

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління стартапами в умовах нестабільного ринку: інструменти та стратегії»

Здобувачки 2 курсу ММЮД групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти магістр
Дорош Вікторії Сергіївни

Науковий керівник
Мельничук Ольга Федорівна, доктор юридичних
наук, професор, завідувач кафедри публічно-
правових дисциплін

Розширена шкала	_____	
Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

Вінниця – 2025 рік

Дорош В.С. Управління стартапами в умовах нестабільного ринку: інструменти та стратегії: Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма – Менеджмент). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025. 103 с.

У роботі досліджено теоретичні засади, сучасні підходи та практичні інструменти управління стартапами в умовах нестабільного ринку. Проаналізовано сутність стартапу, його ознаки та особливості життєвого циклу, а також визначено ключові ризики й виклики, що виникають у процесі управління інноваційними проектами. Проведено порівняльний аналіз управлінських стратегій успішних і невдалих стартапів, що дозволило виокремити фактори їхньої ефективності та типові помилки. На прикладі стартапу «SmartMaint» здійснено SWOT-аналіз та оцінено можливості застосування інструментів стратегічного управління на етапі формування бізнес-ідеї. Окрему увагу приділено ролі комунікації, командної взаємодії та цифрових технологій як елементів, що визначають гнучкість та стійкість інноваційних проектів. Відтак сформовано пропозиції щодо вдосконалення управлінських стратегій вітчизняних стартапів та розроблено рекомендації для розвитку української стартап-екосистеми.

Ключові слова: стартап, інновації, бізнес, стратегія управління, управлінські інструменти.

Dorosh V.S. Startup Management in a Volatile Market: Tools and Strategies: Master's thesis on the specialty 073 Management (educational program – Management). Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2025. 103 p.

The Master's thesis examines the theoretical foundations, modern approaches, and practical tools for managing startups in a volatile market environment. It analyses the essence of a startup, its distinctive features, and the specifics of its life cycle, as well as identifies the key risks and challenges that arise in the process of managing innovative projects. A comparative analysis of the management strategies employed by successful and

unsuccessful startups is conducted, which enables the identification of factors contributing to their effectiveness and typical mistakes. Using the example of the “SmartMaint” startup, a SWOT analysis is performed, and the potential for applying strategic management tools at the stage of forming a business idea is evaluated. Particular attention is paid to the role of communication, team interaction, and digital technologies as critical elements that determine the flexibility and resilience of innovative projects. As a result, proposals for improving management strategies for domestic startups are formulated, and recommendations are provided for the development of the Ukrainian startup ecosystem.

Key words: startup, innovation, business, management strategy, management tools.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ	10
1.1. Поняття стартапу: сутність, ознаки та життєвий цикл	10
1.2. Теоретичні концепції та сучасні підходи до управління стартапами	17
1.3. Ризики та виклики в управлінні стартапами в умовах ринкової нестабільності	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ СТАРТАПІВ)	34
2.1. Інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку	34
2.2. Роль комунікації та командної взаємодії в управлінні стартапами	51
2.3. Порівняльний аналіз управлінських стратегій успішних та невдалих стартапів	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В УКРАЇНІ	68
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами в умовах нестабільності ринку на прикладі стартапу «SmartMaint»	68
3.2. Рекомендації для розвитку екосистеми стартапів в Україні через призму сучасних управлінських підходів	75
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн –	гривня;
млн –	мільйон;
млрд –	мільярд;
США –	Сполучені Штати Америки;
тис. –	тисяча;
ТОВ –	товариство з обмеженою відповідальністю;
ІІ –	штучний інтелект;
MVP –	мінімально життєздатний продукт;

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу вирізняються високою динамічністю, швидкими технологічними трансформаціями та економічною нестабільністю. Це особливо впливає на діяльність новостворених інноваційних підприємств – стартапів. Як молоді та гнучкі бізнес-структури вони володіють значним потенціалом розвитку, але одночасно стикаються з низкою викликів: непередбачуваністю ринку, обмеженістю ресурсів, необхідністю швидкого коригування бізнес-моделі та адаптації до нових умов. У таких реаліях ефективне управління стартапами стає критичним чинником, що здатен визначати їхню конкурентоспроможність, стійкість і перспективи подальшого зростання.

З огляду на це важливим стає пошук дієвих підходів, які допоможуть інноваційним компаніям долати внутрішні та зовнішні бар'єри, ефективно організовувати роботу команди, забезпечувати стабільність фінансових потоків, орієнтуватися на потреби клієнтів та використовувати сучасні цифрові інструменти для оптимізації процесів. Відтак актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення саме тих ефективних методів і управлінських практик, які дозволять стартапам не лише утримуватися на ринку, а й розвиватися в умовах постійних змін і високої невизначеності.

Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз особливостей управління стартапами в умовах ринкової нестабільності та визначити ефективні управлінські інструменти і стратегії, що забезпечують їхню адаптацію, стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- проаналізувати поняття стартапу, його сутність, а також визначити ключові ознаки й окреслити основні етапи життєвого циклу стартапів;
- дослідити теоретичні концепції та сучасні підходи до управління стартапами;
- визначити ризики та виклики в управлінні стартапами в умовах ринкової нестабільності;

- проаналізувати основні інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку;
- охарактеризувати роль комунікації та командної взаємодії в управлінні стартапами;
- здійснити порівняльний аналіз управлінських стратегій успішних та невдалих стартапів;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами в умовах нестабільності ринку на прикладі стартапу «SmartMaint»;
- розробити рекомендації для розвитку екосистеми стартапів в Україні через призму сучасних управлінських підходів.

Об’єкт дослідження – процес управління стартапами.

Предмет дослідження – інструменти та стратегії управління стартапами в умовах нестабільного ринку.

Останні публікації та дослідження. Із стрімким розвитком цифрових технологій, посиленням глобалізаційних процесів та зростанням значення інновацій у сучасному бізнес-середовищі питання управління стартапами привертає дедалі більше уваги науковців. Окремі вчені, приміром Ю. Вознюк [1], Т. Сак [1] та Л. Шостак [1], зробили значний внесок у дослідження теоретико-методологічних засад функціонування новостворених підприємств, аналізуючи їх життєвий цикл та ключові чинники успішності на різних етапах становлення. Водночас низка інших вчених, серед яких і В. Гарькава [2], Т. Волотовська [2], В. Коненко [3], О. Рудаченко [3], О. Славкова [2], Ю. Тараруєв [3], сфокусувалися також на дослідженні й інших напрямів цієї проблематики, зокрема, на вивченні ключових стратегічних інструментів управління стартапами, оцінці їхньої ефективності в умовах нестабільності ринку, а також на аналізі механізмів адаптації інноваційних підприємств до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Особливо актуальними в контексті сучасних умов функціонування вітчизняних стартапів є і праці В. Вовка [4], В. Дорошенко [4], Н. Ульянченко [5], у яких згадані дослідники

проаналізували питання стратегічного управління підприємствами під час дії воєнного стану. Таким чином, науково-теоретичним підґрунтям кваліфікаційної роботи є праці згаданих та інших вчених та практиків у сфері менеджменту. Разом з тим, з огляду на те, що сучасний ринок характеризується високою динамічністю, чимало аспектів відповідної проблематики залишаються недостатньо вивченими, що обумовлює необхідність їх подальшого наукового дослідження.

Методи дослідження. Для комплексного вивчення інструментів та стратегій управління стартапами в умовах нестабільного ринку у роботі використовується сукупність загальнонаукових, конкретно-наукових і спеціальних методів дослідження. Так, за допомогою методів аналізу, синтезу та узагальнення описуються різні підходи до визначення понять «стартап» та його відмінностей від термінів «стартап-проект» і «стартап-компанія», а відтак формується понятійно-категоріальний апарат дослідження. Для визначення ризиків і викликів в управлінні стартапами в умовах ринкової нестабільності застосовується метод системного аналізу. У межах емпіричного рівня дослідження задіюється метод кейс-стаді, що забезпечує глибоке вивчення прикладів використання українськими та вітчизняними стартапами різних інструментів стратегічного управління та адаптації новостворених інноваційних підприємств до змін ринку. Разом з тим, виявлення відмінностей між стратегіями успішних і невдалих інноваційних проєктів у кваліфікаційній роботі здійснюється за допомогою порівняльного методу, а розроблення пропозицій щодо вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами в умовах нестабільності ринку та рекомендацій для розвитку екосистеми стартапів в Україні через призму сучасних управлінських підходів здійснюється, зокрема, із застосуванням прогностичного методу. Крім того, у дослідженні застосовується і SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз стартапу «SmartMaint» на етапі зародження ідеї.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження інструментів та стратегій управління стартапами є тематикою, яка тісно пов'язаною з практичною діяльністю інноваційних підприємств, оскільки у сучасних умовах нестабільності ринку успіх новостворених інноваційних підприємств значною мірою визначається

правильністю управлінських рішень, адаптивністю стратегій та здатністю компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відтак одержані результати роботи мають безпосереднє прикладне значення для засновників, менеджерів та інвесторів стартапів, а також державних органів, що формують політику підтримки інновацій. Зокрема, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стратегій управління мають практичну цінність, оскільки їх можна безпосередньо впровадити у діяльність вітчизняних стартапів. Натомість розроблені пропозиції щодо розвитку національної екосистеми стартапів можуть бути використані органами державної влади для формування та коригування програм підтримки інноваційного підприємництва.

Публікації. Апробація результатів дослідження здійснювалася через публічне представлення проміжних і кінцевих результатів під час виступів на наукових конференціях, а також шляхом підготовки відповідних тез доповідей та наукової статті:

1. Кронівець Т.М., Дорош В.С. Інструменти комплаєнс в управлінні надзвичайними ситуаціями на підприємствах. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 берез. 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С. 143-145.

2. Материнська О.А., Дорош В.С. Управління комунікаціями як ключовий фактор успіху стартапу в епоху цифровізації. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали XIV міжнар. наук. конф. (м. Одеса, 26 трав. 2025 р.). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2025. С. 13-16.

3. Ільченко В.М., Дорош В.С. Інструменти стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності стартапів. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 134-140.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел та шести додатків. Повний обсяг роботи складає 103 сторінки. Список використаних джерел містить 100 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Поняття стартапу: сутність, ознаки та життєвий цикл

У сучасному світі стрімкого науково-технічного прогресу та глобальних трансформацій ключову роль відіграють інноваційні продукти, нестандартні рішення та сміливі ідеї. Вони стають основою економічного зростання, інструментом вирішення суспільних проблем і відповіддю на нові виклики, які постають перед людством. Відтак в умовах нестабільності ринку, зростаючої невизначеності та високої конкуренції особливу актуальність набувають нові формати підприємництва, що поєднують гнучкість, технологічність та інноваційність. Саме такими є стартапи – молоді, динамічні компанії, які орієнтовані на створення унікального продукту чи послуги, здатних якісно змінити життя споживача.

