складання плану стартапу, складання і виконання технічного завдання, створення і тестування прототипу, йдуть пошуки джерел фінансування і підготовка до запуску проєкту.

Вартість проєкту на цій стадії зазвичай більше в кілька разів, у порівнянні з передпосівною. Можна залучити інвестиції, віддаючи меншу частку у проєкті. Також вже меншим є ризик, а тому бажаючих вкластися більше. Є ймовірність залучення державної допомоги, бізнес-янголів та інкубаторів для підтримки проєкту. У разі відсутності власних коштів або інвестора, проєкт припиняє своє існування – через це дана стадія є критичною для запуску стартапу.

3) Початкова стадія (Early Stage): стадія, на якій відбувається запуск продукту у виробництво або використання. Вирішальна для будь-якого проєкту. Також визначається бізнес-модель. Відбувається запуск мінімально життєздатного продукту (MVP). Мінімально життєздатний продукт – це модель, яка не має повних функцій. Він випущений як перша версія, щоб оцінити, чи відповідає він потребам клієнтів. Якщо ні, то відбувається вдосконалення продукту та розробляються нові версії, які намагаються задовольнити користувача. Опинившись у ринкових умовах, продукту треба довести свої переваги перед іншими аналогами. Це потребує надзвичайної активності в його просуванні, розкритті переваг та формуванні зацікавленості майбутніх споживачів. У іншому випадку продовження реалізації стартап-проєкту не має сенсу. Тобто проводиться перевірка галузі і розширення аудиторії.

На додаток до фінансових агентств, які спостерігалися на попередній стадії, отримують більшу цінність венчурні капітали та акселератори, які є організаціями, що не тільки підтримують нові ідеї, але також допомагають новим бізнес-моделям тестувати їхні рішення та отримувати доступ до клієнтів. Ще одна динаміка, яка продовжує отримувати все більшу популярність – краудфандинг між зацікавленими колами.

4) Стадія зростання (Growth Stage): якщо продукт або послуга стартапу досягають цієї стадії, це означає, що продукт проєкту виявився конкурентоспроможним. Відбувається нарощення обсягів виробництва продукту стартапу. Продукт починає користуватись попитом і впевнено завойовує нішу, що була намічена спочатку, або ж навіть освоює вже інші. Буде зростати кількість нових клієнтів, постійних клієнтів і прибутків. Рентабельність бізнесу є головним показником ефективності проєкту на цій стадії. Саме зараз команда проєкту починає рости за рахунок набору персоналу. Завершенням стадії є досягнення точки беззбитковості, її перехід на поступове нарощення прибутку.

Фінансування на цій стадії має вирішальне значення: щоб мати змогу або покрити необхідні зміни, або продовжити вже намічений шлях і зробити наступний крок.

5) Стадія розширення (Expansion Stage): стартап досягає цілей і критичних орієнтирів для свого розвитку, просувається у виконанні своєї бізнес-моделі, що дозволяє продовжити просування продукту на нових ринках, консолідуючи зростання доходів і працівників. Згідно з визначенням Scaleup Institute of the United Kingdom та OCDE, щоб компанія вважалася масштабною, вона повинна щорічно зростати протягом останніх трьох років на понад 20% за кількістю працівників або за обігом. Відбувається пошук нових ринків, які мають вирішальне значення для безперервності бізнесу. Потрібен більш амбітний ринок, тому виникає міжнародна експансія. З іншого боку, розширення також може відбуватися в тій самій місцевості, але в різних сегментах, включаючи нові послуги або продукти під егідою того самого рішення.

На цій стадії часто необхідно досягти угод з великими компаніями, отримати фінансування та підтримку від їхньої інфраструктури, щоб розширити бізнес-модель. Але також є ймовірність розширити бізнес одноосібно.

6) Стадія виходу (Exit Stage): в першу чергу, під виходом розуміється частковий або повний вихід з бізнесу бізнес-янголів та венчурних інвесторів, що фінансували стартап на попередніх стадіях. Вони можуть відмовитись від подальшої участі у стартапі, оскільки бачать вигідність продажу своєї частки іншим компаніям для більшого прибутку, що перевищує їхні первісні інвестиції. Цей «вихід» може відбуватися різними способами, хоча виділяються три поширені варіанти: продаж акцій засновників іншій компанії, придбання іншою компанією або первинне публічне розміщення акцій, що означає їх вихід на продаж. Інвестори можуть залишитися в проєкті, якщо вони використовують свою частку як джерело стабільного доходу. Також одним з варіантів виходу може бути припинення бізнесу і банкрутство підприємства.

Цей етап не обов'язковий і тому не завжди наявний при розвитку стартапу. Існують бізнес-моделі, метою яких є стати високоцінною та довгостроковою компанією. Однак дуже часто останнім кроком є вихід шляхом продажу стартапу. Незважаючи на це, не так багато власників стартапів досягають цієї стадії, а ті, хто досягає, характеризуються своєю силою, високим потенціалом і

можливостями продовження росту.

Базовими концепціями реалізації стартапів можна назвати наступні: модель Бланка, модель Массачусетського технологічного інституту, методологія акселератора ChangeLab та концепція Startup Genome [13]. Проаналізуємо зміст та особливості вказаних концепцій.

Так, модель Бланка – «Чотири кроки до Богоявлення» (Four Steps to the Eiphrany). Згідно з нею, стартап вважається тимчасовою структурою. Її особливість – акцентування уваги саме на системній взаємодії зі споживачами у розвитку стартапу, що передбачають визначені науковцем етапи [23]:

а) Виявлення споживачів: основна мета – зрозуміти «больові точки», потреби та поведінку споживачів. Це передбачає проведення інтерв'ю, опитувань і спостережень для отримання цінної інформації, яка допомагає перевірити припущення щодо цільового ринку та гарантує, що створюється той продукт, який люди дійсно хочуть.

б) Верифікація споживачів: мета полягає в тому, щоб протестувати концепцію продукту з меншою групою перших споживачів. Збираючи відгуки та аналізуючи реакцію споживачів, стартапери можуть удосконалити свої ідеї щодо продуктів і переконатися, що для їхнього рішення існує життєздатний ринок.

в) Залучення споживачів: після розроблення продукту та виявлення потенційних клієнтів починаються перші продажі та реалізуються заходи з просування продукту і залучення ширшої клієнтської бази. Головне – знайти масштабовані та повторювані способи залучення й утримання клієнтів.

г) Створення компанії: стадія передбачає оформлення стартапу в повноцінну компанію з розгалуженою структурою. Це передбачає масштабування операцій, оптимізацію процесів і створення міцної основи для зростання.

Модель Массачусетського технологічного інституту. За нею стартап проходить такі стадії розвитку: нульову, початкову (зародження), посівну, зростання та стадію «Мезонін», на якій стартап реалізується (табл. 1.4).

Методологія акселератора ChangeLab. Передбачає шість ключових етапів. За підсумками кожного етапу має бути чіткий результат його виконання [13]:

Стадії розвитку та реалізації стартапу за моделлю
Массачусетського технологічного інституту

Стадія	Послідовність заходів/дій
1	2
Нульова стадія: розробка концепції (кілька місяців)	1) генерування ідеї, що вирішує актуальну проблему; 2) встановлення доцільності ідеї нового продукту; 3) визначення методів розробки продукту, надання послуги; 4) визначення цільової аудиторії, потенційних партнерів, дистриб'юторів та конкурентів; 5) розвиток ідеї на основі встановлених потреб ринку;
Початкова стадія: створення MVP (до року)	6) залучення перших інвестицій; 7) удосконалення початкової ідеї, створення MVP; 8) проведення альфа-тестування, аналіз результатів; 9) удосконалення MVP на основі удосконалення та повторного тестування; 10) затвердження масштабованого продукту, створення пробного; 11) презентування зразків продукту на зустрічах;
Посівна стадія: створення готового продукту (до 2 років)	12) активне тестування й випуск продукту на ринок; 13) подання документів на отримання патенту; 14) участь у програмах акселераторів; 15) залучення венчурного капіталу, краудфандинг;
Стадія зростання: залучення капіталу (1-4 роки)	16) початкове освоєння ринків, генерування перших прибутків; 17) залучення інвестицій "раунду А", залучення коштів на краудфандингових платформах; 18) формування професійної команди, активний маркетинг; 19) участь у конкурсах;
Стадія «Мезонін»	20) проміжне фінансування, залучення інвестицій "раунду В"; 21) активна експансія на ринку, випередження конкурентів; 22) продаж стартапу або подальший розвиток, що може супроводжуватись первинною публічною пропозицією (IPO).

Примітка. Складено автором на основі [24]

а) Ініціація проєкту. Приймається рішення про реалізацію проєкту, розробляється і затверджується інформаційна карта проєкту.

б) Фандрайзинг (залучення ресурсів). Процес фандрайзингу включає пошук інвесторів, організацію співпраці з ними, комунікації з партнерами щодо ресурсного забезпечення для створення продукту стартапу. Саме до фандрайзингу належить пошук та залучення фінансових ресурсів без їх повернення. Існує низка інструментів такої фінансової підтримки: меценатство, спонсорська допомога, донорство, гранти та краудфандінг. Підготовка до фандрайзингу включає визначення тих спонсорів або інструментів, які найкраще підійдуть для реалізації стартапу. Має бути розроблений бюджет та план освоєння отриманих ресурсів. Підсумком виконання етапу є залучені ресурси для реалізації проєкту.

в) Планування реалізації проєкту: за підсумками цього етапу має бути розроблений і затверджений календарний план реалізації проєкту.

г) Реалізація проєкту: виконання усіх запланованих дій.

д) Моніторинг і контроль: етап здійснюється паралельно з етапом реалізації та передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проєкту, а також реалізацію коригувальних дій.

є) Завершення проєкту: складається документація про результати та ефективність виконання проєкту, про перевірку зацікавленості споживачів у продукті, його переваг та ставлення до MVP, а також про результати перевірки обраної бізнес-моделі.

Концепція Startup Genome. Включає в себе 6 етапів [25-26]:

1. Відкриття (Discovery): відбувається відкриття нової ідеї і створюється перший прототип майбутньої продукції.

2. Перевірка (Validation): випробовується продукція на певній вибірці майбутніх споживачів.

3. Ефективність (Efficiency): оцінюється ефективність використання продукту споживачами, вносяться необхідні зміни – продукт доводиться до повністю готового стану.

4. Масштабування (Scale): продукт випускається на ринок.

5. Підтримка (Sustain): підтримується продукт за допомогою активної маркетингової стратегії і реклами, роботи команди та високої прибутковості діяльності.

6. Збереження (Conservation): попит стабільно знижується, але необхідно зберегти прибутки. Це можна зробити за рахунок продажу стартапу або злиття з великими компаніями.

Таким чином, у розділі детально досліджено етапи розробки та реалізації стартапів за спрощеною класифікацією стартапів та за базовими концепціями – моделлю Бланка, моделлю Массачусетського технологічного інституту, методологією акселератора ChangeLab та концепцією Startup Genome.

1.3. Управління стартапами за стадіями розвитку

Для ефективного управління та розширення стартапу його власникам-підприємцям варто знати стадії розвитку стартапу, щоб мати можливість визначати «контрольні точки» розвитку проєкту та координувати свої дії [1].

Ефективне управління стартап-проєктами є необхідним для його виживання. Без певної концепції управління стартапи рідко завершуються вчасно і в межах прийнятої вартості. Тому, необхідним є підбір методів та інструментів для управління стартапом, що приведуть до його успішної реалізації [1].

У розділі 1.2 кваліфікаційної роботи розглянуто різні підходи до визначення стадій розвитку та реалізації стартапів. Метою даного розділу роботи є розгляд управління стартапами за загальноприйнятими стадіями розвитку спрощеної класифікації, а саме за: передпосівною стадією, посівною стадією, початковою стадією, стадією зростання, стадією розширення, стадією виходу.

Кожна стадія розвитку стартапу стикається з різними вимогами і викликами, тому процеси управління також змінюються, щоб відповідати потребам і можливостям стадій. Розглянемо особливості управління стартапами на різних стадіях.

1) Управління на передпосівній стадії.

На даній стадії використовується креативне управління для знаходження інноваційної ідеї, а також маркетинговий менеджмент під час оцінки продукту, ринку, галузі та потенційних споживачів [27].

2) Управління на посівній стадії.

Ця стадія вважається аналогом передпроектної фази у проектному менеджменті [27]. Ефективне управління на ній гарантує подальший успіх розвитку стартап-проекту.

Використання проектного менеджменту на даній стадії стартапу включає дії, аналогічні до передпроектної фази у звичайному проекті, але з метою досягнення результатів, характерних саме для стартапу. Таке управління включає [13]:

- а) відбір та аналіз ідей для виділення перспективної бізнес-ідеї;
- б) застосування різноманітних управлінських методик для прискорення процесів реалізації стартапу, формування команди та встановлення економічних зв'язків з партнерами та інвесторами;
- в) формулювання SMART-цілей для стартапу, що дозволяє розробити концепцію та місію стартапу з орієнтацією на потреби майбутніх споживачів;
- г) розроблення організаційних, економічних та фінансових планів для створення бізнес-плану стартапу.

Крім цього, управління на посівній стадії включає також проведення прогнозування фінансових показників, розробку плану операційної діяльності, забезпечення виробничих ресурсів, приміщень та інфраструктури [28]. Також управління часто організовується за принципами інноваційного менеджменту.