Загалом поняття «стартап» є відносно новим: вперше його було використано у 1976 році в американському журналі Forbes для позначення новоствореної компанії [1, с. 44; 6, с. 1308]. Відтоді воно зазнало численних переосмислень, а тому сьогодні існує чимало варіантів тлумачення цього терміну. Наприклад, відомий англійський програміст, венчурний інвестор та співзасновник одного з найвідоміших у світі стартап-акселераторів Y Combinator П. Грем, говорячи про стартапи, визначив їх як «компанії, створені для швидкого зростання» [7; 8, с. 3]. Зі свого боку, американський підприємець із Кремнієвої долини, якого називають її «хрещеним батьком», засновник успішних стартапів та автор популярної методики Lean Startup Method С. Бланк зазначив, що «стартапи – це організації, які шукають масштабовану та повторювану бізнес-модель» [9; 8, с. 3]. У низці інших зарубіжних публікацій відповідним терміном описують і «нещодавно створену компанію, засновану одним або кількома підприємцями для розробки унікальних продуктів або послуг, діяльність якої спрямована на швидке впровадження інновацій та розвиток нових ідей» [10], а

також «новостворену компанію, яка покладається на інформаційні та комунікаційні технології для просування своїх продуктів або послуг» [11].

У вітчизняній науковій літературі термін «стартап» теж не має уніфікованого визначення, що зумовлено розбіжностями у методологічних підходах вчених до його тлумачення. Так, на думку І. Мазур, стартапом є «швидкозростаючий суб'єкт (бізнес-модель) малого інноваційного підприємництва з короткостроковою історією діяльності, який діє в умовах надневизначеності та спрямований на створення принципово нового продукту для задоволення специфічних потреб споживачів» [12, с. 29]. Схожа дефініція була сформована і О. Копилюк, Н. Міценко й О. Музичкою, які вважають, що під вказаним поняттям варто розуміти «новостворену компанію для реалізації інноваційних проєктів, продуктів, бізнес-ідей, яка функціонує в умовах часових та фінансових обмежень, високих ризиків, можливостей отримання як позитивних, так і негативних фінансових результатів» [13]. Водночас, Р. Бабіцький та Д. Огренич зазначають, що «стартап – це інноваційний бізнес, тобто бізнес, який використовує один або кілька з трьох підвидів інновацій у своїй діяльності – технологічні, маркетингові або організаційні» [14, с. 372], а Т. Сак, Л. Шостак, Ю. Вознюк наголошують, що під відповідним терміном слід розуміти передусім «сучасну форму започаткування інноваційного підприємництва, яке має високий потенціал розвитку та розраховане на швидке зростання та можливість масштабування» [1, с. 47].

Отож, як бачимо, підходи до визначення поняття «стартап» формуються залежно від того, на яких саме його аспектах зосереджують увагу дослідники. Утім, попри термінологічну варіативність, у всіх згаданих дефініціях простежуються низка спільних рис, які й дозволяють виокремити основні ознаки стартапу. Зокрема, йдеться про:

- наявність інноваційної складової, яка може проявлятися як у продукті, так і в процесах;
- короткострокову історію функціонування підприємства;
- обмеженість ресурсів на початковому етапі;

- високий рівень ризику та невизначеності;
- спрямованість на вирішення конкретної суспільної або ринкової проблеми;
- потенціал масштабування;
- здатність до адаптації й гнучкість [13].

Саме завдяки цим рисам стартапи вирізняються з-поміж традиційних бізнес-моделей, демонструючи динамічність, відкритість до експериментів і швидку реакцію на нові виклики. Однак у сучасних дослідженнях вчені виокремлюють й інші ознаки, які доповнюють розуміння сутності стартапів. Приміром, Т. Беялов та Я. Гірник, акцентують увагу на тому, що для стартапів цілком звичним є те, що носії бізнес-ідеї (стартапери) не обов'язково виступають керівниками вже функціонуючого підприємства, проте безпосередньо вони, як правило, «шукають інвестора (покупця бізнесу) для практичної реалізації своєї ідеї» [15, с. 11]. Заразом Б. Беекман і Р. Ньювенхауз згадали і про те, що ознаками стартапів є й те, що вони ведуть свою діяльність переважно на одному-двох ринках, зосереджуючись на конкретному місті або країні, та мають порівняно невелику кількість працівників: на початковій стадії до 10 осіб, а на ранній – від 10 до 50 [8, с. 4].

Таким чином, оскільки стартап як форма інноваційної діяльності зародилася не так давно, науковці розглядають його з різних позицій, акцентуючи увагу на окремих характеристиках та особливостях розвитку. Саме ця різноманітність пояснює, чому в дослідженнях, як ми вже з'ясували, існують відмінності у дефініціях і переліку ключових ознак стартапу.

Разом з тим, це зумовлює потребу також чітко розмежовувати близькі за змістом, але різні за значенням поняття. Зокрема, у науковій і практичній площині досить часто спостерігається ототожнення термінів «стартап», «стартап-проект» та «стартап-компанія», але важливо розуміти, що хоча вони і справді тісно пов'язані, проте не є абсолютно синонімічними.

Згідно із дослідженням О. Грицак та Н. Клим, результати якого висвітлено у їхній спільній статті «Стартап як вид інноваційного бізнесу: обліковий вимір понятійного апарату», стартап-проект являє собою проміжну стадію, що охоплює

етапи від формування ідеї для створення стартапу до створення стартап-компанії, яка є зареєстрованою юридичною особою або хоча б перебуває в процесі реєстрації в органах державної влади [16, с. 113]. Тобто, іншими словами, стартап-проект можна охарактеризувати як початкову концепцію або ініціативу, що перебуває на етапі розробки бізнес-ідеї, тестування гіпотез або пошуку потенційних інвесторів, а стартап-компанію – як юридично зареєстроване підприємство, створене для реалізації інноваційного проекту, з формалізованою структурою, обліком і звітністю. Водночас власне стартом, як справедливо зауважують О. Грицак та Н. Клим, є «весь процес та кожен етап від формулювання інноваційної ідеї, створення нової технології до реєстрації компанії» [16, с. 113].

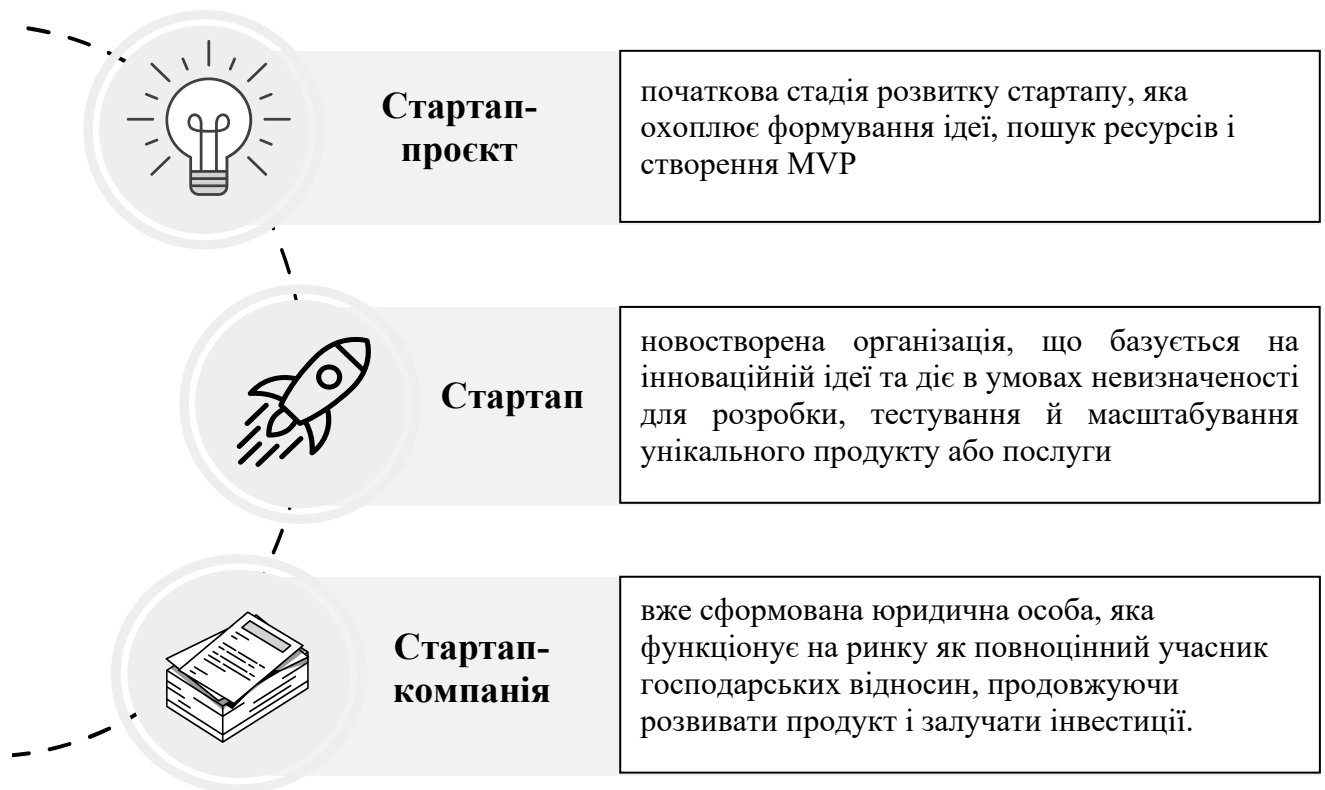


Рис. 1. Трансформація стартапу: проект – компанія

Джерело: укладено автором на основі [16, с. 113]

Таким чином, узагальнюючи проаналізовані підходи до визначення досліджуваного і схожих до нього поняття та враховуючи основні його ознаки, висвітлені в цих дефініціях, ми вважаємо, що найбільш доречно розглядати стартап

як новостворену компанію (або таку, що ще перебуває на стадії підготовки до офіційної реєстрації), діяльність якої базується на інноваційній ідеї та спрямована на розробку, впровадження і масштабування унікального продукту або послуги в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючої потреби у зовнішньому фінансуванні.

На нашу думку, таке тлумачення дозволяє поєднати структурні, функціональні та цільові аспекти стартапу, підкреслюючи його ключову роль як форми організації інноваційної діяльності, а також, що не менш важливо, демонструє і основні етапи розвитку (життєвого циклу) стартапу: 1) посівний (Pre-Seed Stage); 2) запуск (Startup Stage); 3) зростання (Growth Stage); 4) розширення (Expansion Stage); 5) вихід (Exit Stage) [17, с. 269-270].

Перераховані етапи не є вичерпними чи універсальними, оскільки деякі дослідники згадують й інші. Приміром, вітчизняний науковець М. Хаустов виділяє стадії народження, зрілості, занепаду, відродження та так звану «долину смерті» – термін, який «є метафорою, що використовується для означення закономірного результату хронічно збиткової діяльності компанії, яка завершується її банкрутством» [18, с. 133] (рис. 2).

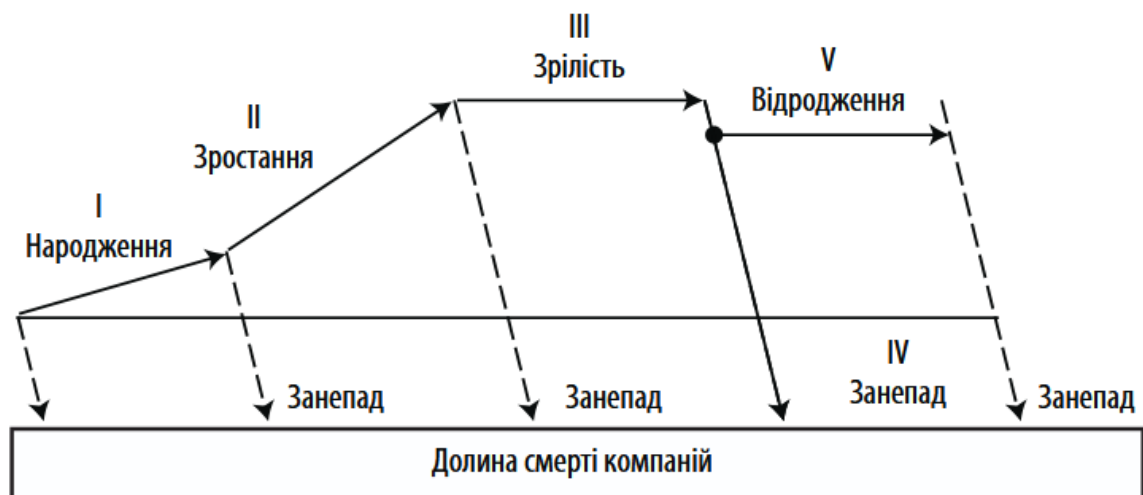


Рис. 2. Модель життєвого циклу стартап-компанії за М. Хаустовим

Джерело: [18, с. 133].

Водночас у зарубіжних джерелах поширеним є і підхід до розгляду життєвого циклу стартапу через виокремлення семи взаємопов'язаних стадій, які відображають поступовий перехід від формування ідеї до досягнення зрілості бізнесу:

1) генерація ідей – початковий етап, на якому формується інноваційна концепція;

2) створення MVP, тобто прототипу продукту чи послуги для перевірки того, як ринок сприйматиме його, що дозволяє якомога швидше та дешевше визначити: по-перше, чи клієнти знаходять цінність у тому, що пропонує стартап, та, по-друге, чи використовується правильний канал для зв'язку з ними;

3) інвестиції – залучення фінансових ресурсів для подальшої розробки та масштабування проєкту;

4) досягнення відповідності продукту ринку (Product-Market Fit);

5) вихід на ринок (Go-to-market);

6) зростання – масштабування бізнес-моделі;

7) зрілість – стабілізація діяльності, закріплення позицій на ринку [19].

Однак саме поділ життєвого циклу стартапу на посівний етап та етапи запуску, зростання, розширення та виходу, вважається найбільш усталеним та широко застосовуваним, оскільки фактично охоплює ті самі процеси, що й моделі з більшою кількістю стадій, проте подає їх у зрозумілішому вигляді – узагальненому та структурованому.

Так, на посівному етапі ключовими, за словами І. Верхоляк та Н. Гринів, є «пошук ідеї, розробка технічних аспектів для її втілення» [17, с. 269], визначення ринкових потреб та початкове позиціонування проєкту, що вимагає постійної комунікації з потенційними інвесторами, партнерами, менторами та фахівцями галузі. Другий етап – запуск, як зазначають вчені, настає вже тоді, «коли знайдено інвестора, що готовий вкласти кошти у проєкт» [17 с. 270], а тому вся увага носіїв ідеї має зосереджуватися на розробці MVP, тестуванні концепції, збиранні зворотного зв'язку та побудові базових зв'язків з інвесторами та із першими клієнтами [20]. У подальшому відбувається активне масштабування діяльності та відповідно оптимізація всіх внутрішніх процесів, що в науковій літературі описується як стадія

зростання. У цей період стартап вже націлений на розбудову, тому так званий «пошук відповідності продукту ринку» стає основним пріоритетом [20]. У разі досягнення цього новостворене підприємство може перейти до стадії розширення – вийти на нові ринки, диверсифікувати продукт (послугу), а згодом і сфокусуватися на забезпеченні успішного завершення інвестиційного циклу, наприклад, шляхом публічного продажу бізнесу, що називатиметься стадією виходу.

Наведене демонструє, що на кожному етапі життєвого стартапу реалізуються специфічні завдання та цілі (табл. 1), а сукупність цих етапів забезпечує поступову трансформацію стартап-проєкту у стартап, а потім і у стартап-компанію.

Таблиця 1

Характеристика етапів життєвого циклу стартапу

	Етап	Характеристика етапу
1.	Посівний (Pre-Seed Stage)	Пошук ідеї, розробка технічних аспектів для її втілення, а також аналіз ринку, формування стратегії, вибір каналів продажу та розвиток бренду
2.	Запуск (Startup Stage)	Розробка MVP, його тестування, збирання зворотного зв'язку та побудова базових зв'язків з інвесторами й клієнтами
3.	Зростання (Growth Stage)	Активне розширення клієнтської бази, пошук відповідності продукту ринку, масштабування процесів
4.	Розширення (Expansion Stage)	Вихід на нові ринки, диверсифікація продукту та зміцнення бренду
5.	Вихід (Exit Stage)	Забезпечення успішного завершення інвестиційного циклу, наприклад, шляхом публічного продажу бізнесу

Джерело: укладено автором на основі [17, с. 269-271; 20]

Відтак життєвий цикл стартапу репрезентує послідовну, логічно обґрунтовану динаміку еволюції інноваційного підприємства – від зародження ідеї та формування концепції до досягнення стійкого комерційного успіху або стратегічного завершення діяльності. Кожен із етапів цього циклу характеризується притаманними йому завданнями, викликами, ресурсними потребами, що у сукупності допомагає визначити основні принципи, підходи та інструменти ефективного управління

стартапами в умовах ринкової нестабільності, а також підкреслює, що загалом стартап – це не лише новостворена компанія, але й форма інноваційного підприємництва, що поєднує гнучкість, технологічність і потенціал до швидкого зростання навіть у непрості часи невизначеності.

1.2. Теоретичні концепції та сучасні підходи до управління стартапами

Протягом століть учені та практики у сфері менеджменту намагалися сформулювати універсальні принципи та моделі ефективного управління, здатні забезпечити розвиток різних видів організацій. Згодом ці пошуки призвели до формування низки науково-прикладних шкіл управління (приміром, школи наукового управління, класичної (адміністративної) школи, школи людських відносин (неокласичної), емпіричного управління, наук поведінки, соціальних систем та школи науки управління [21, с. 7-10]), кожна з яких пропонувала власне бачення механізмів організації та координації діяльності.

Так, школа наукового управління стала однією з перших спроб обґрунтувати управлінські процеси з позицій науки. Її засновником вважають Ф. Тейлора, який у своїх працях «Відрядна система», «Цеховий менеджмент», «Принципи наукового менеджменту» вперше описав принципи «наукового управління», серед яких, наприклад, такі: 1) дотримання чітко визначених, науково обґрунтованих правил, норм і стандартів; 2) раціональний розподіл праці та добір персоналу з урахуванням індивідуальних здібностей працівників і їхньої максимальної ефективності на конкретній посаді; 3) запровадження диференційованої системи оплати, коли заробіток прямо залежить від досягнутих результатів; 4) чітке визначення функцій, повноважень і відповідальності кожного рівня управлінського персоналу; 5) підтримання командної взаємодії та сприятливих колективних відносин на підприємстві [22, с. 7].

Отож саме Ф. Тейлор разом з іншими представниками школи наукового управління, зокрема Г. Фордом та Л. Гілбрет, як справедливо зауважили вітчизняні вчені М. Міненко й Л. Міненко, у 1885-1950 роках заклали підґрунтя для розробки

стандартів праці та принципів її стимулювання через заробітну плату [21, с. 7; 22, с. 7]. Однак суттєвим обмеженням їхньої концепції стало те, що науковці розглядали людину як свого роду машину, без врахування психологічних чинників, а організації – як замкнуті системи [21, с. 7]. Щодо першого недоліку, то його певною мірою усунула класична (адміністративна) школа, прибічники якої у своїх дослідженнях вперше поставили «питання про дві функції управління, пов'язані, з одного боку, з регуляцією психологічного процесу, а з іншого – з регуляцією людської діяльності» [21, с. 8]. Водночас варто згадати, що також ця школа відома і своїм основоположником А. Файолем, який визначив чотирнадцять принципів менеджменту, які зберігають свою актуальність і сьогодні: «розподіл праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиновладдя; цілеспрямованість; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізованість управління; ієрархічність в управлінні; порядок; справедливість; стабільність робочого місця для персоналу; ініціативність; корпоративний дух [22, с. 7].

У період з 1930 до 1950 року, коли школи наукового управління та класична (адміністративна) продовжували помітно впливати на управлінську практику, сформувалися і школа людських відносин та емпірична школа управління. Представники першої сконцентрувалися передусім на соціально-психологічних аспектах управління, доводячи, що «продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомami управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватися як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі» [21, с. 8]. Тобто ця школа стала своєрідною протиположністю школі наукового управління, яка переважно ігнорувала психологічний фактор. Натомість адепти емпіричної школи управління, за словами М. Міненка та Л. Міненко, зосередили свої дослідження на «вивченні змісту праці та функцій керівників» [21, с. 8]. При цьому ключовою теоретичною основою цієї школи стала концепція «управління за цілями», згідно з якою «управління повинно починатися з розробки цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії і процесу» [21, с. 8].

У подальшому наступні школи розширювали та поглиблювали попередні підходи, зокрема:

- школа наук поведінки розглядала організацію як соціальну систему, що враховує психологічні аспекти праці, наголошуючи на важливості задоволення потреб працівників, розвитку їхнього потенціалу та формування сприятливого мікроклімату, проте переоцінювала роль неформальних факторів (спілкування і самоповаги) та недооцінювала складність соціальних конфліктів [21, с. 9];

- школа соціальних систем досліджувала організацію як відкриту складну систему, яка адаптується до змін зовнішнього середовища, застосовувала системний підхід до управління, але надмірно акцентувала на зовнішніх чинниках як визначальних для ефективності [21, с. 9];

- школа науки управління зосередилася на використанні математичних моделей і технічних методів для оптимізації управлінських рішень, проте її підхід залишався вузькоспеціалізованим і, як у школі наукового управління, недостатньо враховував людський фактор [21, с. 10].

Таким чином, кожна із згаданих науково-прикладних шкіл управління зробила свій внесок у формування теорії та практики менеджменту. І хоча більшість із них з'явилися задовго до поширення терміну «стартап» у його сучасному розумінні, закладені в них фундаментальні ідеї та принципи – системність, орієнтація на цілі, врахування людського фактора, гнучкість та ефективність процесів – стали підґрунтям для нових управлінських підходів, що враховують специфіку теперішнього ринку та потребу в гнучкому реагуванні на швидкі зміни. Так, серед сучасних підходів до управління стартапами варто виокремити, приміром, методології Agile, Lean Startup і Waterfall та метод RAD (прискорена розробка додатків) [23; 24, с. 26], які, попри свою новизну, частково спираються на ідеї, закладені ще в класичних науково-прикладних школах управління, але адаптовані до умов високої динаміки та невизначеності.