На цій стадії використовується різноманітний інструментарій управління. Інструментом для об'єднання планування реалізації стартапу та визначення його ключових аспектів для презентації учасникам команди та зацікавленим сторонам є інформаційна (або дорожня) карта проекту. Вона може містити наступне: назву і авторів проекту, короткий опис, цілі, завдання, терміни виконання, необхідні ресурси, ризики, аналіз проблематики, цільові аудиторії, результати, якісні та кількісні показники досягнення результатів, резюме ключових виконавців,

бюджет та шаблон бізнес-моделі [29].

Можна застосувати в якості управлінських інструментів такі технології проєктного управління IT-стартапів, як Agile, RAD і Scrum [13]:

а) Agile – це методологія, що використовується у проєктах, де на початку реалізації немає абсолютної впевненості про їх життєвий цикл і кінцевий результат. Вся діяльність розбивається на «спринти», тобто ітеративні фази, що складаються з великої кількості завдань і мають власні кінцеві результати. Ця технологія надає можливість постійного вдосконалення продукту після кожного «спринту».

б) RAD (Rapid Application Development) – це методологія, яка використовується при створенні нового програмного забезпечення у вигляді додатків. Вона є динамічною і включає чотири фази: попереднє планування; проєктування, орієнтоване на споживача; прискорене конструювання; перемикання на іншу частину роботи. Це ефективний метод управління для IT-стартапів, особливо для малих і середніх програмних розробок. Проте, великомасштабні багатокomпонентні IT-розробки не використовують цей метод через потребу в постійному залученні споживачів до процесу роботи.

в) Scrum – це методологія управління проєктами, яка базується на командній роботі і на вирішенні проблем реалізації проєкту шляхом ефективного використання часу. Основою методології являється «спринт», під час якого виконується робота над продуктом. По завершенню кожного спринту отримується нова робоча версія продукту. Кожен спринт завжди має чітко встановлені часові рамки (від 1 до 4 тижнів) і залишається однаковим за тривалістю протягом всього періоду розробки продукту. Для кожного спринту встановлюється певна мета, досягнення якої стає результатом роботи команди і дозволяє розвивати продукт відповідно до виявлених проблем та потреб.

В сучасному світі важливою складовою успішної реалізації стартапу стає цифрове управління ним. Вибір програмного забезпечення для цього повинен ґрунтуватися на його здатності охоплювати широкий спектр функцій, таких як планування завдань, складання розкладу, контроль та управління бюджетом,

розподілу ресурсів, спільної роботи, комунікації, швидкого управління, документування та адміністрування системи. До того ж, програмне забезпечення повинне передбачати можливості для залучення менторів та інвесторів для моніторингу процесів виконання проєкту [13].

Цифрові інструменти для управління стартапом дозволяють значно підвищити ефективність і продуктивність. Наприклад, програми для планування завдань та складання розкладу допомагають створювати чіткі графіки роботи і відстежувати їх виконання. Це зменшує ймовірність затримок та сприяє дотриманню дедлайнів. Інструменти для контролю та управління бюджетом дають можливість ретельно стежити за фінансовими потоками, оптимізувати витрати та уникати перевитрат.

Системи для розподілу ресурсів дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечуючи їхню доступність для всіх членів команди в потрібний час. Інструменти для спільної роботи та комунікації сприяють покращенню координації між співробітниками, навіть якщо вони знаходяться у різних локаціях. Це особливо актуально в умовах віддаленої роботи, яка стає все більш поширеною.

Крім цього, сучасні цифрові платформи повинні мати можливості для залучення менторів та інвесторів, тому що це дозволяє не лише отримувати цінні поради та зворотний зв'язок від досвідчених професіоналів, але й демонструвати прогрес стартапу потенційним інвесторам, що може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів.

Тож, цифрове управління стартапом вирішує низку таких завдань, як підвищення ефективності роботи команди, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення фінансової стабільності та залучення стратегічних партнерів. Це дозволяє створити міцний фундамент для стійкого розвитку і успіху стартапу в сучасному конкурентному середовищі.

При управлінні стартапом, як і в будь-якому проєкті, використовують різні типи програмного забезпечення. Проте, обираючи програми для стартапів, слід враховувати деякі особливості: важливо звернути увагу на галузеве призначення

програмного забезпечення та його вартість, адже стартап-проекти мають обмежені ресурси, тому не мають змоги використовувати відразу високовартісні програмні продукти [13].

Великою популярністю серед стартап-проектів користуються наступні типи програмного забезпечення:

а) Asana – це платформа, розроблена для допомоги командам організовувати, відстежувати та керувати своєю роботою. На ній можна призначати завдання, встановлювати терміни та спілкуватися. Тут присутні інструменти звітності, вкладення файлів, календарі та відстеження цілей [30].

б) Basecamp – це інструмент управління проектами, призначений для командної роботи над задачами та проектами. У ньому є списки завдань, керування етапами, комунікації у вигляді блогу, обмін файлами, календар, відстеження часу. Інструмент є дуже простий у використанні [31].

в) ClickUp – це платформа (додаток), призначена для керування будь-яким видом роботи. ClickUp пропонує нотатки, нагадування, цілі, календар, планування, чат, і багато іншого. Цей додаток дозволяє створювати статуси для кожного проекту, змінювати порядок та колір дошки в залежності від потреб проекту, а також має доволі широкий та інтуїтивно зрозумілий інструментарій [32].

г) Trello – це одна з найбільш популярних онлайн-систем управління проектами, багато в чому за рахунок простоти використання та великого безкоштовного функціоналу. Є особливо популярною серед стартап-проектів. Працює за методом «канбан»: проект подається у вигляді дошки, на якій прикріплено списки з картками – завданнями; картки перетягуються з одного списку до наступного по мірі реалізації проекту. Можна призначити відповідального за картку-завдання [33].

д) Todoist – це простий веб-сервіс для керування проектами та завданнями, який підтримує багато мобільних та комп'ютерних платформ. Є можливість онлайн-синхронізації та резервного зберігання. Задачі в проектах можна сортувати за фільтрами, редагувати, експортувати, призначити відповідальних над

ними, додати сповіщення і будильник та багато іншого [34].

е) Monday.com – це платформа для управління проєктами, створена для колективної співпраці над проєктами і задачами, яка підходить для широкого спектру бізнес-операцій (ІТ, маркетинг, управління персоналом та ін.). У доступі є більш ніж 100 готових шаблонів автоматизації, а також можлива інтеграція з іншими робочими програмами [35].

Існує багато типів програмного забезпечення для управління проєктами, яке можна використовувати і для стартап-проєктів. Керівнику стартапу необхідно вибрати серед інструментів найбільш зручні та ефективні для себе та команди.

3) Управління на початковій стадії.

На цій стадії втілення бізнес-ідеї ключовими завданнями управління є налагодження ефективної командної роботи, управління ресурсами, встановлення системної взаємодії з партнерами проєкту та забезпечення взаємоузгодженості цілей та результатів з інвесторами. Також на цій стадії використовується управління контрактами, управління інвестиціями, проведення переговорів тощо. Важливим є ретельне відслідковування процесів виробництва та продажу продукту [13].

Проте існує низка чинників, які можуть негативно впливати на успішне завершення стартапу на цій стадії і призвести до його закриття [36]. Це такі чинники, як:

а) неузгодженість у команді може спричинити затримки в роботі та втрату ефективності;

б) припинення фінансування через неефективне управління інвестиціями та їх нецільове використання може призвести до кризової ситуації;

в) відсутність чіткої моделі монетизації може ускладнити залучення фінансування та вплинути на стабільність проєкту;

г) акціонерні конфлікти можуть порушити гармонію у команді та призвести до зупинки проєкту;

д) неправильний вибір технологічної платформи може призвести до технічних проблем і затримок у розробці продукту.

Для уникнення зазначених проблем на початковій стадії проєкту рекомендується будувати таку систему управління, що вона максимально підходила для діючої організації, а також застосовувати низку управлінських інструментів. Наприклад такі [37]:

а) Делегування управління: рекомендується уникати зосередження рішень тільки на авторі-розробнику проєкту. Делегування було б зайвим на попередніх стадіях, але є доцільним на початковій. Розробник може доручити управління проєктом професійному менеджеру. Це допоможе забезпечити послідовний і логічний розвиток стартапу. Важливо пам'ятати, що наймаючи менеджера, делегуються не лише обов'язки, а й довіра.

б) Створення корпоративної культури: корпоративна культура є важливим елементом успішності стартапу. Вона відображає атмосферу, правила поведінки та організацію взаємодії у колективі. Створення такої культури на ранніх етапах допоможе забезпечити атмосферу взаємодовіри та сприятливе середовище для праці.

4) Управління на стадії зростання.

На цій стадії важливо використовувати управління за результатами та фінансовий менеджмент, оскільки проєкт переходить до фази активної реалізації продукції, що призводить до збільшення фінансового потоку [13].

Необхідно визначити точні кількісні критерії, що розрізняють повільне та швидке зростання, складно, але є певні орієнтири [36]:

а) важливо, щоб темп зростання фінансового потоку стартапу був вищим за середній темп зростання економіки. Це означає, що у випадку зростання ВВП у звітному році на 5%, фінансовий потік стартапу повинен збільшуватись більш ніж на 5%.

б) стартап-компанія повинна перейти до самофінансування не пізніше, ніж через п'ять років після запуску. Це означає, що стартап повинен забезпечити достатній рівень грошового потоку, щоб покрити свої витрати та інвестувати у подальший розвиток без потреби у постійному залученні зовнішніх коштів.

5) Управління на стадії розширення.

Управління стартапом на цій стадії здійснюється відповідно до загальноприйнятих підходів у менеджменті, оскільки проєкт набуває характеристик підприємства [13].

6) Управління на стадії виходу.

На стадії виходу інвестори мають можливість повернути свої інвестиції та отримати прибуток. Тому, важливо застосовувати методи фінансового управління, керування акціонерним капіталом та проведення біржової діяльності [13].

Успіх стартапу визначається різноманітними чинниками, як внутрішніми, так і зовнішніми. Через це засновники стартапів повинні активно використовувати управлінські інструменти, а не покладатися виключно на унікальність свого продукту. Критично важливо зосередитися на впровадженні сучасних технологій менеджменту, щоб забезпечити ефективний розвиток і масштабування стартапу.

Сучасний ринок вимагає від стартапів не лише інноваційності, але й великої гнучкості та адаптивності. Відсутність ефективного управління може призвести до невдачі навіть найбільш перспективного продукту. Для цього варто впроваджувати передові методики управління проєктами, що дозволяють швидко реагувати на зміни і коригувати стратегію в реальному часі. Варто також пам'ятати, що кожен стартап є унікальним і може вимагати індивідуального підходу.

Таким чином, у розділі розглянуто управління стартапами за загальноприйнятими стадіями розвитку спрощеної класифікації, а саме: передпосівною стадією, посівною стадією, початковою стадією, стадією зростання, стадією розширення, стадією виходу. Також вивчено різні управлінські інструменти та типи програмного забезпечення, які можна використовувати стартапам у своїй діяльності.

Висновки за розділом 1.

У розділі розглянуто теоретичні основи управління стартап-проєктами, а саме: визначення, різновиди та особливості стартап-проєктів, етапи їх розробки та

реалізації, а також управління ними за стадіями розвитку. За аналізом визначень поняття «стартапу» різних фахівців і науковців та результатами вивчення ключових особливостей стартапів, сформульовано авторське визначення стартапу: стартап – це молода організація з високим інтелектуальним потенціалом, створена для неочевидного вирішення певної проблеми шляхом розробки нового інноваційного продукту або послуги, яка швидко розвивається в умовах високої невизначеності та ризикованості, на початку свого розвитку не має великих капіталовкладень та бізнес-моделі. Проведення порівняння стартапу і традиційного бізнесу підтвердило, що стартапи є окремою особливою формою ведення бізнесу, яка має свої особливості та значні відмінності від традиційних форм бізнесу. Складено класифікацію стартапів за 13 ознаками. Досліджено етапи розробки та реалізації стартапів за спрощеною класифікацією стартапів, а також за: моделлю Бланка, моделлю Массачусетського технологічного інституту, методологією акселератора ChangeLab, концепцією Startup Genome. Розглянуто управління стартапами за 6 загальноприйнятими стадіями розвитку спрощеної класифікації, в тому числі вивчено підходи, управлінські інструменти та програмне забезпечення для стартапів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТАРТАП-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні

Стартап-індустрія сьогодні є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що постійно розвивається та впливає на різні аспекти суспільного життя. Підприємці з усього світу створюють інноваційні рішення, які трансформують традиційні галузі, розширюють можливості для бізнесу та покращують якість життя. Стартапи відіграють важливу роль у розвитку економіки, створюючи нові робочі місця та сприяючи технологічному прогресу. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, вони, незважаючи на країну свого створення та розвитку, впливають на глобальний ринок та стають двигуном інновацій.