Методологія Waterfall, яку ще називають каскадною моделлю, є, як зазначає Я. Колодінська, однією з найдавніших методологій [25, с. 325] і являє собою «послідовний підхід до управління проєктами, де завдання виконуються лінійно,

спускаючись вниз, наче водоспад» [23]. Вона передбачає виконання проєкту за чітко визначеною послідовністю етапів, де кожен наступний ґрунтується на результатах попереднього, та зазвичай охоплює такі ключові фази: збір вимог, проєктування, впровадження, тестування, розгортання та подальшу підтримку [23] (рис. 3).

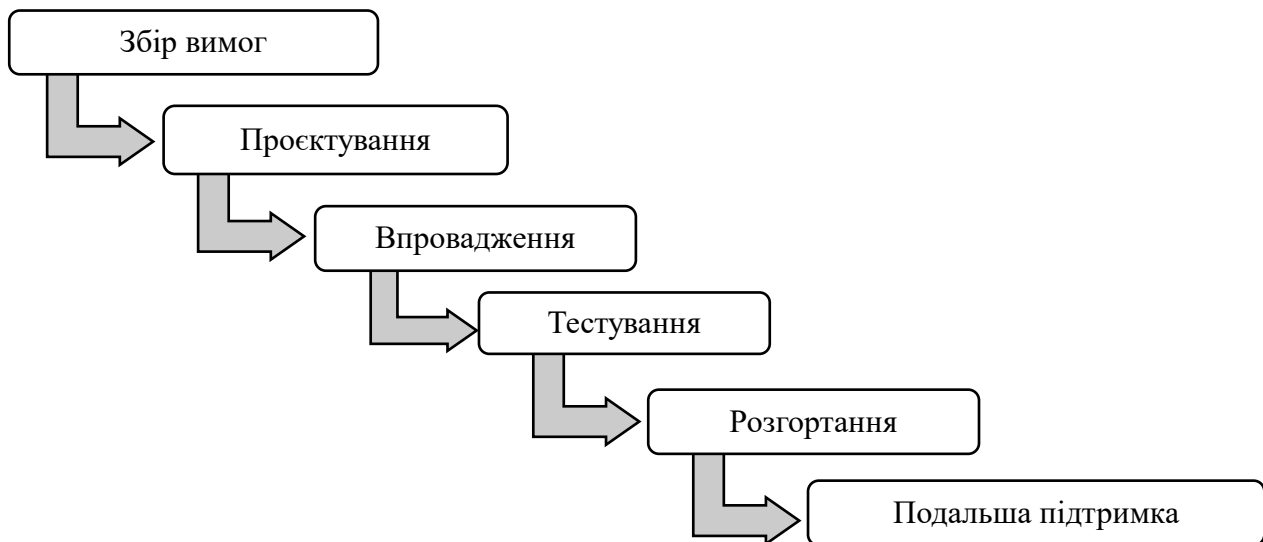


Рис. 3. Послідовність етапів розробки стартапу в межах каскадної моделі управління (методології) Waterfall

Джерело: укладено автором на основі [23]

Відтак основними принципами методології Waterfall є: послідовність етапів життєвого циклу проєкту; детальне документування (складання вимог, проєктної документації, планів тестування, інструкцій), яке чітко визначає цілі та очікувані результати кожної стадії; передбачуваність завдяки чітко визначеним віхам і контрольним точкам; обмежена гнучкість; забезпечення якості шляхом ретельного фінального тестування [23].

На відміну від Waterfall, методологія Agile, що виникла у 2000-х роках, представляє більш гнучкий та ітеративний підхід до управління стартап-проєктами [25, с. 325]. Ця методологія передбачає розбиття проєкту на короткі цикли, протягом яких команда поступово створює та вдосконалює продукт (рис. 4). Такий підхід

дозволяє стартапам оперативно реагувати на зворотний зв'язок від користувачів і ринку, уникати значних витрат часу та ресурсів на повне перепроєктування продукту в разі зміни вимог. Завдяки ітеративній розробці команда може швидко тестувати гіпотези, виявляти помилки та впроваджувати покращення у наступних ітераціях. Водночас ключовими принципами Agile є насамперед співпраця з клієнтом, самоорганізація команд, адаптивність до змін, а також прагнення до безперервного вдосконалення процесів та продукту [23]. Це створює середовище, в якому інновації стимулюються, а ризики зменшуються завдяки поступовому і контрольованому розвитку проєкту. Відтак Agile стає особливо ефективною методологією для стартапів, що працюють у динамічних і непередбачуваних ринкових умовах, де гнучкість і швидкість прийняття рішень мають вирішальне значення.

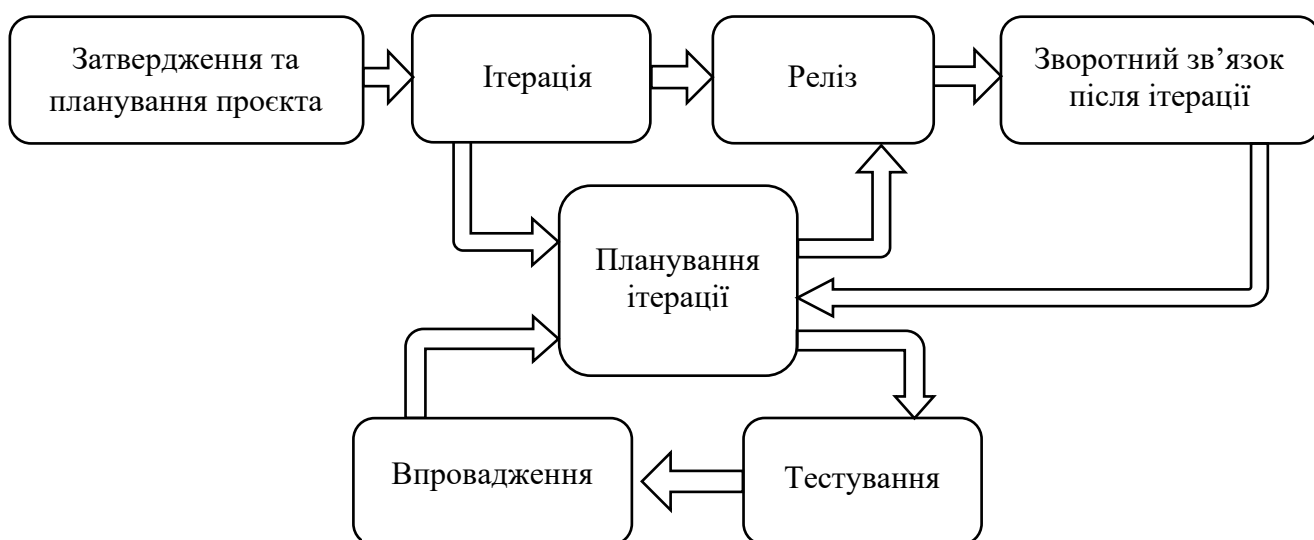


Рис. 4. Модель життєвого циклу проєкту на основі принципів методології управління Agile

Джерело: укладено автором на основі [26]

Щодо Lean Startup, то слід зазначити, що цей підхід, або скоріше, як стверджують С. Горбаченко, О. Чепурна, В. Слатвінська, філософський принцип, «передбачає швидке тестування ідей та гіпотез, щоб визначити їх ефективність та можливість успішного запуску продукту на ринку» [24, с. 26]. Так, центральним елементом цієї методології є концепція MVP, який створюється з мінімальним

набором функцій, достатніх для перевірки ключових бізнес-гіпотез і отримання зворотного зв'язку від користувачів [23]. Отримані результати тестування MVP дозволяють засновникам стартапу вчасно виявляти недоліки, вносити необхідні зміни та поступово вдосконалювати продукт, уникаючи значних фінансових і часових втрат (рис. 5). Завдяки своїм перевагам методологія Lean Startup забезпечує швидке навчання на основі практичного досвіду, знижує ризики невдачі та підвищує шанси на успішну комерціалізацію інноваційної ідеї.

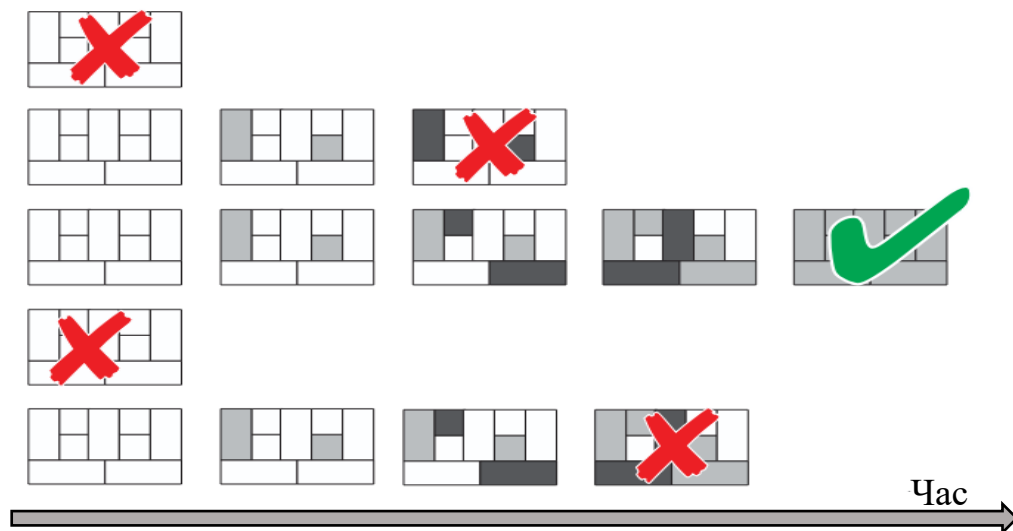


Рис. 5. Управління стартапом за принципом методології Lean Startup

Джерело: [8, с. 8].

Таким чином, можна зробити висновок, що всі три розглянуті методології мають спільні риси: вони являють собою сукупність дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату, та базуються на системному підході до управління проектами. Однак кожна з них реалізує ці дії по-різному:

- Waterfall представляє послідовну каскадну модель, у якій етапи виконуються строго один за одним і потребують ретельного планування без суттєвих змін у процесі реалізації;
- Agile є циклічною моделлю, де дії повторюються у вигляді ітерацій, що дозволяє постійно вдосконалювати продукт з урахуванням зворотного зв'язку та нових вимог;

– Lean Startup зосереджується на швидкому тестуванні гіпотез і створенні MVP, що дає можливість мінімізувати витрати, зменшити ризики та ефективно навчатися на практичному досвіді.

Безперечно, кожна з розглянутих методологій має власні переваги та недоліки, що по-різному впливають на ефективність управління залежно від специфіки стартапу, оскільки для одних проєктів важливим є чітке планування та детальне документування всіх етапів роботи, для інших – гнучкість та ітеративність процесів, а для деяких – мінімізація витрат і швидке тестування ідей. Відтак вибір відповідної моделі є індивідуальним і має визначатися першочерговими потребами та цілями конкретного стартапу. Узагальнено основні характеристики, переваги та недоліки кожної з методологій наведено у *Додатку 1*.

Разом з тим, окремо вважаємо за потрібне згадати також і про метод RAD, який часто застосовується в умовах розробки нового програмного забезпечення у формі додатків. Цей метод відзначається динамічністю та, як наголошують С. Горбаченко, О. Чепурна, В. Слатвінська, охоплює чотири фази: «попереднє планування, проєктування, орієнтоване на користувача, прискорене конструювання, перемикання на іншу частину роботи» [24, с. 26-27]. За словами вчених, RAD є особливо ефективний для ІТ-стартапів, що займаються малими та середніми програмними розробками, тоді як для великомасштабних багатокomпонентних проєктів він не використовується через потребу в постійному залученні клієнтів у процес створення продукту [24, с. 26-27].

Отже, яку б методологію управління не обрав для себе стартап, важливо розуміти, що сучасні підходи не виникли у відриві від минулого. Вони є логічним продовженням і переосмисленням ідей, закладених у класичних школах менеджменту. Так, Waterfall зберігає риси школи наукового управління та класичної (адміністративної) школи, акцентуючи увагу на чіткому плануванні, ієрархії та стандартизації процесів. Agile та Lean Startup, зі свого боку, перегукуються з ідеями шкіл людських відносин і наук поведінки, адже в центрі цих методологій – людина, командна взаємодія та гнучке реагування на зміни. Метод RAD, хоча і спрямований на прискорену розробку додатків, спирається на принципи системного підходу та

орієнтацію на кінцевий результат. Його концептуальні засади поєднують елементи школи науки управління та школи соціальних систем, оскільки використовує структуровані технічні рішення, моделювання й аналітичні методи для оптимізації процесів, водночас враховуючи постійну взаємодію з користувачами та вплив зовнішнього середовища.

Таким чином, розвиток управлінської думки – від класичних теорій до сучасних методологій – показує, що нові підходи спираються на ідеї, закладені в минулому. Отож управління стартапом вимагає поєднання перевірених принципів менеджменту, які забезпечують порядок у плануванні, контролі та організації роботи, з сучасними концепціями, здатними допомагати швидко реагувати на зміни та невизначеність. Таке поєднання допомагає стартапам зберігати необхідну стабільність, залишаючись при цьому гнучкими, знижувати ризики та підвищувати шанси на успіх завдяки інноваціям, експериментам і постійному вдосконаленню бізнес-моделі.

1.3. Ризики та виклики в управлінні стартапами в умовах ринкової нестабільності

Економічна історія людства завжди була відображенням складної взаємодії стабільності та хаосу, передбачуваності та невизначеності. Так, ринки, подібно до живих систем, ніколи не перебувають у стані абсолютної рівноваги: вони постійно змінюються, реагуючи на внутрішні та зовнішні імпульси, що трансформують їхню структуру і напрям розвитку. І хоча, здавалося б, періоди економічного підйому створюють ілюзію міцності та непорушності, однак саме в ці часи закладаються передумови для майбутніх криз. Як наголошував американський економіст Г. Мінські, «стабільність дестабілізує» [27, с. 2], тобто вона не є кінцевим станом, а лише тимчасовою фазою, що згодом породжує власну протилежність – нестабільність.

На практиці еволюція світових ринків безперервно підтверджує правдивість слів Г. Мінські, оскільки демонструє циклічну природу економічних процесів, у межах якої періоди відносної стабільності закономірно змінюються фазами глибоких

потрясінь. Наприклад, після Другої світової війни світ охопив так званий «золотий вік» капіталізму, який, за словами Л. К. Брессер-Перейри відзначався «надзвичайною фінансовою стабільністю» [28, с. 4]. У цей період, згідно із дослідженням британського економіста Р. Свідельського у більшості європейських країн спостерігався рекордно низький рівень безробіття. Зокрема, у Великій Британії в середньому лише 1,6% робочої сили були безробітними, у Франції цей показник був 1,2%, і навіть у Німеччині, попри імміграцію 12 мільйонів німців зі Східної Європи, він залишався також невисоким – 3,1% [29, с. 120]. Проте стабільність не тривала вічно – вже у 1973 році світ сколихнула масштабна «нафтова криза», яка ознаменувала кінець «золотого віку». Різке зростання цін на нафту, викликане ембарго членами Організації країн – експортерів нафти, спричинило глобальний шок: інфляцію, падіння виробництва, зростання безробіття та загальну дестабілізацію ринків [30]. Таким чином, фаза фінансової стабільності поступилася місцем економічним потрясінням, що повністю вписується у логіку, про яку писав Г. Мінські.

Водночас події останніх років також довели, що сучасна економіка перебуває у стані постійної динаміки, а тому періоди дестабілізації, як можна спостерігати, стають більш тривалими та глибокими, враховуючи постійні зміни в глобальній економіці, які відбуваються, зокрема, під впливом глобалізації, цифровізації, політичної напруженості, геоекономічних конфліктів та екологічних викликів. Ці фактори формують нову реальність для бізнесу, де межа між стабільністю та нестабільністю стає дедалі менш виразною, а ризики зростають не лише через коливання ринкових умов, але й через системну невизначеність, що охоплює всі сфери життя людини.

Для стартапів така ситуація означає необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування та управління ризиками. Замість орієнтації на лінійне зростання і стабільні прогнози, новостворені компанії мають будувати гнучкі бізнес-моделі, здатні швидко адаптуватися до змін. Разом з тим, це передбачає також і визначення основних ймовірних ризиків і викликів, які потенційно можуть вплинути на стабільність і конкурентоспроможність стартапу в найближчому майбутньому.

Наразі у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення переліку ризиків та відповідно викликів в управлінні стартапами, якого б притримувалися всі науковці. І це й не дивно, оскільки справді вичерпний список скласти неможливо через динамічність середовища функціонування стартапів. Отож різні дослідники пропонуються власні проблеми, які, на їхню думку, мають найбільший вплив на функціонування новостворених інноваційних компаній, а відтак і на управління ними. Наприклад, Н. Рудь, Б. Богатко у одному зі своїх досліджень навели окремі ризики, з якими може зіштовхнутися стартап, а саме: невизначеність, зумовлену нестабільністю економічного середовища та законодавчих норм; зовнішньоекономічні ризики, що охоплюють можливе закриття кордонів, запровадження торговельних обмежень чи перебої в постачанні; ймовірність негативних соціально-політичних трансформацій у країні; обмеженість або неточність інформації про умови реалізації проєкту; ринкові ризики, пов'язані з коливанням кон'юнктури, цін та валютних курсів; вплив несприятливих природно-кліматичних умов; виробничо-технічні загрози; ризик невизначеності цілей, інтересів та поведінкових моделей учасників [31, с. 50]. Тобто, як бачимо, вказані науковців перерахували основні ризики, які на їхню думку, можуть заважати розвитку інноваційних проєктів, без їх детальної класифікації.

Натомість у працях О. Линник, О. Гаврись, А. Безверхої, О. Подрез та В. Волошиної-Сідей спостерігається більш системний і впорядкований підхід, адже ці вчені визначають не суто перелік можливих ризиків, а певним чином структурують їх за різноманітними критеріями.

О. Линник, О. Гаврись, А. Безверха, О. Подрез, зокрема, навели у своїй роботі, присвяченій вивченню питання управління ризиками в інноваційному стартап-проєкті і у міжнародному бізнес середовищі, доволі великий список можливих ризиків, але зробили це шляхом визначення їх через призму стадій розвитку стартапів, на яких вони можуть виникнути. Йдеться про те, що, приміром, на стадії Pre-Seed існує можливість зіштовхнутися з такими ризиками, як: дефіцит ресурсів для реалізації ідеї, обмеженість знань і досвіду, відсутність чітко сформованого бізнес-плану та стратегії виходу на ринок, неправильна оцінка ринку, неефективне

використання залученого капіталу, наявність функціональних недоліків у базовій версії продукту (прототипі) та помилки у внутрішніх тестуваннях проєкту, конкуренція й ризики, пов'язані із безпекою інтелектуальної власності [32, с. 61-62]. Аналізуючи стадію запуску стартапу, науковці повторно згадали про проблеми із фінансовими ресурсами і розробкою бізнес плану, але, крім того наголосили і на ризиках відсутності розуміння цільової аудиторії та збереження фінансової стабільності проєкту [32, с. 62]. Водночас стадії зростання, масштабування та виходу О. Линник, О. Гаврись, А. Безверха та О. Подрез об'єднали під спільною назвою «Post startup», а відтак визначили, що на цьому етапі управлінцям варто зосередитися на можливих ризиках втрати позицій на ринку, обрання невдалого ринку чи каналів збуту, погіршення якості продукту чи послуги через масштабування та насамкінець провального продажу компанії й втрати фінансів через неправильний вихід із бізнесу [32, с. 62]. Чимало ризиків, наведених О. Линник, О. Гаврись, А. Безверхою та О. Подрез, повторюються з тими, про які говорили і Н. Рудь, Б. Богатко, проте перевагою їх підходу є визначення орієнтовних меж (стадій), коли відповідні ризики теоретично можуть виникнути, що полегшує роботу менеджерів при складанні плану управління ризикам.

Що стосується В. Волошиної-Сідей, то у своєму дослідженні вона спочатку акцентувала увагу на тому, що загалом ризики можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми ризиками вчена називає «ймовірні події, виникнення яких безпосередньо пов'язане з діяльністю самого суб'єкта» [33, с. 23], тоді як зовнішніми – ті події, «ймовірність виникнення яких не залежить від виконанням суб'єктами різних процесів, операцій» [33, с. 23]. Однак на цьому В. Волошина-Сідей не зупинилася, а тому, проаналізувавши різні класифікаційні ознаки, вона запропонувала вдосконалену класифікацію ризиків реалізації стартап-проєктів (*Додаток 2*), у якій виокремила, серед іншого, і такі види ризиків: 1) за джерелами виникнення: природний, антропогенний, техногенний, псевдоприродний; 2) за видом втрат: матеріальний, фінансовий, часовий, людський; 3) за величиною втрат: мінімальний, допустимий, критичний, катастрофічний; 4) залежно від можливості захисту: страховий і нестраховий тощо [33, с. 23-24].