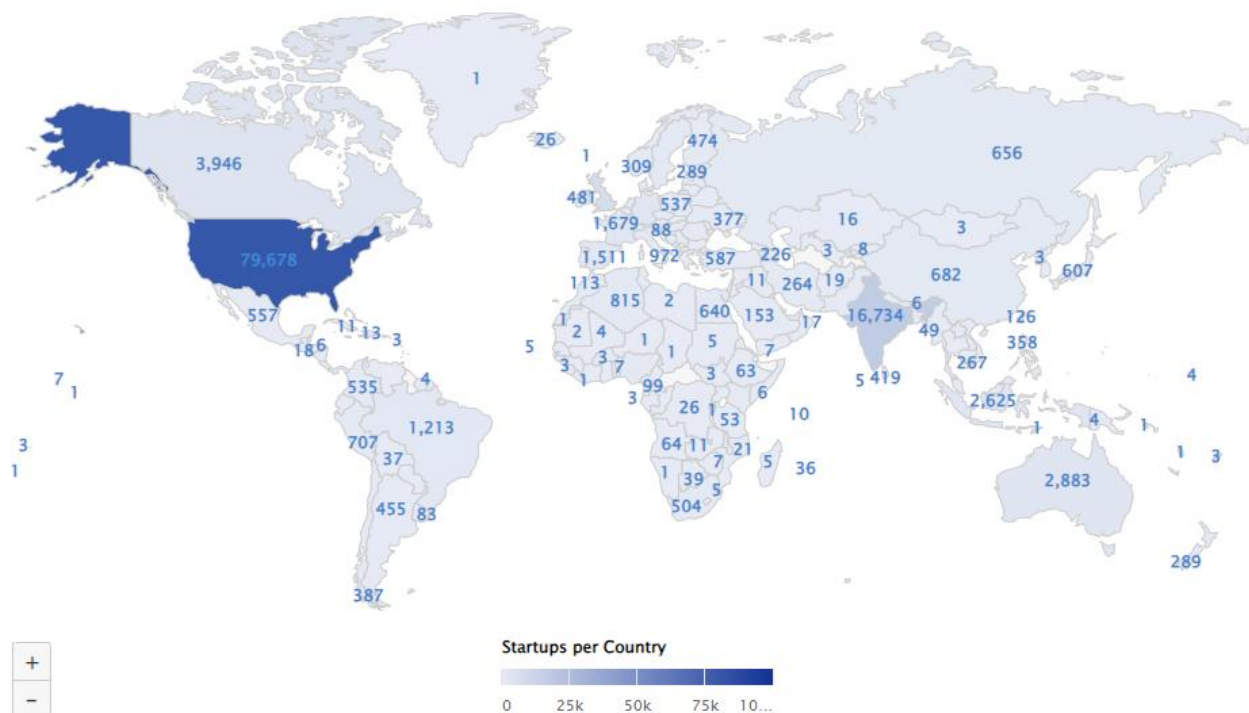


Рис. 2.1. Карта топ-стартапів світу [38]

Як можна побачити на рисунку 2.1., до лідерів за кількістю успішних стартапів входять:

1) США – 79 678 стартапів. У Сполучених Штатах Америки знаходяться щонайменше 150 унікальних стартап-акселераторів (програм підтримки стартапів): 141 визначений StartupBlink і ще дев'ять визначені опитуванням SelectUSA State EDO [39]. Уряд країни пропонує різноманітні механізми підтримки стартапів, включаючи фінансову допомогу та менторські програми. Фінансова підтримка може надаватися у формі грантів, позик або податкових пільг. Крім того, пропонуються інкубаційні програми, які допомагають стартапам почати свій розвиток, а також програми наставництва та нетворкінгу, що з'єднують стартапи з досвідченими підприємцями [40].

2) Індія – 16 734 стартапів. У 2023 році уряд країни оголосив про створення 30 центрів «Skill India», які надаватимуть навчання за такими навичками, як програмування, штучний інтелект та робототехніка. Тим часом продовжується впровадження схеми фінансування стартапів Startup India Seed Fund Scheme, що була запущена в 2021 році та якою за цей час скористалася вже понад тисяча стартапів [41, с. 137].

3) Великобританія – 7 228 стартапів. Уряд Великої Британії підтвердив продовження фінансування програми «Help to Grow: Management», запущеної у 2021 році, яка допомагає малим підприємствам розробляти плани для зростання. У відповідь на кризу вартості ведення бізнесу уряд запровадив «Схему зниження вартості енергії» для всіх підприємств і недомашніх контрактів. Програма стартап-кредитів Британського бізнес-банку «Start Up Loan» надала понад 1 мільярд фунтів стерлінгів фінансування для більш ніж 105 тис. підприємств з 2012 року, і фінансування забезпечене до 2025 року, що й надалі буде важливим компонентом підприємницької екосистеми у Великій Британії [41, с. 197].

4) Канада – 3 946 стартапів. Має розвинену систему стартап-акселераторів та бізнес-інкубаторів, що допомагають починаючим підприємцям з приміщеннями, консультаціями та доступом до потенційних партнерів, інвесторів та клієнтів [42]. Крім того, працюють державні програми підтримки [43].

2021 рік був еталонним для технологічних стартапів, які показали широкомасштабне глобальне зростання. Ця тенденція продовжилася в першому кварталі 2022 року, після чого впливи глобальних конфліктів, порушень ланцюгів постачання, енергетичної кризи в Європі, а також зростання інфляції та процентних ставок призвели до невизначеності та нестабільних ринків. Однак, до середини 2023 року, інфляція сповільнилася і економічне зростання стабілізувалося [44, с. 17].

Більше десяти років майже нульові процентні ставки були «безпечним притулком» для стартапів завдяки широким джерелам венчурного фінансування. Це призвело до переоцінки стартапів, рекордного фінансування і оцінок при виході, а також великої кількості «єдинорогів». Рівень інфляції в США за першу половину 2023 року є нижчим за торішні показники, але 15-річна епоха низьких процентних ставок і зростаючих оцінок різко закінчилася у 2022 році. І це стосується не лише США. У березні 2023 року Європейський центральний банк прогнозував, що інфляція в середньому становитиме 5,3% у 2023 році, 2,9% у 2024 році та 2,1% у 2025 році [44, с. 17]. Ця ситуація вплинула на рівень доходності стартапів, що призвело до скорочення інвестицій. Втім, високі процентні ставки можуть бути корисними для стартапів, оскільки вони концентрують капітал і таланти в проекти, що створюють цінність, відсіюючи менш конкурентоспроможні. У відповідь на зростання процентних ставок апетити інвесторів до ризику різко зменшилися. Оскільки традиційні ринки венчурного капіталу «охолоджуються» і залучення капіталу стає все важчим, багато стартапів розглядають краудфандинг, боргове фінансування та позики як альтернативні варіанти фінансування [44, с. 17].

На рисунку 2.2. можна побачити, що у четвертому кварталі 2022 року загальний обсяг венчурного фінансування був майже на рівні з найнижчим кварталом з попередніх чотирьох років [44].

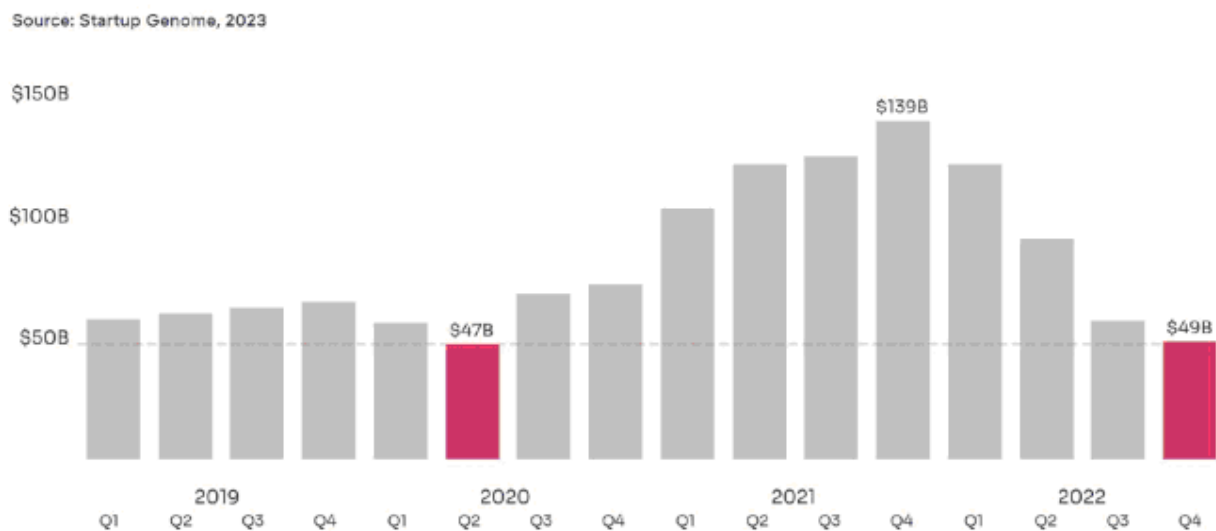


Рис. 2.2. Загальна сума венчурного фінансування стартапів (млрд. \$) [44]

Стартапи, як ключовий складник ринкової структури, набувають все більшого значення. Зазвичай, великі компанії виявляються більш продуктивними, особливо в області виробництва, ніж менші підприємства. Однак, деякі малі фірми часто випереджають великих конкурентів, використовуючи свої конкурентні переваги у високопрестижних або високоінтелектуальних сегментах ринку, а також у сфері інтелектуальної власності. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та цифровізація економіки є важливими факторами для успіху стартапів у сучасних умовах. Для кращого розуміння характеру стартап-індустрії, дослідження має сенс проводити на різних рівнях: від загальної картини на макрорівні до дослідження окремих регіонів та навіть окремих стартапів.

Основними показниками, що застосовуються для аналізу динаміки розвитку стартапів, є:

- 1) кількість стартапів за регіонами світу, країнами та на душу населення;
- 2) різноманітні форми інвестицій у стартапи;
- 3) відсоток населення, які займаються підприємництвом і беруть активну участь у формуванні стартапів.

Міжнародні організації використовують такі критерії:

1) Індекс підприємницької активності працівників (Entrepreneurial employee activity, EEA) – це відсоток населення віком від 18 до 64 років, які на даний момент активно залучені та відіграють ключову роль у формуванні ідеї або підготовці та реалізації нового проєкту для свого роботодавця. Це, наприклад, створення або впровадження нових продуктів або послуг для відкриття нового бізнес-підрозділу або філії компанії [45, с. 3].

2) Показник загальної початкової стадії підприємницької активності (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, TEA) економіки визначається як відсоток осіб працездатного віку, які активно залучені в створення стартапів. Це охоплює як тих, хто знаходиться на етапі до запуску фірми, так і тих, хто керує новим бізнесом протягом перших 42 місяців після його створення. Іншими словами, це частка населення віком 18-64 років, яка є або починаючими підприємцями, або власниками-менеджерами нового бізнесу [45, с. 3].

Цей показник може бути поділений на дві складові: TEA, заснований на можливостях – підприємці, які мали можливість отримати роботу, але обрали самостійну підприємницьку діяльність, та TEA, заснований на необхідності – підприємці, які не змогли знайти роботу і започаткували власний бізнес для виживання.

3) У США обчислюють Індекс активності стартапів Кауфмана, який є комплексним і базується на визначенні трьох компонентів: частка нових підприємців в економіці (вимірюється як відсоток дорослих, які стають підприємцями протягом місяця), можливість участі нових підприємців (визначена як відсоток нових підприємців, які мотивуються «можливістю», а не «необхідністю»), густота розташування стартапів у регіонах (співвідношення кількості нових роботодавців до загальної кількості господарюючих суб'єктів). Результати обчислень дозволяють визначити активність стартапів у різних штатах та містах [46].

При формуванні стартапів відзначаються деякі регіональні особливості, незалежно від того, що на глобальному рівні спостерігається загальне зростання

їх чисельності та поліпшення умов для розвитку.

У таблиці 2.1. показані зміни показника загальної початкової стадії підприємницької активності в різних країнах за останні 10 років.

Таблиця 2.1

Показник загальної початкової стадії підприємницької активності (ТЕА)

Рік \ Країни	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Світ	10,93	10,83	10,3	10,8	10,72	10,73	11,5	12,5	10,73	11,11
Бразилія	17,23	20,98	19,56	20,3	17,88	23,3	23,4	20,98	20,03	18,62
Мексика	18,99	21,01	-	14,14	-	12,98	-	12,6	12,9	16,84
США	13,81	11,88	12,63	13,64	15,59	17,42	15,4	16,52	19,19	14,71
Канада	13,04	14,72	16,72	18,75	18,71	18,16	15,6	20,08	16,53	19,76
Великобританія	10,66	6,93	8,8	8,4	8,24	9,34	7,8	12,58	12,89	11,76
Німеччина	5,27	4,7	4,56	5,28	4,97	7,63	4,8	6,91	9,09	7,69
Франція	5,34	5,3	5,32	3,92	6,13	-	-	7,7	9,16	10,75
Естонія	9,43	13,14	16,16	19,38	-	-	-	-	-	13,09
Польща	9,21	9,21	10,66	8,85	5,24	5,39	3,1	2	1,56	2,59
Японія	3,83	4,1	4,2	4,68	5,34	5,35	-	6,27	6,35	-
Китай	15,53	12,84	10,29	9,87	10,39	8,66	-	-	5,98	6,82
Індія	6,6	10,83	10,59	9,28	11,42	14,97	5,3	14,37	11,52	12

Примітка. Створено автором на основі [47]

Північна Америка залишається провідним регіоном у світі за кількістю екосистем технологічних стартапів у рейтингу (15 з топ-30 та ще три у десятці наступних). Перші три глобальні екосистеми залишаються незмінними з 2020 року: Кремнієва долина на першому місці, за нею - Нью-Йорк та Лондон, які ділять друге місце. Проте, Бостон і Пекін випали з першої п'ятірки, втративши по дві позиції кожен, і їх замінили Лос-Анджелес на четвертому місці та Тель-Авів на п'ятому. Ці п'ять провідних екосистем мають сукупну вартість 4 трильйони доларів, що становить 53% від загальної вартості топ-30 екосистем, тоді як інші

25 разом коштують 3,6 трильйона доларів [44, с. 35].