Таким чином, аналізуючи праці Н. Рудь, Б. Богатко, О. Линник, О. Гаврись, А. Безверхої, О. Подрез та класифікацію ризиків, запропоновану В. Волошиною-Сідей, ми визначили, що ризиками є певні події або фактори, що можуть негативно впливати на функціонування та розвиток стартапу. При цьому вони можуть розглядатися як умовно, наприклад, за джерелом виникнення, видом чи величиною втрат (порушення внутрішніх процедур – антропогенний ризик; втрата інвестора – фінансовий ризик, що може мати критичний або катастрофічний характер), а також більш конкретно – залежно від стадії розвитку стартапу або інших критеріїв. І хоча поділ ризиків за стадіями, як було зазначено раніше, є зручним інструментом для менеджерів при формуванні плану управління ризиками, слід зауважити, що певні ризики повторюються на різних етапах розвитку стартапу, а тому на основі аналізу праць інших дослідників, ми визначили, що доцільно виділити такі основні групи ризиків, які негативно впливають на розвиток стартапу:

1. Фінансові ризики: недостатність стартового капіталу для покриття початкових витрат; високий рівень залежності від інвесторів; невизначеність грошових потоків, особливо на ранніх етапах; валютні коливання; відсутність додаткового фінансування; різке зростання витрат, зокрема на матеріали; невизначеність у структурі доходів через нестабільність попиту;

2. Ринкові ризики: нестабільність попиту на продукт чи послугу; неправильна оцінка цільової аудиторії; висока конкуренція з боку інших стартапів і великих компаній; ризик появи нових технологій, що роблять продукт застарілим; раптова зміна споживчих уподобань; залежність від ключових клієнтів або партнерів;

3. Технологічні ризики: наявність функціональних недоліків у базовій версії продукту); помилки у внутрішніх тестуваннях; високі витрати на підтримку та оновлення технологій; кіберзагрози і витік даних; технічні збої у роботі продукту;

4. Організаційні ризики: брак кваліфікованих кадрів або їхня висока плинність; конфлікти всередині команди; неефективна комунікація між учасниками команди, а також з інвесторами і клієнтами; відсутність чіткої структури управління;

5. Правові та регуляторні ризики: невизначеність законодавства у сфері діяльності стартапу; порушення прав інтелектуальної власності; складність

отримання ліцензій і дозволів; ризик регуляторних змін, що можуть зробити бізнес-модель нерентабельною; податкові ризики;

6. Репутаційні ризики: негативні відгуки клієнтів на ранніх етапах; кризи бренду через невдалий маркетинг; іміджеві втрати через помилки співробітників; непрозорість діяльності, що знижує довіру інвесторів;

7. Геополітичні та зовнішні ризики: геополітична нестабільність; торгівельні війни (наприклад, митні бар'єри та санкції, що обмежують експорт/імпорт); кліматичні зміни [34].

Попри те, що в цій класифікації ми не акцентуємо увагу на окремих характеристиках ризиків, як це робить В. Волошина-Сідей, або на стадіях життєвого циклу стартапів, на яких вони виникають, як у підході О. Линник, О. Гаврись, А. Безверхої та О. Подрез, вважаємо, що виокремлення перерахованих груп є корисним саме для визначення ключових викликів управління стартапами в контексті відповідних ризиків (табл. 2).

Таблиця 2

Ризики та виклики в управлінні стартапами

Група ризиків	Виклики управління стартапами
Фінансові ризики	- пошук стабільних джерел фінансування; - забезпечення балансу між витратами і швидким зростанням стартапу; - планування фінансової стабільності стартапу
Ринкові ризики	- прогнозування попиту та зміни ринку; - адаптація бізнес-моделі до ринкових умов; - диверсифікація клієнтської бази
Технологічні ризики	- управління швидкими технологічними змінами; - забезпечення безпеки даних; - контроль якості та тестування продукту
Організаційні ризики	- створення сильної команди та корпоративної культури; - оптимізація управлінських процесів; - ефективне планування ресурсів
Правові та регуляторні ризики	- забезпечення правового захисту ідеї та стартапу загалом; - дотримання законодавчих норм; - моніторинг законодавчих змін

Репутаційні ризики	- вибудовування довіри клієнтів та інвесторів; - контроль маркетингових та комунікаційних процесів; - управління репутаційними кризами
Геополітичні та зовнішні ризики	- забезпечення безперервності ланцюгів постачання в умовах політичної або економічної дестабілізації, торговельних обмежень, митних бар'єрів та санкцій; - врахування екологічних та кліматичних факторів у стратегії розвитку

Джерело: укладено автором

Наведені виклики управління стартапами є особливо актуальними у нестабільних умовах, коли ринкові, фінансові та технологічні фактори швидко змінюються. Зокрема, це стосується як забезпечення стабільного фінансування та контролю витрат, так і адаптації бізнес-моделі до нових технологічних тенденцій, змін попиту та регуляторних вимог. У таких умовах важливого значення набуває ефективне управління ризиками, адже воно дає змогу не лише мінімізувати можливі втрати, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність стартапу на всіх етапах його розвитку.

Вітчизняна дослідниця Г. Мирошніченко виділяє чотири основні стратегії поведінки під час управління ризиками бізнес-структур: консерватор (стратегія, орієнтована на безпеку та баланс між прибутком і ризиком); максимізатор (активне використання можливостей під час ринкових підйомів); менеджер (контроль ризиків при одночасному використанні можливостей); прагматик (ситуативна стратегія, при якій управлінець обирає вигідні, хоч і не ідеальні, рішення у конкретних ситуаціях) [35, с. 7]. Водночас окремі зарубіжні вчені, приміром Б. Джон, П. Каур Чхабда, А. Ніхлані, також наголошують на існуванні таких стратегій, як:

– зменшення ризиків (Risk Mitigation) – впровадження заходів для мінімізації ймовірності та наслідків виявлених ризиків (диверсифікація постачальників, створення резерву в ланцюжку поставок та покращення готовності до стихійних лих);

- перенесення ризиків (Risk Transfer) – використання страхових або договірних угод для перенесення деяких ризиків на третіх осіб (постачальників або страховиків);
- прийняття ризиків (Risk Acceptance) – визнання того, що певні ризики є неминучими або їх зменшення не є економічно ефективним, і, отже, прийняття рішення про управління ними за допомогою планів дій у надзвичайних ситуаціях або за рахунок фінансових резервів;
- постійний моніторинг (Continuous Monitoring) – регулярний перегляд та переоцінка ризиків для адаптації до змінних умов та нових загроз [36, с. 36].

У праці Р. Бугріменка та П. Смірної «Методологія оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес-проектів» можна прослідкувати схожий підхід, проте замість постійного моніторингу вчені згадують про стратегію уникнення [37, с. 73]. На нашу думку, ці стратегії доцільно вважати взаємодоповнювальними, адже обидві спрямовані на випередження потенційних загроз, а моніторинг у певних випадках може розглядатися як складова процесу уникнення.

І хоча в науковій літературі, як можна помітити, немає одностайності і щодо питання визначення підходів до управління ризиками, а не лише щодо виокремлення самих ризиків та викликів, важливо підкреслити, що незалежно від обраної стратегії, ми погоджуємося з В. Волошиною-Сідей, В. Гарькавою, О. Славковою та Т. Волотовською у тому, що процес управління ризиками має бути системним і включати певні послідовні етапи, наприклад: 1) постановка цілей управління; 2) ідентифікація ризиків; 3) оцінка ризиків; 4) розробка матриці ризиків; 5) розробка методів реагування (стратегій управління) на виділені ризики (принаймні три варіанти дій); 6) аналіз відповідних варіантів та вибір найефективнішого; 7) реалізація планів управління ризиками; 8) створення резервів для покриття непередбачених витрат; 9) моніторинг і перегляд ризиків та контроль результатів; 10) комунікація та звітність [33, с. 25-26; 2]. Дотримання вказаних етапів дозволяє своєчасно виявляти та оцінювати потенційні загрози, а також розробляти ефективні стратегії реагування, знижувати можливі втрати та підвищувати стійкість і конкурентоспроможність стартапу в умовах ринкової нестабільності.

Таким чином, можна зробити висновок, що через нестабільність економіки, швидкі технологічні зміни та зовнішні виклики неможливо скласти єдиний перелік викликів та ризиків чи універсальну стратегію управління ними. Однак аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що ефективне управління ризиками в стартапах передбачає: по-перше, ідентифікацію основних груп ризиків (фінансових, ринкових, технологічних, організаційних, правових, репутаційних та зовнішніх); по-друге, визначення стратегій реагування на ці ризики, що поєднують превентивні та адаптивні дії, а також, по-третє, застосування системного підходу, який охоплює послідовні етапи від постановки цілей до контролю результатів і отримання зворотного зв'язку.

Висновки до розділу 1

В умовах, коли бізнес-середовище розвивається настільки динамічно, що навіть сьогоднішні тренди вже завтра можуть втратити актуальність, стартапи як найбільш гнучка та інноваційна форма підприємництва стають символом пошуку нових можливостей і водночас осередком ризиків. Вони виникають на перетині ідеї та невизначеності, де майбутнє неможливо передбачити, але можна спробувати сформулювати.

Загалом сутність стартапу полягає в тому, він є новоствореною компанією (або такою, що ще перебуває на стадії підготовки до офіційної реєстрації), діяльність якої базується на інноваційній ідеї та спрямована на розробку, впровадження і масштабування унікального продукту або послуги в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючої потреби у зовнішньому фінансуванні. Його основними ознаками є інноваційність продукту чи послуги, коротка історія діяльності, гнучкість, орієнтація на вирішення конкретної проблеми, потенціал масштабування та невеликий склад команди. Водночас, як і будь-який бізнес, стартап виникає не миттєво, а його розвиток – це складний процес, який відбувається поетапно: від зародження ідеї до запуску стартапу, подальшого зростання, розширення та продажу як вже готового бізнесу.

Разом з тим, оскільки стартапи є особливою сучасною формою підприємництва, традиційні підходи до управління, сформовані науково-прикладними школами наприкінці XIX – у XX століттях, не завжди враховують специфіку їхньої діяльності, а тому потребують адаптації. З огляду на це, основою управлінських стратегій, що дають змогу реагувати на швидкі зміни ринку та поєднувати класичні принципи системності й орієнтації на результат із гнучкістю та здатністю до експериментів, стали сучасні методології Agile, Lean Startup, Waterfall і метод RAD. Однак навіть вони не усувають повністю ризики, з якими стикаються стартапи, – фінансові, ринкові, технологічні, організаційні, правові й регуляторні, репутаційні, геополітичні та зовнішні. Управління цими ризиками вимагає системного підходу, що охоплює послідовні етапи: постановку цілей, ідентифікацію та оцінку ризиків, формування матриці ризиків, розробку варіантів реагування, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію, створення резервів для непередбачених витрат, а також моніторинг, контроль і отримання зворотного зв'язку.

Отже, управління стартапами, як і будь-якими іншими формами бізнесу, вимагає від керівників та засновників застосування як класичних принципів менеджменту, так і новітніх підходів, адаптованих до умов високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища, задля забезпечення раціонального використання ресурсів, швидкого реагування на зміни, зменшення ризиків і створення умов для зростання інноваційних проєктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ СТАРТАПІВ)

2.1. Інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку

Відомий китайський філософ Конфуцій якось сказав: «Коли вам здається, що ціль недосяжна, не змінюйте ціль – змінюйте свій план дій». Ця фраза влучно описує основний принцип, якого мають дотримуватися стартапи – новостворені компанії, що виникають і розвиваються в умовах невизначеності, коли успіх залежить від здатності швидко коригувати кроки, не втрачаючи головної мети. Саме ціль стає їхнім орієнтиром у хаотичному середовищі ринку: вона допомагає командам зберігати фокус, визначати пріоритети та приймати обґрунтовані рішення, навіть коли обставини змінюються непередбачувано. Без чіткої цілі ризик розпорошення ресурсів і втрати стратегічного напрямку значно зростає, а здатність до адаптації стає менш ефективною. У цьому сенсі процес становлення стартапу навіть можна порівняти з подорожами, коли мандрівник вирушає з певним напрямком, проте його шлях рідко буває прямим. На ньому зустрічаються перешкоди, різноманітні повороти та нові можливості, і лише наявність карти, чіткого курсу та вміння пристосовуватися до змін дозволяє досягти визначеної мети.

У бізнес-середовищі своєрідним компасом і картою для стартапів виступає стратегічне управління – «ключовий інструмент у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на досягнення успіху та сталого розвитку підприємств» [3, с. 32] та «механізм адаптації, що забезпечує... здатність реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі» [4]. Згідно із дослідженням І. Білецької та В. Яблоня воно «базується на вивченні взаємодії між підприємством та його середовищем» [38, с. 27], а відтак охоплює такі складові елементи, як: аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, стратегічне проєктування конкурентних позицій, аналіз

впливу чинників на стратегічний розвиток та постійне оновлення системи стратегічного управління [38, с. 27]. Тобто можна сказати, що стратегічне управління являє собою системний процес узгодження інтересів стартапу з тенденціями розвитку ринку та очікуваннями споживачів, а його сутність полягає у досягненні балансу між внутрішнім потенціалом інноваційного проєкту та викликами зовнішнього середовища, що передбачає створення сприятливих умов для раціонального використання ресурсів, зниження рівня ризиків і формування стійких конкурентних переваг.

Задля реалізації окреслених завдань стратегічне управління у науковій літературі поділяється на взаємопов'язані стадії, які відображають послідовність його здійснення. Узагальнивши підходи вітчизняних дослідників В. Вовка, В. Дорошенка, А. Комаровського та О. Рудницької, ми з'ясували, що виокремлюються, зокрема, такі етапи процесу стратегічного управління: 1) вивчення та аналіз поточної ситуації (внутрішнього та зовнішнього середовища); 2) визначення місії та довгострокових і середньострокових цілей організації; 3) формулювання і вибір стратегії; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка та контроль виконання стратегії [4; 39]. Проте доцільно також зауважити, що відповідний процес є динамічним і гнучким, а отже, хоча перераховані етапи й подані послідовно, на практиці вони можуть перетинатися або повторюватися залежно від умов ринку та внутрішніх потреб стартапу.

Таким чином, стратегічне управління стартапом – це комплексна система організаційних, аналітичних та стратегічних дій, яка інтегрує напрацювання класичних науково-прикладних шкіл управління з сучасними методологіями, приміром Agile, Lean Startup та іншими, які ми ретельно проаналізували, досліджуючи теоретичні концепції та сучасні підходи до управління стартапами. При цьому його ефективність значною мірою визначається використанням конкретних практичних інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень, адаптацію проєкту до умов ринку та зниження потенційних ризиків.

З розвитком цифрових технологій, коли ледь не щодня людство знаходить все нові й нові способи автоматизувати різні види діяльності та створює програмні продукти і платформи для управління, перелік таких інструментів став просто

невичерпним. Наприклад, Н. Ульянов у своєму дослідженні «Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану» згадує про такі інструменти, як: сценарне планування, SWOT, ERP (планування ресурсів підприємства), матриця BCG, АНР (метод аналізу ієрархій), KPI (ключові показники ефективності), Roadmap (технологічна дорожня карта) та GAP-аналіз [5, с. 295]. Ю. Гудзь та Ю. Майстренко, здійснюючи класифікацію цих та інших інструментів, виділяють інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування, імплементації та контролю стратегії (табл. 3) [40, с. 25].

Таблиця 3

Класифікація інструментів стратегічного управління за Ю. Гудзем та Ю. Майстренко

№	Група інструментів	Приклади
1.	Інструменти аналізу зовнішнього середовища	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, п'ять сил Портера
2.	Інструменти аналізу внутрішнього середовища	VRIO-аналіз, ціннісний ланцюг, аналіз компетенцій
3.	Інструменти формування стратегії	матриця BCG, матриця Ансоффа, стратегія «блакитного океану»
4.	Інструменти імплементації стратегії	Balanced Scorecard, OKR, KPI
5.	Інструменти контролю стратегії	Gap-аналіз, моніторинг трендів, Benchmarking

Джерело: укладено автором на основі [40, с. 25]

Натомість С. Горбаченко, О. Чепурна, В. Слатвінська також описують й інструменти, які використовуються для реалізації проєктного підходу в управлінні стартапами, а саме: Design Thinking, Business Model Canvas, Zoho Sprints, MeisterTask, додаток ClickUp, платформу Wrike та планувальник Todoist [24, с. 26-27]. Не усі з перерахованих інструментів є саме інструментами стратегічного управління в класичному розумінні, однак кожен з них так чи інакше допомагає структурувати робочі процеси, аналізувати інформацію та координувати діяльність команди в умовах нестабільного ринку, що загалом підвищує ефективність управлінських

рішень та сприяє реалізації стратегічних цілей стартапу. Задля систематизації та кращого розуміння їхнього функціонального призначення, на нашу думку, сучасні інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку можна умовно поділити на такі групи:

- програмні інструменти для операційного управління;
- фінансові інструменти;
- інструменти ризик-менеджменту;
- маркетингові інструменти;
- HR-інструменти.

На основі наведеної класифікації вважаємо за доцільне розглянути приклади відповідних інструментів управління стартапами та їхнє практичне застосування детальніше.

Так, до першої групи, тобто до програмних інструментів для операційного управління, можна віднести, по-перше, системи планування ресурсів підприємства та, по-друге, платформи, призначені для планування завдань, організації командної взаємодії, контролю прогресу та управління робочими процесами. Як зазначають О. Гуртовий та А. Баранов, в Україні бізнес використовує, зокрема, ERP-системи від Microsoft Dynamics 365 Business Central, IT-Enterprise та SAP Marketing Cloud [41, с. 127]. Водночас до найбільш відомих інструментів планування, координації та контролю робочих процесів належать Trello, Asana, Jira та Linear. Вони допомагають структурувати робочі процеси, роблять взаємодію між членами команди більш прозорою та дозволяють відслідковувати виконання завдань у режимі реального часу, що, зі свого боку, не лише підвищує дисципліну працівників, а й формує певну корпоративну культуру співпраці, коли кожен учасник бачить свій внесок у спільний результат. Завдяки цьому стартапи отримують можливість працювати більш злагоджено, швидше реагувати на зміни та правильно розподіляти ресурси. На користь відповідних інструментів наголосив і засновник американського стартапу Vistaly, який, аналізуючи перспективи сектору обробки даних про клієнтів і продуктивності, дійшов висновку, що використання таких платформ, як Asana, Jira,

ADO, Trello, Linear, суттєво підвищує результативність командної роботи [42]. Схожу думку висловив також і керівник іншого американського стартапу SwagUp, який, завдячуючи систематичному застосуванню Trello, зумів трансформувати початкову ідею продажу сувенірної продукції в повноцінний бізнес [43]. Відтак досвід реальних стартапів справді демонструє, що програмні інструменти для операційного управління є для стартапів не просто зручними робочими інструментами, а й організаційною основою для зростання і масштабування.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють також фінансові інструменти, адже, як ми вже дослідили раніше, саме фінансові ризики – це одні з тих ризиків, які найчастіше становить загрозу для молодих компаній. Кожен стартап вибудовує свою фінансову модель по-різному, враховуючи загалом його специфіку, а також маркетинг і обсяг продажів, дохід, собівартість вироблення того чи іншого товару або надання послуги, операційні витрати (пов'язані та не пов'язані з виробництвом), та капітальні витрати або інвестиції [44, с. 92]. З огляду на це не існує універсальної стратегії, яка б гарантувала успіх усім без винятку. Однак на практиці все ж розроблено ряд інструментів, які сприяють підвищенню ефективності управління стартапами та мінімізації ризиків при залученні ресурсів.

У науковій літературі та інших публікаціях, присвячених фінансовим аспектам управління новоствореними компаніями, переважно прослідковується підхід, за яким фінансові інструменти, іншими словами, є інструментами залучення інвестицій. Саме через таку призму досліджуються можливості ефективного фінансування новостворених підприємств, зокрема у праці А. Євтушка «Інноваційні фінансові моделі для стартапів: стратегії сталого зростання та залучення коштів» [44]. Згідно із цим підходом вітчизняні дослідники виділяють такі фінансові інструменти, які здатні допомогти стартапам залучити інвестиції:

- гранти – форма фінансової допомоги від державних структур, фондів чи організацій, яка надається без вимоги повернення коштів;
- венчурний капітал – інвестиції від спеціалізованих фондів або приватних інвесторів в обмін на частку у компанії;

- краудфандинг – механізм залучення інвестицій від широкої аудиторії через онлайн-платформи;

- бізнес-ангели – приватні інвестори, які вкладають власний капітал у стартапи в обмін на частку у бізнесі;

- інкубатори та акселератори – організації, які забезпечують стартапи фінансуванням, освітніми програмами, менторською підтримкою та робочою інфраструктурою;

- кредити і пільгові позики, які надаються як підтримка малого бізнесу [45].

Зазначені інструменти за своєю природою характеризуються різним рівнем доступності та ефективності, які залежать від специфіки самого стартапу. Наприклад, гранти є найкращим способом залучення коштів на початкових етапах розвитку стартапу, оскільки не потребують повернення, однак отримати їх досить складно через високу конкуренцію та жорсткі вимоги донорів. Венчурний капітал та бізнес-ангели, зі свого боку, забезпечують суттєві фінансові ресурси та експертну підтримку, але водночас зменшують частку засновників у компанії. Краудфандинг, відповідно до останніх досліджень, виступає ефективним інструментом не лише для фінансування, а й для перевірки ринкового попиту, проте потребує активного маркетингового супроводу [45; 46]. Інкубатори та акселератори, поєднуючи інвестиції з навчальними програмами та менторством, водночас, за словами М. Кучер, можуть передбачати часткову втрату контролю над бізнесом, високі вимоги до учасників та інтенсивність програми, що створює значне навантаження на команду [47]. Натомість кредити та пільгові позики залишаються найбільш традиційним джерелом підтримки бізнесу, але пов'язані з фінансовими ризиками через необхідність повернення коштів з відсотками [46]. Для більшої наочності наведені ключові переваги та недоліки перерахованих фінансових інструментів для залучення інвестицій у стартапи узагальнено у *Додатку 3*.