К довоєнний період стартапи в Україні швидко набували популярності та стрімко розвивалися, дозволяючи українським підприємцям все частіше виходити на глобальний ринок інноваційних технологій саме завдяки стартапам. Переважна більшість з них належала до сектору інформаційних та комп'ютерних технологій, через те, що вони генерують найбільшу додану вартість, потребують мінімальних ресурсів та виробничих потужностей для масштабування. Втім, їхній розвиток гальмувався через відсутність в Україні корпорацій, які могли б придбати стартапи, готові до масштабування, а також відсутність державної підтримки розвитку і реалізації стартап-проектів [48].

Проте, навіть умови війни не змогли пригнітити підприємницький дух України, який проявився у високому рівні загальної підприємницької активності на початкових стадіях (TEA) – 19,9%. Це свідчить про силу та витривалість підприємницького духу нашої країни. Однак, варто зазначити, що інтенсивність підприємницької діяльності в Україні відрізняється в залежності від регіону: центральні та північні області виявили вищі показники TEA в порівнянні з південними та східними регіонами, які найбільше постраждали від війни [48].

Попри повномасштабне вторгнення, результати Національного експертного опитування (NES) свідчать, що індекс національного контексту підприємництва (NECI) в Україні становить 4.3, як у сусідніх країнах, зокрема у Польщі та Румунії, і навіть перевищує, у порівнянні зі Словаччиною, що має 4.0. Єдина сусідня країна, яка є учасницею GEM з вищим показником – це Угорщина з 4.5. Ці дані демонструють стійкість та великий потенціал для розвитку підприємницької екосистеми України [48].

Слід зазначити, що термін «стартап» не використовується в українському законодавстві. Тому регулювання цього виду діяльності здійснюється в рамках законів та нормативних актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності підприємств. Законодавчі акти, що наведені в таблиці 2.2., становлять нормативно-правову основу для ведення діяльності стартапів та інвестиційної діяльності в Україні.

Нормативно-правова основа для ведення
діяльності стартапів та інвестиційної діяльності в Україні

№	Законодавчий акт	Характеристика
1	2	3
1	Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 №698-XII	Встановлює основні юридичні, економічні та соціальні принципи підприємницької діяльності громадян та юридичних осіб в Україні, а також гарантує свободу підприємництва та його державну підтримку
2	Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 №1560-XII	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
3	Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 №93/96-ВР	Встановлює характеристики режиму зарубіжного інвестування в Україні, базуючись на цілях, принципах та положеннях українського законодавства
4	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 №40-IV	Встановлює правові, економічні та організаційні принципи державного управління інноваційною діяльністю в Україні, визначає форми державного стимулювання інноваційних процесів і має на меті підтримку розвитку української економіки через інновації
5	Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 №1563-VI	Врегулює правові, економічні та організаційні аспекти, пов'язані з формуванням і роботою наукових парків, і має на меті посилення процесів розробки, впровадження та виробництва інноваційних продуктів та продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках
6	Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 01.12.2022 №2811-IX	Регулює відносини щодо набуття, здійснення та захисту особистих немайнових та майнових авторських та/або суміжних прав, а також щодо прав особливого роду (<i>sui generis</i>), пов'язаних зі сферою авторського права та/або суміжних прав
7	Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 №3687-XII	Регулює відносини, які виникають при отриманні та використанні прав на інтелектуальну власність для винаходів та корисних моделей в Україні

1	2	3
8	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 №3689-XII	Врегульовує відносини, які виникають при отриманні та використанні прав власності на торговельні марки для товарів та послуг в Україні
9	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 №2297-VI	Регулює правові відносини, що виникають у зв'язку з захистом та обробкою персональних даних, і має на меті захист основних прав і свобод людини та громадянина, зокрема права на приватність, у контексті обробки персональних даних
10	Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 №1667-IX	Встановлює організаційні, правові та фінансові принципи для правового режиму Dii.City, який було створено з метою сприяння розвитку цифрової економіки в Україні, шляхом надання сприятливих умов для інноваційного бізнесу, розвитку цифрової інфраструктури, залучення інвестицій та приваблення талановитих спеціалістів

Примітка. Складено автором на основі [49-58]

Згідно з результатами опитування стартап-екосистеми, проведеного Українським фондом стартапів, в якому взяли участь біля 150 засновників українських стартапів, можна зробити наступні висновки [59]:

1) Територіально: 71% стартапів залишився та працює в Україні, 28% – частково за кордоном, 1% – повністю за кордоном.

2) Продовження роботи стартапів: 24,3% – продовжили діяльність, 46,7% – працюють частково, 28% – припинили діяльність, 1% – змінили сферу.

3) Наявність заощаджень для продовження роботи: 38,5% опитаних мають фінансовий резерв максимум на місяць, 37,2% – на 1-3 місяці, 16,7% – на 3-6 місяців, 7,6% – більш ніж на півроку.

4) 37,4% з опитаних заявили, що потребують тимчасового чи повноцінного переміщення проекту та команди.

5) 41,1% стартапів не мають фінансових заощаджень та можливостей для подальшої роботи.

6) 85% мають респондентів та чітке уявлення про подальші дії, продовжують планування майбутнього розвитку своїх проєктів.

7) Майже всі – 99% опитаних зазначили про необхідність фінансової підтримки.

Задля підтримки та розвитку стартапів, держава розпочала низку ініціатив, як урядових програм з державним фінансуванням, так і з залученням міжнародних донорів (Google for Startups Ukraine Support Fund, програма ЄС Seeds of Bravery, естонський Startup Wise Guys з програмою Growth Ukraine, американські Business Incubation: Ukraine, USAID та ін.).

Серед урядових програм варто окремо відзначити проєкти на базі платформи Дія від Міністерства цифрової трансформації України:

1) «Робота – урядова програма України, яка надає безповоротні гранти для створення та розвитку власного бізнесу, як звичайних малих підприємств, так і розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства, а також гранти для стартапів у ІТ [60].

2) Дія.Бізнес – онлайн-платформа, створена для підприємців малого та середнього бізнесу в Україні, що працює як інформаційна платформа та служба онлайн-консультацій, де можна знайти каталог ідей для бізнесу, шаблони для створення бізнесу, кейси, довідник підприємця, текст та список необхідних юридичних документів для відкриття бізнесу та грантові програми фінансування, в тому числі від міжнародних організацій [61].

3) Diia.City – спеціальний правовий та податковий режим, який було запущено в Україні з метою створення сприятливих умов для розвитку ІТ-бізнесу, пропонує низку переваг, які сприяють розвитку стартапів: сприятлива податкова система, гнучкі форми співпраці з ІТ-спеціалістами, захист інтелектуальної власності, елементи англійського права для спрощеного доступу до інвестицій [62].

4) Програма грантової підтримки проєктів подвійного призначення від Міністерства цифрової трансформації та Українського фонду стартапів, що надає допомогу, як фінансову – у вигляді грантів та ваучерів, так і нефінансову –

менторство, навчання, промоцію – допомогу для стартапів з України. До співпраці з Фондом в рамках дуальної програми долучилися профільні відомства – Міноборони, Генштаб ЗСУ, ГУР, ССО, Укроборонпром, КШЕ та ін. До топ-3 галузей серед поданих заявок входять інфраструктурна відбудова (40%), оборона (29%) та охорона здоров'я (16%) [63].

Тож, урядові програми, ініційовані Міністерством цифрової трансформації України, мають значний вплив на розвиток підприємництва та інновацій у країні. Завдяки вищезазначеним проєктам, підприємці отримують доступ до фінансових ресурсів, консультаційної підтримки та сприятливих правових умов. Це сприяє не тільки розвитку окремих стартапів та малих підприємств, але й загалом зміцнює економіку, стимулює технологічний прогрес та покращує якість життя громадян.

Таким чином, у розділі розглянуто загальний стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні. Проаналізовано карту топ-стартапів світу та звіти останніх років, вивчено основні показники для аналізу динаміки розвитку стартапів. Досліджено нормативно-правову базу для ведення діяльності стартапів та інвестиційної діяльності в Україні, проаналізовано урядові програми для підтримки і розвитку стартапів на базі Дія від Міністерства цифрової трансформації.

2.2. Аналіз українських стартапів-лідерів

Сучасна Україна є місцем, де народжуються впливові та перспективні стартапи. Близько 15 останніх років, із стрімким розвитком технологій та підтримкою інвесторів, українські підприємці активно розробляють та запускають продукти, що відрізняються інноваційним підходом та конкурентоспроможністю на міжнародному ринку.

Розглянемо 15 українських стартапів-лідерів, які відіграють ключову роль у формуванні статусу України у світовій стартап-індустрії.

1) BitFury – це провідна компанія у сфері блокчейн-технологій, що спеціалізується на розробці повнофункціонального програмного та апаратного

забезпечення для майнінгу криптовалют, а також пропонує рішення для захисту та управління блокчейн-мережами, що допомагає безпечно переміщати активи через блокчейн [64].

2) AirSlate – це глобальна SaaS-технологічна компанія, що надає рішення для автоматизації бізнес-процесів, пропонуючи інструменти для створення, підписання та управління документами, а також автоматизації робочих процесів без потреби в програмуванні [65].

3) People.ai – платформа, заснована на штучному інтелекті (ШІ), для підвищення доходів підприємств, допомагає командам з продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів виявляти кожен можливість збільшення доходів від кожного клієнта, реєструючи всі контакти з клієнтами, активність та залученість, щоб отримати корисні висновки для всіх команд, що працюють з доходами [66].

4) SoftServe – це одна з найбільших ІТ-компаній в Україні, яка надає послуги з розробки програмного забезпечення, консалтингу та цифрової трансформації в галузях електронної комерції, комп'ютерної безпеки, охорони здоров'я, фінансів, енергетики та роздрібної торгівлі [67].

5) Petcube – це глобальна платформа, що пропонує різні продукти для взаємодії з домашніми тваринами, включаючи камери з двостороннім аудіо, інтерактивні лазерні іграшки, диспенсери для ласощів, GPS-трекери [68].

6) Prometheus – це найбільша платформа онлайн-курсів в Україні. На ній пропонуються актуальні навички на безкоштовних курсах від провідних українських та міжнародних університетів, забезпечуючи доступ до якісної освіти широкому колу людей. Також пропонуються платні курси, гроші від продажу яких вкладаються у створення безкоштовних курсів [69].

7) TripMyDream – це простий та зручний сервіс для планування подорожей, який допомагає користувачам знаходити найвигідніші авіаквитки, готелі та туристичні послуги [70].

8) Delfast – це компанія, що спеціалізується на виробництві високоефективних моделей електричних велосипедів з великим запасом ходу [71].

9) Ecois.me – це компанія, що пропонує рішення для моніторингу

електроспоживання в домашніх умовах і розробляє систему для оптимізації споживання енергії [72].

10) La Metric – це компанія, що створила розумний дисплей-годинник, який відображає інформацію з інтернету, соціальних мереж, електронної пошти та інших джерел у реальному часі [73].

11) Creatio (раніше Terrasoft) – це провідна компанія з розробки програмного забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM) та Service Desk. Вони пропонують рішення для автоматизації бізнес-процесів управління продажами, маркетингом та сервісом та створення власних IT-рішень, дозволяючи компаніям оптимізувати свою діяльність та покращити взаємодію з клієнтами [74].

12) Depositphotos – це глобальна платформа для обміну стоковими фотографіями, векторними зображеннями, відео та музикою. Пропонує більше 287 млн. файлів та генерацію зображень за допомогою штучного інтелекту [75].

13) TemplateMonster – це глобальна платформа для обміну цифровими продуктами для веб-дизайну, розробки та маркетингу. Вони пропонують тисячі шаблонів, тем, плагінів, графіків і т.д. для WordPress, Shopify, WooCommerce, Joomla та інших платформ [76].

14) Augmented Pixels – це компанія, що працює зі створенням технологій доповненої реальності, яка заснована на детальному 3D-скануванні простору для навігації та відображення у просторі контенту [77].

15) Senstone – це стартап, що створив «носи мий» гаджет для голосових нотаток у вигляді кулона. Пристрій конвертує голос у текст за допомогою штучного інтелекту для розпізнавання голосу, що дозволяє користувачам швидко записувати свої ідеї та думки в будь-який час і в будь-якому місці [78].

Це далеко не всі успішні українські стартапи, але одні з найуспішніших. Варто також зазначити, що частина вищеперелічених стартапів офіційно зареєстрована в інших країнах, але все-таки вважаються саме українськими.

Для проведення порівняльного аналізу, щоб краще зрозуміти внесок та позиціонування на ринку технологій українських стартапів, було обрано три

популярних і високорезультативних українських стартапи – Genesis, Grammarly, GitLab. Проаналізуємо вказані стартапи.

Genesis – це одна з найбільших ІТ-компаній в Україні, що спеціалізується на створенні та розвитку інтернет-бізнесів у сферах медіа, мобільних додатків, маркетингу та електронної комерції. Зосереджує свою діяльність на території Східної і Центральної Європи та є одним з найбільших паблішер застосунків на глобальному ринку [79].

У 2022 році виторг компанії склав 6-6,5 млрд грн [80]. Основні ринки – США, Європа, Африка. Компанія має понад 400 млн завантажень застосунків по всьому світу, а також є партнером № 1 Meta та Amazon в Україні [81].

Genesis було засновано в 2008 році як бізнес, що допомагає підприємцям реалізовувати свої глобальні амбіції. Перший успішний продукт - сайт Nur.Kz, який став дуже популярним в Казахстані [82]. З 2015 року компанія почала розвивати мобільні додатки, серед яких успішні та популярні BetterMe, Headway, OBRIO, Boosters та Universe Group [82].

Працює Genesis як кофаундингова компанія, надаючи підприємцям функції бек-офісу та фінансування до виходу на прибутковість. Після досягнення значного розміру та прибутковості, Genesis здійснює spin-off компаній, розподіляючи частки новоствореної компанії між акціонерами та командою. У кожному побудованому Genesis бізнесі команда володіє значно більшою часткою, ніж зазвичай отримують при самостійному запуску проекту та залученні фінансування з ринку [82]. Genesis є найбільшою бізнес-екосистемою в Україні. Компанія на даний момент побудувала понад 25 компаній, більшість з яких є прибутковими та серед лідерів у своїх нішах [82].

Головний офіс та ключова команда знаходиться в Києві. Це єдина велика технологічна компанія, побудована українцями, яка має головний офіс в Україні, згідно з рейтингом State of European Tech [82].

Genesis створила більше 3 тис. якісних робочих місць в Україні. У світі в компанії також працює понад 3 тис. людей [82]. Останніми нагородами є визнання найкращим роботодавцем воєнного часу (2023) та «Lovemark for employees»

(2024) за версією Forbes. Також компанія регулярно займає перші місця в рейтингах E&Y та DOU [82].

Genesis є одним з найбільших приватних інвесторів в освіту в Україні, з щорічним благодійним бюджетом на розвиток освіти понад 40 млн грн. Освітня команда компанії систематично розробляє програми для здобувачів та викладачів, запускає нові навчальні дисципліни у закладах вищої освіти та оновлює освітні простори. Компанія співпрацює з Києво-Могилянською академією, КНУ ім. Тараса Шевченка, КПІ ім. Ігоря Сікорського та Київською школою економіки (KSE). Також було запущено систему Всеукраїнських курсів для здобувачів у форматі віртуальних стажувань у сферах продуктового IT. Понад 12,5 тис. студентів вже навчаються за цими програмами, які реалізуються спільно з ГО «Освітня фундація продуктового IT», студією EdEra, Мінцифри та МОН України, а партнерами є Київська школа економіки та Horizon Capital [82].

Genesis разом з Meta у 2021 році запустили StartUp Academy - першу міжнародну програму для засновників технологічних бізнесів та їх команд. До 2024 року вже випущено три набори StartUp Academy, із залученням до участі десятків перспективних стартапів [83].

Genesis підтримував Сили оборони України ще до початку повномасштабної війни. До кінця першого кварталу 2024 року компанія та її партнери надали загальну суму допомоги понад 500 млн грн. Компанія створила благодійний фонд Genesis for Ukraine для підтримки своїх співробітників та їхніх близьких, які захищають Україну [82].

Більше 500 офіцерів ЗСУ пройшли навчальний курс «Вишкіл капітанів», розроблений за стандартами НАТО. Протягом 2023 року Genesis та партнери фінансово підтримували цей проєкт, а у 2024 році «Вишкіл» отримав премію DOU у номінації «Найпотужніша ініціатива від IT-компаній, що наближає перемогу». Компанія також реалізувала низку благодійних зборів разом із найбільшими фондами країни [82].

Genesis отримала численні нагороди від Міністерства оборони України, Генштабу, Головного управління розвідки, Мінцифри, Нацполіції та

Прикордонної служби. Понад 20 керівників бізнесів отримали особисті відзнаки за допомогу Силам оборони України [82].

Grammarly – це цифровий помічник з покращення письма англійською мовою, заснований на штучному інтелекті, спрямований на підвищення якості письмового спілкування. Надає корисні поради щодо граматичної вірності та механіки письма, чіткості викладу, використання багатого словникового запасу для створення захоплюючого контенту, а також допомагає визначити тон повідомлення, що включає формальність, ввічливість та впевненість [84].

Grammarly було засновано у 2009 році Максимом Литвином, Олексієм Шевченком та Дмитром Лідером з метою покращення комунікації людей. Спочатку компанія зосередилася на підтримці граматики та орфографії для здобувачів, але швидко розширила свої можливості для професійного письма та повсякденного листування. Сьогодні Grammarly аналізує складні аспекти мови та спілкування, створюючи контекстуально відповідний текст [85].

Grammarly надає інтуїтивно зрозумілий інтерфейс у режимі реального часу через різні платформи і пристрої, зокрема на понад 500 тис. програмах і веб-сайтах. Grammarly використовує інноваційні підходи, такі як генеративний ШІ, обробка природної мови, вдосконалене машинне навчання та глибоке навчання, для надання неперевершеної допомоги в своїх продуктах. Компанія прагне до етичних інновацій, зокрема пом'якшення упередженості та підтримки інклюзивної мови [85].

Grammarly приділяє особливу увагу захисту даних користувачів. Принципи безпеки та конфіденційності компанії спрямовані на забезпечення прозорості у використанні та захисті даних користувачів. Grammarly заробляє на продажу підписок, а не на продажу чи оренді даних користувачів. Компанія використовує шифрування даних, безпечне хмарне сховище та постійний моніторинг систем для забезпечення безпеки. Безпека підтверджена сертифікатами зовнішніх аудиторів і дотриманням норм конфіденційності.

Grammarly прагне допомогти людям досягти більшого завдяки ефективній комунікації англійською мовою, незалежно від часу та місця. У 2015 році була

представлена безкоштовна версія, що забезпечує доступ до основної підтримки письма для всіх, хто спілкується англійською. Для організацій Grammarly пропонує корпоративний продукт, який допомагає командам покращити комунікацію. Щодня понад 30 млн людей і більше 70 тис. команд по всьому світу користуються Grammarly [85].

Grammarly пропонує різні продукти для різних аудиторій [85]:

- а) Grammarly Free: покращує повсякденне письмо.
- б) Grammarly Premium: допомагає вдосконалити англійську для роботи, навчання та будь-яких інших ситуацій, де потрібна ефективна комунікація.
- в) Grammarly Business: створено для підприємств, організацій і команд будь-якого розміру для покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації.
- г) Grammarly for Education: допомагає учням розвивати основні навички письма та зміцнювати їх через правильне повторення.

Компанія залучила понад 400 млн доларів інвестицій від таких інвесторів, як Bailey Gifford, BlackRock, General Catalyst, IVP та інших [85].

Grammarly займає 7 місце в рейтингу Forbes Cloud 100, входить до списку 100 найвпливовіших компаній за версією TIME та є однією з найінноваційніших компаній у сфері ІІІ за версією Fast Company, а також є одним з найкращих робочих місць [86].

Grammarly активно підтримує Україну, пожертвувавши понад 5,5 млн доларів з 2022 року на підтримку українських організацій та фондів. Компанія надає безкоштовний доступ до платних функцій українським некомерційним організаціям та ЗМІ, заблокувала користувачів з росії та Білорусі та закликає покладатися лише на надійні джерела інформації про війну в Україні. На сайті компанії також представлені посилання на українські благодійні фонди [87]. Grammarly на початку повномасштабної війни швидко активувала плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб допомогти постраждалим членам команди та їхнім родинам, надаючи переїзд, фінансову підтримку та оплачувану відпустку для тих, хто приєднався до ЗСУ [88].

GitLab – веб-платформа та менеджер репозиторіїв коду для Git, з

додатковими функціями, такими як інтегрована вікі та система відстеження помилок. Систему використовують більше ніж 100 тис. організацій, включно з NASA, CERN, Alibaba, Invincea, O'Reilly Media, Leibniz-Rechenzentrum (LRZ) та Jülich Research Center [89].

GitLab є провідною платформою DevOps, що об'єднує в одному продукті можливості для планування, керування вихідним кодом, безперервної інтеграції, автоматизації розгортання, спостереження, тестування безпеки додатків, безпеки ланцюга постачання програмного забезпечення, звітності про відповідність, аналітики потоку створення цінності та управління інцидентами [90].

GitLab добре підходить для організацій, що потребують комплексної платформи DevOps із вбудованою системою безпеки у робочі процеси розробки програмного забезпечення [90].

Компанія має наступні сильні сторони [90]:

а) Вбудовані можливості безпеки: GitLab забезпечує повну видимість і відстеження всього конвеєра доставки програмного забезпечення. Розширені можливості включають генерацію SBOM (CycloneDX), атестацію артефактів збірки та перевірені зобов'язання коду для відповідності структурі Supply-Chain Levels for Software Artifacts (SLSA).

б) Відкрита платформа: GitLab використовує бізнес-модель відкритого ядра, дозволяючи клієнтам і учасникам додавати функції до основної платформи. Компанія дотримується прозорого підходу до розробки платформи, публікуючи інструмент відстеження проблем, дорожню карту продукту та стратегічні документи.

в) Єдина платформа: GitLab надає повністю інтегровану програму для оптимізації життєвого циклу розробки програмного забезпечення (SDLC) з однаковими можливостями у редакціях, що розміщені на власному хості, і у версіях SaaS. Це допомагає клієнтам консолідувати постачальників, зменшувати операційну складність та скорочувати зусилля по інтеграції між різними інструментами.

Також компанія має певні обмеження [90]:

а) Відставання можливостей співпраці щодо вмісту: GitLab має обмежені можливості для співпраці та управління знаннями, особливо для користувачів, які не є розробниками.

б) Відсутність гнучкості ліцензування: GitLab не підтримує змішані ліцензії або кілька підписок для одного екземпляра GitLab або групи GitLab.com, що обмежує клієнтів у виборі лише однієї ліцензії на екземпляр або простір імен групи одночасно.

в) Обмежена підтримка керування середовищем: платформа не забезпечує потужної підтримки для хмарних середовищ розробки, створення середовища на вимогу та демонтажу, а також для моніторингу витрат хмарного середовища. Веб-IDE, який надає GitLab, відрізняється від робочого шаблону запуску нового робочого простору зі сховища коду.

У 2022 році GitLab додала підтримку показників DORA до інформаційної панелі потоку створення цінностей і запустила GitLab Dedicated, версію SaaS для одного клієнта, яка забезпечує постійний доступ до даних [90].

GitLab має понад 3300 авторів коду, випускає 133 оновлення щомісяця, а члени команди розташовані в понад 60 країнах світу. Приблизна кількість зареєстрованих користувачів перевищує 30 млн [91].

GitLab було названо лідером у 2023 році Gartner® Magic Quadrant™ для платформ DevOps із загальною оцінкою 4,6/5. 62% користувачів дали платформі 5 зірок, а 92% готові її рекомендувати [90]. Також GitLab є єдиним лідером у Forrester Wave™: Інтегровані платформи доставки програмного забезпечення за другий квартал 2023 року [92].

11 березня 2022 року GitLab висловила солідарність з Україною і засудила дії керівництва росії. Компанія припинила новий бізнес у росії та Білорусі, а фонд Sijbrandij Foundation розподілив пожертви на підтримку таких організацій, як UNICEF, Save the Children, Medecins Sans Frontieres та Amnesty International для допомоги людям, постраждалим від війни в Україні. Дані клієнтів не зберігаються і не створюються резервні копії в росії чи Україні [93].

Ці три вищеописані стартапи – Genesis, Grammarly, GitLab – відзначаються

не лише своїм успіхом, але й унікальними особливостями і стратегіями розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз стартапів

Критерії \ Стартапи	Genesis	Grammarly	GitLab
1	2	3	4
Рік заснування	2008	2009	2011
Реєстрація компанії	Київ, Україна	Сан-Франциско, США	Сан-Франциско, США
Юридична структура	Приватна компанія	Приватна компанія	Приватна компанія
Опис продукту чи послуги	Розробка мобільних додатків, онлайн-ігор, медіа-проектів; допомога запуску і розвитку IT-бізнесів	Онлайн-інструмент для перевірки граматики англійською	Платформа для спільної розробки ПЗ
Стадія розвитку	Повноцінна компанія	Повноцінна компанія	Повноцінна компанія
Бізнес-модель	Кофаундингова IT-компанія	Продаж підписок	Продаж підписок
Ринок	Глобальний ринок	Глобальний ринок	Глобальний ринок
Галузь	IT, мобільні додатки, діджітал-медіа	Технології, освіта	DevOps, IT
Цільова аудиторія	Користувачі мобільних додатків, геймери, рекламодавці, підприємці в IT-бізнесі	Здобувачі, професіонали, компанії - всі, кому потрібно письмово спілкуватись англійською	Розробники, команди DevOps
Відгуки клієнтів	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Основні конкуренти	Ігрові студії, інші IT-компанії	Microsoft Word, ProWritingAid	GitHub, Bitbucket
Джерела фінансування	Власні кошти, доходи від продуктів	Венчурні інвестиції, підписки	Венчурні інвестиції, підписки
Залучені інвестиції	Не розголошено	Понад \$400 млн	Близько \$4,1 млрд за всі роки існування

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Прибуток / Втрати	Прибутковий	Прибутковий	Прибутковий
Оцінка вартості	Не розголошено	\$13 млрд (2021)	\$6 млрд (2020)
Канали продажів	App Store, Google Play, веб-сайти	Онлайн-підписки, корпоративні ліцензії	Онлайн-підписки, корпоративні ліцензії
Показники продажів	400 млн. завантажень застосунків, мільйони користувачів щомісяця	Понад 30 млн активних користувачів	Понад 30 млн активних користувачів
Темпи зростання	Високі	Високі	Високі
Використані технології	Python, JavaScript, Swift, Java	ШІ, машинне навчання, NLP	Ruby, Go, Vue.js
Патенти та авторські права	Не розголошено	Патенти на алгоритми	Відкрите ПЗ, GitLab CE
Інновації	AR/VR, ШІ	Алгоритми перевірки текстів, ШІ	CI/CD, Kubernetes інтеграція
Рівень досвіду та компетенції	Високий у сфері IT, медіа	Високий у сфері ШІ, мовних технологій	Високий у сфері DevOps, розробки ПЗ
Маркетингова стратегія	Онлайн-реклама, партнерства з іншими компаніями та ВНЗ	Контент-маркетинг, онлайн-реклама, SEO, партнерства з освітніми закладами	Ком'юніті, партнерства з компаніями
Стратегія масштабування	Випуск нових продуктів, міжнародна експансія	Інтернаціоналізація, розширення можливостей ШІ	Розширення функціоналу, партнерства
Конкурентні переваги	Великий портфель продуктів, досвід у різних галузях	Провідні алгоритми ШІ, великий обсяг користувачів	Відкрите ПЗ, повний життєвий цикл розробки ПЗ
Ключові показники ефективності	Завантаження, активні користувачі, дохід	Кількість активних користувачів, утримання клієнтів	Кількість активних репозитаріїв, корпоративних клієнтів
Соціальна відповідальність	Підтримка локальних спільнот, освітні проекти	Підтримка освітніх ініціатив, доступ до технологій	Підтримка open source проєктів, освітні ініціативи

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Підтримка України	Активна підтримка	Активна підтримка	Підтримка на початку повномасштабної війни, далі - не розголошено
Нагороди	Різні нагороди у сфері ІТ	Різні нагороди у сфері технологій та освіти	Нагороди у сфері DevOps та open source
Чисельність команди	Понад 6 тис. працівників	Близько 800-1000 працівників	Понад 3300 авторів коду

Примітка. Створено автором на основі [79-93]

Отже, у таблиці 2.3 розглянуто різні аспекти кожного зі стартапів, що допоможе краще зрозуміти, що робить кожен з цих проєктів унікальними та визначає його місце на ринку технологій. Порівнявши Genesis, Grammarly та GitLab, можна зробити висновок, що найбільше виділяється серед них Genesis. Як мінімум тим, що він був створений, зареєстрований і весь час має головний офіс в Києві. Тобто компанія активно сприяє розвитку ІТ-галузі саме в Україні, і в той же час, розвивається на глобальному ринку і має більше 400 млн завантажень застосунків у всьому світі. Також важливим є те, що Genesis – партнер № 1 Meta та Amazon в Україні та найбільша бізнес-екосистема в Україні. Виділяється Genesis і своєю бізнес-моделлю - кофаундингова ІТ-компанія, а також найбільшою серед трьох порівнюваних стартапів чисельністю команди. Фінансові результати компанія не розголошує, тому порівняти за цими показниками стартапи неможливо. Проте, за аналізом діяльності компанії на ринку, можна сказати, що справи в неї йдуть добре і бізнес є прибутковим. Також важливим є те, що компанія найбільш активно серед трьох стартапів підтримує галузь освіти і є одним з найбільших приватних інвесторів в освіту в Україні, а також дуже активно підтримує Сили оборони України, за що отримала багато нагород і подяк.

Отже, у порівнянні з Grammarly та GitLab, Genesis виділяється не лише своїм успішним розвитком на глобальному ринку, але й активною підтримкою ІТ-галузі та освітніх і оборонних ініціатив в Україні.

Таким чином, у розділі розглянуто 15 українських стартапів-лідерів, які відіграють ключову роль у формуванні статусу України у світовій стартап-індустрії: BitFury, airSlate, People.ai, SoftServe, Petcube, Prometheus, TripMyDream, Delfast, Ecois.me, La Metric, Creatio (раніше Terrasoft), Depositphotos, TemplateMonster, Augmented Pixels, Senstone. Досліджено три популярних і високорезультативних українських стартапи – Genesis, Grammarly, GitLab, а також проведено їх порівняльний аналіз.

2.3. Напрями розвитку стартап-індустрії в Україні

Визначимо основні напрями розвитку стартап-індустрії в Україні.

Незважаючи на війну, українські стартапи підтримують Сили оборони України, продовжуючи вести свій бізнес, реалізовувати проекти, сплачувати податки, залучати нових клієнтів і розширюватися глобально. Війна стала несподіваним ударом для всієї української нації і економіки країни. Тим не менш, технологічний сектор виявив вражаючу стійкість серед інших галузей. Незважаючи на всі труднощі, з якими стикнувся сектор, експорт ІТ-послуг зріс на понад 5%, досягнувши рівень у \$7,4 мільярда. Обсяг інвестицій в українські стартапи також був значним у 2022 році. Були створені спеціальні фонди та програми, включаючи ті, що започатковані USAID, GIZ, Google для стартапів та ін., зроблено багато роботи для поліпшення інвестиційного клімату в Україні та розроблено основи для післявоєнного відновлення [44].

Відбулася значна зміна у фокусі тих проблем, які вирішують стартапи. Нині більше уваги приділяється вирішенню нагальних потреб країни у військових технологіях, логістиці та комунікаціях. Велика частина уваги технологічного сектору спрямована на допомогу Україні, як у фінансуванні, так і в технологіях та підготовці технічних фахівців. Понад 300 тис. людей працюють у ІТ та інтернет-арміях, тобто в галузі кібербезпеки та в інших завданнях [44].

Міністерство цифрової трансформації України опублікувало список вертикалей, які наразі є пріоритетними – дуже важливим сегментом на даний

момент є військові технології, тому можна спостерігати багато нових рішень у цій сфері: дрони, навігаційні системи, автономні транспортні засоби. Ці проекти були реалізовані як вже існуючими компаніями, так і стартапами та закладами вищої освіти України. Кібербезпека також є ще однією сферою, де спостерігається високий рівень активності [44].

Галузь військових технологій стала надзвичайно популярною і важливою для України: понад 300 стартапів працюють у цьому секторі, більшість з яких було засновано в 2022-2023 роках. Багато існуючих стартапів також звертають свою увагу на розробку продуктів військового призначення, такі як технології розмінування, енергозберігаючі технології та військові дрони [44].

Український фонд стартапів надає перевагу підтримці стартапів у п'яти основних галузях, що пов'язані з військовими діями та відновленням після війни: військові технології, кібертехнології, освітні технології, медичні технології та інфраструктура. У 2022 році було подано понад 200 заявок, надано підтримку майже 30 стартапам у цих галузях, від дронів для розмінування до військових VR-освітніх платформ [44].

Українська стартап-екосистема пов'язана з головною метою – перемогою в цій війні. Багато засновників та членів команд беруть участь у таких ініціативах, як IT-армія, PR-армія, армія дронів та інші оборонні ініціативи [44].

Так, Міністерство економіки, спільно з Київською школою економіки, запустили акселераційну програму з підтримки стартапів у секторі гуманітарного розмінування, яка передбачає курси з освіти в області бізнесу, наставництво від фахівців у відповідній галузі, практичне тестування технологій в умовах полігону, peer-to-peer взаємодію та їх підтримку [94].

Ще одним яскравим прикладом є нещодавній запуск Defence Builder Accelerator для стартапів у сфері оборони, що передбачає повну навчальну програму з представниками військової спільноти, українських оборонних проєктів та успішних технологічних стартапів для розробників інновацій у сферах літальних, водних та наземних безпілотних апаратів, засобів РЕБ та РЕР, програмного забезпечення, рішень з розмінування, кібербезпеки, авіоніки,

сенсорів [95].

Ще одним важливим напрямом серед українських стартапів є створення продуктів оборонної галузі на основі штучного інтелекту [96].

Сфери оборони, освіти, охорони здоров'я, фінансів, автоматизації роботи та штучного інтелекту є ключовими напрямками високих технологій, які приваблюють іноземних інвесторів. В Україні зараз спостерігається підйом у сфері військових технологій. Український фонд стартапів, інноваційний кластер Brave1 та фонд D3 активно працюють над розвитком defence-tech, включаючи ШІ-стартапи для військових потреб [97].

У дослідженні визначено та проаналізовано основні напрями розвитку стартапів в Україні. Зокрема, увагу приділено технологічним сферам, які мають найбільший потенціал для залучення інвестицій та подальшого зростання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями розвитку стартапів в Україні

Напрями розвитку	Особливості
1	2
Створення новітніх технологій	Воєнний стан акцентує увагу на необхідності нових технологій військового призначення, таких як дрони, високоточна зброя та інше обладнання, що може спонукати до розвитку стартапів, які спеціалізуються на створенні подібних технологій
Розвиток галузі кібербезпеки	У сучасному світі кібербезпека набуває дедалі більшого значення. Воєнний стан підсилює попит на інновації в області кібербезпеки, відкриваючи нові можливості для стартапів, які спеціалізуються в цій сфері
Застосування штучного інтелекту	Штучний інтелект в оборонній галузі може покращити розвідку та збір інформації, аналіз даних і розробку нових стратегій
Вихід на міжнародні ринки	Стартапи відкривають нові можливості для зростання через співпрацю з іноземними компаніями та клієнтами. Розвиток експортної діяльності набуває особливого значення для стартапів, що постраждали від війни в Україні

Продовження таблиці 2.4

1	2
Використання баз даних	Військові дії створюють значні масиви даних, які можуть бути використані для оптимізації розвідувальної діяльності та стратегічного планування
Використання краудфандингу як заміника місцевому венчурному фінансуванню	Краудфандинг є дієвим способом отримання фінансування для стартапів під час війни, особливо тих, що працюють у складних умовах. Платформи на зразок Kickstarter, Indiegogo та GoFundMe дозволяють залучати кошти від широкої глобальної спільноти інвесторів
Використання інструментів онлайн-маркетингу	Інтернет є ключовим каналом для залучення та утримання клієнтів для стартапів. Використовуючи рекламу в соціальних мережах, електронну пошту та інші інструменти онлайн-маркетингу, місцеві стартапи можуть привернути увагу потенційних міжнародних клієнтів та підвищити продажі
Застосування технологій віртуальної та доповненої реальності	Технології віртуальної та доповненої реальності сприяють залученню та утриманню клієнтів, а також підвищенню впізнаваності бренду. Наприклад, стартап може створити віртуальний магазин або додаток, де користувачі зможуть оглядати та купувати товари в онлайн-середовищі
Участь в державних та міжнародних грантових програмах	Уряд України сприяє прогресу стартапів на території країни через різноманітні програми та ініціативи. Стартапи мають можливість отримати фінансову підтримку та іншу допомогу, активно взаємодіючи з цими програмами
Встановлення партнерства з великими корпораціями	Взаємодія з великими корпораціями може бути ключовим елементом для приваблення інвестицій та утримання клієнтів для стартапів. Такі партнерські відносини дозволяють стартапам відкрити для себе нові ринки та технології, а також збільшити свою відомість серед більш широкої публіки
Застосування технологій блокчейну	Блокчейн може служити ефективним засобом для приваблення інвестицій та утримання клієнтської бази для стартапів. Наприклад, стартап може розробити свою власну криптовалюту для залучення коштів або використовувати технології блокчейну для забезпечення безпеки та прозорості в ділових операціях з клієнтами та інвесторами

Продовження таблиці 2.4

1	2
Розвиток співпраці з акселераторами та інкубаторами	Акселератори та інкубатори забезпечують стартапи відповідними ресурсами та професійною підтримкою, надають доступ до фінансових ресурсів, менторів та спеціалістів, а також сприяють у пошуку інвесторів

Примітка. Складено автором

Наприкінці 2022 року, Міністерство цифрової трансформації України, спільно з Українським фондом стартапів та венчурним фондом TA Ventures, провели дослідження та створили мапу розвитку стартап-індустрії з пріоритетними для інвестування вертикалями, що є актуальними як вже зараз, так і для післявоєнного відновлення України. Мінцифри зазначає, що мапа може стати особливо корисним інструментом для підприємців, які мають намір заснувати стартап і ще вибирають напрямок діяльності, бо на ній відображено перспективні сфери в областях будівництва, логістики, харчових та освітніх технологій, кібербезпеки, енергетичного менеджменту, «цифрового здоров'я», фінансових технологій, соціальної сфери та працевлаштування, а також військових технологій [98]. Зокрема, пріоритетними напрямками розвитку стартапів в Україні визначено наступні [99] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні напрями розвитку стартапів в Україні

Напрями	Проблеми, які потребують вирішення
1	2
1) Будівельні технології:	а) співпраця в робочому процесі та управління проектами; б) продуктивність на місці роботи; в) майданчики для торгівлі будівельними матеріалами; г) дизайн та планування; д) ринкові дані та аналітика даних; е) безпека та управління ризиками; ж) бюджетування та оцінка; з) закупівля та ланцюг поставок; и) робототехніка та технології автоматизації.

Продовження таблиці 2.5

1	2
2) Логістичні технології, експорт та імпорт:	а) відстеження та видимість; б) ринок доставки; в) логістика закупівель; г) роботизовані автопарки; д) управління ланцюгом постачання; е) експедиція вантажів; ж) автоматизація складів; з) логістика електронної комерції; и) розумні піддони та контейнери; к) зберігання за вимогою.
3) Харчові та агротехнології:	а) точне землеробство; б) програмне забезпечення управління агробізнесом; в) зрошення та прогнозування погоди; г) B2B агротехнологічні ринки; д) управління відходами харчової продукції; е) «від ферми до столу» (рух, спрямований на скорочення ланцюгів постачання харчових продуктів, що включає прямий зв'язок між виробниками та кінцевими споживачами); ж) ферми нового покоління; з) робототехніка та дрони; и) прогнозування врожаю; к) сенсори.
4) Освітні технології:	а) системи управління навчанням; б) вивчення мов; в) програмне забезпечення для адміністрування шкіл; г) інструменти для онлайн-навчання; д) освітні ігри.
5) Цифрове здоров'я:	а) віртуальна допомога; б) цифрова терапія; в) B2B платформа для психічного здоров'я та благополуччя; г) цифрова аптека; д) домашній догляд.
6) Соціальна сфера та працевлаштування:	а) платформи для рекрутингу; б) управління пільгами; в) управління продуктивністю; г) управління персоналом; д) культура на робочому місці.

Продовження таблиці 2.5

1	2
7) Фінансові технології:	а) цифрове кредитування для малого та середнього бізнесу; б) цифрове споживче кредитування; в) страхові технології.
8) Енергетика та сталий розвиток:	а) програмне забезпечення для управління енергією; б) виробництво відновлюваної енергії; в) доступ до енергії та її зберігання.
9) Військові технології та кібербезпека:	а) безпека даних та хмарних технологій; б) безпека мобільних пристроїв; в) шифрування та криптографія; г) оборонні технології.

Зважаючи на аналіз зібраної інформації та дослідження, можна запропонувати деякі рекомендації щодо управління стартап-проектами в бізнесі:

1) Створення сприятливих умов для розвитку стартапів: держава повинна сприяти розвитку стартап-екосистеми через поліпшення нормативно-правового середовища, зменшення бюрократичних перешкод, стимулювання інноваційної діяльності, розвитком різних форм фінансової підтримки тощо.

2) Підтримка освіти та розвитку навичок: необхідно інвестувати в освіту та тренінгові програми, що спрямовані на розвиток підприємницьких навичок та знань у сфері інноваційних технологій.

3) Розвиток інфраструктури та доступу до фінансування: важливим є створення інкубаторів, акселераторів та інших інфраструктурних елементів, що забезпечують стартапам доступ до фінансування, менторської підтримки та інших ресурсів.

4) Міжнародна співпраця: з метою більшої інтеграції українських стартапів на світовий ринок, слід розширювати міжнародну співпрацю, включаючи участь у глобальних стартап-змаганнях, форумах та конференціях.

5) Підтримка успішних кейсів: держава та приватні інвестори повинні популяризувати успішні приклади українських стартапів, що стимулюватиме нові ініціативи та залучатиме інвесторів.

Реалізація цих пропозицій сприятиме створенню конкурентоспроможної стартап-екосистеми в Україні, що здатна генерувати інноваційні продукти та

інтегрувати їх у глобальні ринки. А це важливо, тому що підтримка та розвиток стартап-індустрії в Україні є ключовим для забезпечення сталого економічного зростання та відновлення країни у післявоєнний період.

Таким чином, у розділі вивчено зміни стартап-індустрії в Україні внаслідок впливу повномасштабної війни та різні оборонні ініціативи, в яких беруть участь багато засновників та членів команд. Визначено основні напрями розвитку стартапів в Україні. Розглянуто мапу розвитку стартап-індустрії, створену Міністерством цифрової трансформації України, Українським фондом стартапів та венчурним фондом TA Ventures, а також визначені ними пріоритетні напрямки. Зважаючи на аналіз зібраної інформації та дослідження, запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління стартап-проєктами в бізнесі.

Висновки за розділом 2.

У розділі 2 проаналізовано стан та тенденції розвитку стартап-індустрії в світі та в Україні, проаналізовано українські стартапи-лідери та досліджено напрями розвитку стартап-індустрії в Україні. Проаналізувавши карту топ-стартапів світу, стає видно, що до лідерів за кількістю успішних стартапів входять США, Індія, Великобританія, Канада. 2021 рік був еталонним для технологічних стартапів. Після першого кварталу 2022 року різні фактори призвели до невизначеності та нестабільних ринків. Але до середини 2023 року економічне зростання стабілізувалося.

В Україні в довоєнний період стартапи швидко набували популярності та стрімко розвивалися. І навіть умови війни не змогли пригнічити підприємницький дух України, який проявився у високому рівні загальної підприємницької активності на початкових стадіях (TEA) – 19,9%.

Регулювання діяльності стартапів в Україні здійснюється в рамках законів та нормативних актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності підприємств. Поступово запроваджуються урядові програми для підтримки і розвитку стартапів на базі Дія від Міністерства цифрової трансформації.

Розглянуто 15 українських стартапів-лідерів, які відіграють ключову роль у формуванні статусу України у світовій стартап-індустрії: BitFury, AirSlate, People.ai, SoftServe, Petcube, Prometheus, TripMyDream, Delfast, Ecois.me, La Metric, Creatio (раніше Terrasoft), Depositphotos, TemplateMonster, Augmented Pixels, Senstone. Досліджено та проведено порівняльний аналіз трьох популярних і високорезультативних українських стартапів – Genesis, Grammarly, GitLab.

Вивчено зміни стартап-індустрії в Україні внаслідок впливу повномасштабної війни, а також різні оборонні ініціативи, якими займаються багато засновників та членів команд. Визначено основні напрями розвитку стартапів в Україні і розглянуто мапу розвитку стартап-індустрії, створену Міністерством цифрової трансформації України, Українським фондом стартапів та венчурним фондом TA Ventures, а також визначені ними пріоритетні напрямки. Зважаючи на аналіз зібраної інформації та дослідження, запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління стартап-проектами в бізнесі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стартап – це молода організація з високим інтелектуальним потенціалом, що створена для неочевидного вирішення певної проблеми шляхом розробки нового інноваційного продукту або послуги, яка швидко розвивається в умовах високої невизначеності та ризикованості, а також на початку свого розвитку не має великих капіталовкладень та бізнес-моделі.

Стартапи є окремою особливою формою ведення бізнесу, яка має свої особливості та значні відмінності від традиційних форм бізнесу.

В роботі представлено класифікацію стартапів за 13 ознаками.

Досліджено етапи розробки та реалізації стартапів за спрощеною класифікацією стартапів, за моделлю Бланка, за моделлю Массачусетського технологічного інституту, за методологією акселератора ChangeLab та за концепцією Startup Genome.

Розглянуто управління стартапами за 6 загальноприйнятими стадіями розвитку спрощеної класифікації: передпосівною стадією, посівною стадією, початковою стадією, стадією зростання, стадією розширення, стадією виходу. В тому числі вивчено різноманітні підходи, управлінські інструменти та програмне забезпечення для стартапів.

Визначено, що лідерів за кількістю успішних стартапів у світі входять США, Індія, Великобританія, Канада. 2021 рік був еталонним для технологічних стартапів. Після першого кварталу 2022 року різні фактори призвели до невизначеності та нестабільних ринків. Але до середини 2023 року економічне зростання стабілізувалося.

В Україні в довоєнний період стартапи швидко набували популярності та стрімко розвивалися. І навіть умови війни не змогли пригнітити підприємницький дух України, який проявився у високому рівні загальної підприємницької активності на початкових стадіях (TEA) – 19,9%.

Регулювання діяльності стартапів здійснюється в рамках законів та нормативних актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності підприємств. Поступово запроваджуються урядові програми для підтримки і

розвитку стартапів на базі платформи Дія від Міністерства цифрової трансформації.

Багато українських стартапів є глобальними та дуже успішними. В дослідженні розглянуто 15 українських стартапів-лідерів, які відіграють ключову роль у формуванні статусу України у світовій стартап-індустрії: BitFury, airSlate, People.ai, SoftServe, Petcube, Prometheus, TripMyDream, Delfast, Ecois.me, La Metric, Creatio (раніше Terrasoft), Depositphotos, TemplateMonster, Augmented Pixels, Senstone. Досліджено та проведено порівняльний аналіз трьох популярних і високорезультативних українських стартапів – Genesis, Grammarly, GitLab.

Вивчено зміни стартап-індустрії в Україні внаслідок впливу повномасштабної війни, а також різні оборонні ініціативи, якими займаються багато засновників та членів команд. Визначено основні напрями розвитку стартапів в Україні і розглянуто мапу розвитку стартап-індустрії, створену Міністерством цифрової трансформації України, Українським фондом стартапів та венчурним фондом TA Ventures, а також визначені ними пріоритетні напрями.

Зважаючи на аналіз зібраної інформації та дослідження, можна запропонувати деякі рекомендації щодо управління стартап-проектами в бізнесі:

1) Створення сприятливих умов для розвитку стартапів: держава повинна сприяти розвитку стартап-екосистеми через поліпшення нормативно-правового середовища, зменшення бюрократичних перешкод, стимулювання інноваційної діяльності, розвитком різних форм фінансової підтримки тощо.

2) Підтримка освіти та розвитку навичок: необхідно інвестувати в освіту та тренінгові програми, що спрямовані на розвиток підприємницьких навичок та знань у сфері інноваційних технологій.

3) Розвиток інфраструктури та доступу до фінансування: важливим є створення інкубаторів, акселераторів та інших інфраструктурних елементів, що забезпечують стартапам доступ до фінансування, менторської підтримки та інших ресурсів.

4) Міжнародна співпраця: з метою більшої інтеграції українських стартапів на світовий ринок, слід розширювати міжнародну співпрацю, включаючи участь у

глобальних стартап-змаганнях, форумах та конференціях.

5) Підтримка успішних кейсів: держава та приватні інвестори повинні популяризувати успішні приклади українських стартапів, що стимулюватиме нові ініціативи та залучатиме інвесторів.

Реалізація цих пропозицій сприятиме створенню конкурентоспроможної стартап-екосистеми в Україні, що здатна генерувати інноваційні продукти та інтегрувати їх у глобальні ринки. А це важливо, тому що підтримка та розвиток стартап-індустрії в Україні є ключовим для забезпечення сталого економічного зростання та відновлення країни у післявоєнний період.

30.05.2024 р.



А.Л. Чумак

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент стартапів: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка – Харків: ДБТУ (б. в.), 2023. 121 с.
2. Chernysh Iryna Планування та реалізація стартапу в сучасному бізнес-середовищі / Iryna Chernysh, Kateryna Chelembiienko // Науковий журнал “Економіка і регіон”. Полтава: ПНТУ, 2019. Т. (2(73)). С. 41-49.
3. Blank S., Dorf. B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. John Wiley & Sons, 2020. 608 p.
4. Чернявська О. В. Стартап як об’єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування / О. В. Чернявська, Л. В. Гнипа-Черневецька, Ван Чжицєюнь // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”. 2017. № 5. С. 119-128.
5. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Київ: Віват, 2016. 368 с.
6. Erkko Autio. Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy. Technical Report. London: Imperial College. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/304659214_Entrepreneurship_Support_in_Europe_Trends_and_Challenges_for_EU_Policy (дата звернення: 25.05.2024).
7. Aashish Pahwa. What Is A Startup? / Feedough. 20.08.2023. URL: <https://www.feedough.com/what-is-startup/> (дата звернення: 25.05.2024).
8. Мрихіна О. Б. Перспективи стартап-компаній у контексті конкурентоспроможного розвитку українського ринку високих технологій / О. Б. Мрихіна, А. Р. Стояновський, Т. І. Міркунова // Актуальні проблеми економіки. - 2015. № 9. С. 215-225.
9. Жалдак Г. П. Проблеми та перспективи розвитку стартапів в Україні / Г. П. Жалдак // Економіка та управління підприємствами. 2019. № 32. С. 109-113.
10. 14 Founders On What Makes A Startup / Forbes. 10.03.2016. URL: <http://surl.li/txrvx> (дата звернення: 25.05.2024).
11. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних

спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.

12. Paul Graham. Startup = Growth. / Paul Graham. September 2012. URL: <https://www.paulgraham.com/growth.html> (дата звернення: 25.05.2024).

13. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

14. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 64-68.

15. Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.

16. Кошельник Д. Концептуальні відмінності. Чим стартап відрізняється від «класичного» бізнесу / vector. 23.05.2022. URL: <https://vctr.media/ua/chym-startapvidriznyayetsya-vid-klasychnogo-biznesu-142744/> (дата звернення: 25.05.2024).

17. Хаустов М. М. Стартапи: сутність, класифікація та роль в економіках світу. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 198-211.

18. Reboud Sophie, Mazzarol Tim, Soutar Geoffrey, «Low-tech vs high-tech entrepreneurship: A study in France and Australia», Journal of Innovation Economics & Management, 2014/2 (n°14). P. 121–141.

19. Pamela Ch. Differences between Deep Tech, High Tech and Low Tech / Medium. 05.01.2021. URL: <https://christinepamela.medium.com/deep-tech-high-tech-andlow-tech-innovations-ef7fe6f6b058> (дата звернення: 25.05.2024).

20. How Many Types of Startups Are There? / Designveloper. 01.03.2021. URL: <https://www.designveloper.com/blog/types-of-startups/> (дата звернення: 25.05.2024).

21. What are the six stages of a startup? / CEMEX ventures. 17.02.2021 URL: <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/> (дата звернення: 25.05.2024).

22. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «НорвегіяУкраїна». Одеса: «Гельветика», 2021. Вип. 10. 240 с.

23. Steve Blanks Four Steps and How Can It be Important for Product Success? / LinkedIn. 08.10.2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/steve-blanks-four-steps-how-can-important-product-success-buldanli> (дата звернення: 25.05.2024).

24. Дослідження розвитку екосистем в контексті реалізації стартапів в Україні. Наукова робота. Державний університет “Житомирська політехніка”. URL: <https://news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/nova-hvylya-1.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).

25. A Deep Dive Into The Anatomy Of Premature Scaling [New Infographic] / Startup Genome. 02.09.2011. URL: <https://startupgenome.com/articles/a-deep-dive-into-the-anatomy-of-premature-scaling-new-infographic> (дата звернення: 25.05.2024).

26. Дергач А.В., Дюгованець О.М., Гончар Г.П. Механізм управління діяльністю стартапів. Економіка та держава, 2021. № 8. С. 79-84.

27. Garel G. Le management de projet. Paris: La Decouverte, 2011. 128 p.

28. Робул Ю. Управління стартапами. URL: <https://imbacademy.com.ua> (дата звернення: 25.05.2024).

29. Що таке дорожня карта проєкту та як її створити. / brainlab. 17.09.2022. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-dorozhnya-karta-proektu-ta-yak-yui-stvoryty> (дата звернення: 25.05.2024).

30. Офіційна сторінка платформи Asana URL: <https://asana.com> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Офіційна сторінка платформи Basecamp URL: <https://basecamp.com> (дата звернення: 25.05.2024).

32. Офіційна сторінка платформи Clickup URL: <https://clickup.com> (дата звернення: 25.05.2024).

33. Офіційна сторінка платформи Trello URL: <https://trello.com> (дата

звернення: 25.05.2024).

34. Офіційна сторінка платформи Todois URL: <https://todoist.com> (дата звернення: 25.05.2024).

35. Офіційна сторінка платформи Monday URL: <https://monday.com> (дата звернення: 25.05.2024).

36. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Start up економіка», для здобувачів рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч. за спец. 208 «Агроінженерія» / ДБТУ; уклад.: Антощенкова В.В., Вітковський Ю.П., Кравченко Ю.М. Харків, 2023. 130 с.

37. Adizes, I. Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top. An updated and expanded look at the classic work corporate lifecycles. The Adizes Institute Publishing, 2004. 460 p.

38. Countries – With the top startups worldwide / Startup Ranking URL: <https://www.startupranking.com/countries> (дата звернення 18.05.2024)

39. Accelerating Support for Startups in the United States, 2022 URL: <https://www.trade.gov/sites/default/files/2023-01/AcceleratorLandscapeAnalysis.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).

40. Government Support for Startups / FasterCapital. 08.04.2024. URL: <https://fastercapital.com/content/Government-Support-for-Startups.html> (дата звернення: 25.05.2024).

41. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report URL: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report> (дата звернення: 25.05.2024).

42. Top 90 Accelerators and Incubators in Canada in 2024 URL: <https://www.failory.com/startups/canada-accelerators-incubators> (дата звернення: 25.05.2024).

43. Getting business support and financing URL: <https://www.canada.ca/en/services/business/start/support-financing.html> (дата звернення: 25.05.2024).

44. The Global Startup Ecosystem Report 2023 URL:

<https://startupgenome.com/reports/gser2023> (дата звернення: 25.05.2024).

45. Europe's Hidden Entrepreneurs Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe, 2016, World Economic Forum URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_in_Europe.pdf (дата звернення: 25.05.2024).

46. Historical Kauffman Index Reports / Ewing Marion Kauffman Foundation URL: <https://www.kauffman.org/historical-kauffman-index/reports/> (дата звернення: 25.05.2024).

47. Prosperity Data360 / The World Bank URL: https://prosperitydata360.worldbank.org/en/home?country=TUR&indicator=3116&countries=BRA&viz=line_chart&years=2001,2017&compareBy=region (дата звернення: 25.05.2024).

48. REPORT ON THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM IN UKRAINE, 2023/2024. URL: <https://www.gemconsortium.org/report/report-on-the-entrepreneurial-ecosystem-in-ukraine-2> (дата звернення: 25.05.2024).

49. Закон України «Про підприємництво»: від 7 лютого 1991 р.// Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168 URL: Про підприємництво | від 07.02.1991 № 698-XII (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

50. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: від 18.09.1991 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст.646 URL: Про інвестиційну діяльність | від 18.09.1991 № 1560-XII (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

51. Закон України «Про режим іноземного інвестування»: від 19.03.1996 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 19, ст. 80 URL: Про режим іноземного інвест... | від 19.03.1996 № 93/96-ВР (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

52. Закон України «Про інноваційну діяльність»: від 04.07.2002 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266 URL: Про інноваційну діяльність | від 04.07.2002 № 40-IV (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

53. Закон України «Про наукові парки»: від 25.06.2009 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2009, № 51, ст.757 URL: Про наукові парки | від 25.06.2009 № 1563-VI (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

54. Закон України «Про авторське право і суміжні права»: від 01.12.2022 р.// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 57, ст.16 URL: Про авторське право і суміжн... | від 01.12.2022 № 2811-IX (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

55. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: від 15.12.1993 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 32 URL: Про охорону прав на винаход... | від 15.12.1993 № 3687-XII (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

56. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»: від 15.12.1993 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 36 URL: Про охорону прав на знаки д... | від 15.12.1993 № 3689-XII (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

57. Закон України «Про захист персональних даних»: від 01.06.2010 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481 URL: Про захист персональних даних | від 01.06.2010 № 2297-VI (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

58. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»: від 15.07.2021 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 6-7, ст.18 URL: Про стимулювання розвитку ци... | від 15.07.2021 № 1667-IX (rada.gov.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

59. Український фонд стартапів - Startup Voice: результати опитування стартап-екосистеми України, 14 березня 2022 р. URL: <https://usf.com.ua/startup-voice-rezultati-opituvannya-startap-ekosistemi-ukraini/> (дата звернення: 25.05.2024).

60. Офіційний сайт «Робота URL: <https://erobota.diia.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2024).

61. Офіційний сайт Дія.Бізнес URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna/grant-programs> (дата звернення: 25.05.2024).

62. Запуск «Дія City» дасть Україні змогу стати найбільшим ІТ-хабом Європи – Глава держави / Офіційне інтернет-представництво Президента України URL: <https://www.president.gov.ua/news/zapusk-diya-city-dast-ukrayini-zmogu-stati-najbilshim-it-hab-72753> (дата звернення: 25.05.2024).

63. Програма грантової підтримки проєктів подвійного призначення: Поточні результати (Статистика) / Ukrainian Startup Fund URL: <https://usf.com.ua/programu-grantovoi-pidtrimki-proiektiv-podvijnogo-priznachennya-potochni-rezultati-statistika/> (дата звернення: 25.05.2024).

64. Офіційна сторінка стартапу BitFury URL: <https://bitfury.com> (дата звернення: 25.05.2024).

65. Офіційна сторінка стартапу AirSlate URL: <https://www.airslate.com> (дата звернення: 25.05.2024).

66. Офіційна сторінка стартапу People.ai URL: <https://www.people.ai> (дата звернення: 25.05.2024).

67. Офіційна сторінка стартапу SoftServe URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 25.05.2024).

68. Офіційна сторінка стартапу PetCube URL: <https://petcube.com> (дата звернення: 25.05.2024).

69. Офіційна сторінка стартапу Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 25.05.2024).

70. Офіційна сторінка стартапу TripMyDream URL: <https://tripmydream.ua> (дата звернення: 25.05.2024).

71. Офіційна сторінка стартапу Delfast URL: <https://eu.delfastbikes.com> (дата звернення: 25.05.2024).

72. Офіційна сторінка стартапу Ecois.me URL: <https://ecois.me> (дата звернення: 25.05.2024).

73. Офіційна сторінка стартапу La Metric URL: <https://lametric.com/uk-UA> (дата звернення: 25.05.2024).

74. Офіційна сторінка стартапу Creatio (раніше Terrasoft) URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

75. Офіційна сторінка стартапу Depositphotos URL: <https://depositphotos.com/ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

76. Офіційна сторінка стартапу Template Monster URL: <https://www.templatemonster.com/ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

77. Офіційна сторінка стартапу Augmented Pixels URL: <https://augmentedpixels.com> (дата звернення: 25.05.2024).

78. Офіційна сторінка стартапу Senstone URL: <https://www.senstone.io> (дата звернення: 25.05.2024).

79. Офіційна сторінка стартапу Genesis URL: <https://www.gen.tech> (дата звернення: 25.05.2024).

80. Forbes назвав 200 лідерів української економіки. Які IT-компанії увійшли до переліку / DOU. 08.11.2023. URL: <https://dou.ua/lenta/news/200-companies-forbes/> (дата звернення: 25.05.2024).

81. Genesis / Happy Monday URL: <https://happymonday.ua/company/genesis> (дата звернення: 25.05.2024).

82. Ключові факти про Genesis. 22.05.2024. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/15YpbyzhUd10hBP3au8lxQ6Ok-yeJz2wu> (дата звернення: 25.05.2024).

83. 15 років продуктового IT / Genesis. URL: <https://www.gen.tech/15-rokiv-produktovogo-it> (дата звернення: 25.05.2024).

84. Офіційна сторінка стартапу Grammarly URL: <https://www.grammarly.com> (дата звернення: 25.05.2024).

85. About Grammarly / Grammarly. URL: <https://www.grammarly.com/about> (дата звернення: 25.05.2024).

86. Grammarly Newsroom / Grammarly URL: <https://www.grammarly.com/press> (дата звернення: 25.05.2024).

87. Grammarly Stands With Ukraine / Grammarly URL: <https://www.grammarly.com/stand-with-ukraine> (дата звернення: 25.05.2024).

88. How Grammarly Is Honoring Our Commitment to Ukraine / Grammarly. 25.04.2022. URL: <https://www.grammarly.com/blog/support-for-ukraine/> (дата

звернення: 25.05.2024).

89. Офіційна сторінка стартапу GitLab URL: <https://about.gitlab.com> (дата звернення: 25.05.2024).

90. Magic Quadrant for DevOps Platforms / Gartner. 05.06.2023. URL: <http://surl.li/txsfc> (дата звернення: 25.05.2024).

91. About GitLab / GitLab URL: <https://about.gitlab.com/company/> (дата звернення: 25.05.2024).

92. The Forrester Wave: integrated software delivery platforms, Q2 2023 URL: <https://page.gitlab.com/forrester-wave-integrated-software-delivery-platforms-2023> (дата звернення: 25.05.2024).

93. GitLab actions to date regarding Russian invasion of Ukraine / GitLab. 11.03.2022 URL: <https://about.gitlab.com/blog/2022/03/11/gitlab-actions-to-date-regarding-russian-invasion-of-ukraine/> (дата звернення: 25.05.2024).

94. Мінекономіки та KSE відкрили акселератор для стартапів з розмінування / The Page. 29.11.2023. URL: <https://thepage.ua/ua/news/minekonomiki-ta-kse-zapochatkuvali-akselerator-dlya-startapiv-z-rozminuvannya> (дата звернення: 25.05.2024).

95. В Україні запустили Defence Builder Accelerator для оборонних стартапів / AIN.UA. 05.04.2024. URL: <https://ain.ua/2024/04/05/v-ukrayini-zapustily-defence-builder-accelerator-akselerator-dlya-oboronnyh-startapiv/> (дата звернення: 25.05.2024).

96. Український defence-tech стартап Byne залучив \$325 000 на розробку розвідувальних рішень з III / AIN.UA. 22.04.2024. URL: <https://ain.ua/2024/04/22/ukrayinskyj-startap-byne-zaluchyv-325-000-na-rozrobku-rozviduvalnyh-rishen-z-shi/> (дата звернення: 25.05.2024).

97. Зростають перспективи інвестицій для стартапів в Україні у 2024 році / The Page. 15.02.2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/na-yaki-investiciyi-mozhut-rozrahovuvati-ukrayinski-startapi-u-2024-roci> (дата звернення: 25.05.2024).

98. У які українські стартапи інвестуватимуть найбільше – аналіз Мінцифри / The Village. 29.11.2022 URL:

<https://www.village.com.ua/village/business/news/333349-u-yaki-ukrayinski-startapi-investuvatimut-naybilshe-prognozi-mintsifri> (дата звернення: 25.05.2024).

99. Ukrainian Startup Fund, TA Ventures та Мінцифри розробили карту стартапів із пріоритетними для інвестування вертикалями / Ukrainian Startup Fund. 29.11.2022. URL: <https://usf.com.ua/ukrainian-startup-fund-ta-ventures-ta-mincifri-rozrobili-kartu-startapiv-iz-prioritetnimi-dlya-investuvannya-vertikalyami/> (дата звернення: 25.05.2024).

100. Ткачова С.С., Чумак А.Л. Управління інноваційним розвитком Групи компаній // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 643-646.

101. Чумак А.Л. Керівник стартапу: навички та якості для ефективного управління (науковий керівник Ткачова С.С.) // Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: Матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року). ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. 72 с. С. 64-66.

102. Чумак А.Л. Аналіз основних ризиків стартап-проектів в Україні в сучасних умовах (науковий керівник Заїка С.О.) // Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: Матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року). ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. 72 с. С. 62-64.