Кожен стартап, незалежно від країни, де його було створено, чи від сфери діяльності, так чи інакше використовував принаймні один із відповідних інструментів. Гранти, приміром, були значним джерелом фінансування для

вітчизняного стартапу Uniot, що розробляє рішення у сфері інтернету речей (далі – IoT) [48], та зарубіжного стартап-виробника мікросхем Ephos [49]. Венчурний капітал і бізнес-ангели суттєво підтримали стартапи Preply (глобальна платформа електронного навчання) [50], Liki24 (онлайн-платформа для пошуку лікарських засобів у аптеках із можливістю порівняння цін, оформлення замовлення та доставки), 3DLOOK (технологія сканування людського тіла по фото за допомогою ШІ) і Etachki (продаж та купівлі вживаних авто через онлайн-аукціон) [51]. Уже відомі компанії Dropbox, Airbnb, Stripe і Reddit свого часу отримали світове визнання завдяки бізнес-інкубатору Y Combinator [52], а український стартап PИХ профінансував виробництво першого в світі цифрового рюкзака через краудфандинг, запустивши проєкт на Kickstarter та Indiegogo та отримавши 325000 доларів США, що в кілька разів перевищувало основну мету [53]. Згодом та сама історія спостерігалася і з проєктом цього ж стартапу щодо створення анімованого рюкзака для дітей, у який, як зазначає А. Співак, на платформі Kickstarter вдалося залучити «46000 доларів при початковій меті 15000 доларів» [54]. Заразом важливу роль у підтримці українських стартапів відіграють також державні програми пільгового кредитування, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9». Невеликі новостворені компанії можуть отримати доступ до фінансових ресурсів на вигідних умовах, що дозволяє їм інвестувати в розвиток продукту, обладнання чи розширення команди. Станом на 22.09.2025 року за цією програмою підписано 123871 кредитний договір на загальну суму 425495,4 млн грн [55]. Отож ці приклади доводять, що фінансування стартапів може бути дуже різноманітним і гнучким.

Разом з тим, на нашу думку, варто також виокремити концепцію, відповідно до якої фінансові інструменти розглядаються не лише як засоби залучення інвестицій, а й власне як інструменти організації фінансової діяльності стартапу та контролю за рухом його грошових потоків. Зокрема, йдеться про цифрові системи і програми бюджетування, фінансового планування, обліку, аналізу й онлайн-бухгалтерії (QuickBooks, Xero, Oracle NetSuite, Zoho Books, Wave, UBC Analytics, Діловод, SMARTFIN.UA, Finmap, Обліксофт, Таксер) (табл. 4) та платіжні сервіси і рішення

для автоматизації грошових операцій (міжнародні: PayPal, Stripe; українські: LiqPay, Wayforpay, NovaPay, Plata by mono).

Таблиця 4

Цифрові фінансові інструменти для бюджетування, фінансового планування, обліку, аналізу й онлайн-бухгалтерії

Інструмент	Опис основних функцій	Посилання
QuickBooks (США)	Бухгалтерський облік, фінансове планування, звіти і податкова інформація, інтеграція з банківськими рахунками	https://quickbooks.intuit.com/
Xero (Нова Зеландія)	Онлайн-бухгалтерія та фінансове планування, управління бізнес-витратами	https://www.xero.com/
Oracle NetSuite (США)	ERP-система з функціями фінансового управління	https://www.netsuite.com/
Zoho Books (Індія)	Онлайн-бухгалтерія, управління грошовими потоками	https://www.zoho.com/books/
Wave (Канада)	Безкоштовна онлайн-бухгалтерія з функціями виставлення рахунків, відстеження витрат та фінансових звітів	https://www.waveapps.com/
UBC Analytics (Україна)	Бюджетування, консолідація, управління грошовими потоками та ліквідністю	https://ubcanalytics.com.ua/
Діловод (Україна)	Управлінський, бухгалтерський облік, облік товарних запасів, звітність, інтеграції з ПРРО	https://dilovod.ua/
SMARTFIN.UA (Україна)	Ведення ФОП: розрахунок зарплати, кадрова документація, звітність, облік доходів	https://smartfin.ua/
Finmap (Україна)	Управління фінансами, аналітика (фінансові звіти, управління заборгованістю)	https://www.finmap.online/ua
Обліксофт (Україна)	Автоматизація бухгалтерського обліку	https://obliksoft.com.ua/
Taxer (Україна)	Електронна звітність, податковий календар, онлайн-бухгалтерія, сплата єдиного податку та єдиного соціального внеску	https://taxer.ua/uk/

Джерело: укладено автором

З огляду на функціональні можливості наведених у табл. 4 інструментів їх використання сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності оптимізації управлінських рішень та насамкінець економії ресурсів стартапу. Крім того, зазначені системи можуть виконувати і роль інструментів ризик-менеджменту у вузькому

значенні, тобто у сфері фінансів, оскільки дозволяють: ідентифікувати потенційні фінансові загрози; формувати аналітичні звіти для контролю фінансової стійкості; автоматизувати моніторинг та контроль грошових потоків, знижуючи ризики шахрайства й помилок. Таким чином, такі цифрові інструменти є не лише засобами фінансового обліку та планування, але й важливими складовими системи управління ризиками, що забезпечує сталий розвиток стартапу в умовах динамічного ринкового середовища.

Водночас що стосується інструментів ризик-менеджменту у широкому значенні, а не лише у окремій сфері, то вони охоплюють широкий спектр методів, підходів і технологій, які допомагають стартапам ідентифікувати (виявляти, розпізнавати та описувати) ризики, аналізувати їх, визначити пріоритетні, приймати рішення та нарешті здійснювати моніторинг [56]. Здійснюючи дослідження ризиків стартап-компанії S.C. NanoMed S.R.L, основною діяльністю якої є виробництво та розповсюдження фармацевтичної продукції, румунські науковці А. Спояла, Д. Деселніку, А. Фікай та Е. Андронеску використали, наприклад, такі інструменти:

1. Таблицю класифікації ризиків на ризики-небезпеки (пошкодження продукції під час пожежі, шахрайство та крадіжки, коливання валютного курсу, відсутність працівників через травму або хворобу, пошкодження обладнання, природні небезпеки внаслідок катастроф); ризики контролю (нестача постачань чи брак коштів для оплати постачальникам); ризики-можливості [57, с. 58-59];

2. Метод індексу ризику, що полягає у розрахунку відповідного індексу за формулою:

$$R_i = P \times I,$$

де: R_i – індекс ризику, P – ймовірність, що ризик виникне (ціле значення від 1 до 10), I – вплив (наслідок), якщо ризик виникне (ціле значення від 1 до 10) [57, с. 58].

3. Ризик-матрицю, у якій відобразили ймовірність настання події у співвідношенні з рівнем її впливу (масштабом, серйозністю) [57, с. 59-60].

Зі свого боку М. Мельник зазначає, що для ідентифікації ризиків доречним є також використання мозкового штурму, SWOT-аналізу, чек-листів ризиків, сценарного аналізу, структурованого методу «Що, якщо?», аналізу історичних даних,

галузевих та міжнародних порівнянь (бенчмаркінгу) [58]. Оцінку та виявлення пріоритетних ризиків, за словами Р. Бугріменко та П. Смірнова, можна проводити і за допомогою методу Делфі та моделювання Монте-Карло [37, с. 72-73]. Натомість особливим інструментом виступає також комплаєнс.

Згідно із дослідженням Т. Кронівець та В. Дорош загалом термін «комплаєнс» науковцями, зокрема О. Колодізевим та О. Коцюбою, трактується як багатогранна науково-економічна категорія, що виступає: 1) процесом управління; 2) поняттям, що використовується для позначення відповідності нормам; 3) процесом виявлення проблемних ситуацій; 4) системою заходів для захисту інтересів підприємства та його контрагентів; 5) складовою управлінської структури; 6) комплексом заходів [59, с. 366]. Втім, ми погоджуємося із Т. Кронівець у тому, що узагальнено цю категорію можна визначати як «систему, що передбачає заходи управління, попередження та подолання ризиків недотримання вимог законодавства, правил, політик та стандартів в органах державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектору економіки» [60, с. 57]. Ця дефініція підкреслює його роль як інтегрального елемента ризик-менеджменту, як і те, що оцінка та управління ризиками є однією із основних функцій компаєнсу, поряд із моніторингом змін законодавства, реагуванням на інциденти та проведення внутрішніх розслідувань та іншими [61, с. 388]. Відтак комплаєнс забезпечує комплексний підхід до зниження потенційних небезпек, що набуває особливої актуальності для стратегічного розвитку стартапів, які часто стикаються з невизначеністю та правовими і регуляторними ризиками.

Отож попри те, що кожен із інструментів, згаданих у працях А. Спояла, Д. Деселніку, А. Фікая, Е. Андронеску, М. Мельника Р. Бугріменка, П. Смірнкової та Т. Кронівець, має свої особливості та призначення (класифікація дозволяє систематизувати і структурувати ризики за типом, ризик-матриця – візуалізувати й визначити пріоритетні, сценарний аналіз – дослідити вплив можливих сценаріїв розвитку подій на майбутнє тощо), усі вони спрямовані на виконання одного завдання – допомогти засновникам і керівникам ідентифікувати і оцінити потенційні ризики, з якими може зіштовхнутися стартап, та відповідно прийняти зважене управлінське рішення, спрямоване на уникнення загрози чи мінімізації її наслідників.

Таким чином, їхнє застосування є невід’ємною частиною стратегічного управління новоствореними компаніями.

Щодо наступної групи інструментів, тобто маркетингових, то ми вже вказували на те, що вони є критично важливими, коли стартап намагається отримати фінансування через краудфандинг. Проте варто підкреслити, що їхнє застосування не обмежується лише цим випадком. Оскільки у сучасному світі реклама супроводжує людину майже всюди, продумана маркетингова стратегія стає вагомим чинником для досягнення успіху. Отож, формуючи стратегію управління, стартаперам важливо враховувати значення брендингу і репутаційного капіталу та не нехтувати доступними маркетинговими інструментами, як традиційними (зовнішня реклама, ЗМІ), так і новітніми (ретаргетинг, маркетинг у соціальних мережах (далі – SMM), мобільний і партнерський маркетинг, рекламні повідомлення, SEO-просування, email-маркетинг та QR-коди) [62, с. 398-399] для просування своєї ідеї.

І хоча сказане демонструє, що усі з досліджених груп інструментів стратегічного управління та адаптації стартапів змін ринку є вкрай важливими для їхнього успішного запуску і сталого розвитку, однак вважаємо за доречне згадати, що основний рушій будь-якого проєкту – це люди. Саме команда поєднує ідею, ресурси й управлінські інструменти в реальні дії, перетворюючи стратегічні рішення на практичні результати. У цьому контексті особливого значення набувають HR-інструменти, які дозволяють не лише залучати і утримувати талановитих працівників, а й забезпечувати ефективну комунікацію, розвиток компетенцій та підтримку корпоративної культури, без яких жоден набір стратегій не матиме належного ефекту.

Як зазначає HR-Generalist у стартапі Fitmap М. Сігова, вона є прихильницею системи Well Being – «комплексу інструментів і заходів, спрямованих на покращення внутрішнього стану й рівня задоволеності співробітників роботою» [63], а відтак у рамках цієї системи у стартапі використовуються такі методики моніторингу даних про ефективність, моральний стан та лояльність команди, як: опитування працівників, тестування менеджерів за допомогою психологічних тестів на визначення типу управління та індивідуальні бесіди (one to one) [63]. Також окрім таких традиційних методів управління людськими ресурсами, існує і низка спеціальних цифрових

інструментів, які допомагають автоматизувати HR-процеси. Це, наприклад, система Yaware.TimeTracker, платформи BambooHR, Zoho People та Workable, програма Workday, система управління навчанням Moodle, месенджер Slack, хмарна система Paycor [64] (табл. 5).

Таблиця 5

Цифрові HR-інструменти

Інструмент	Опис основних функцій	Посилання
BambooHR (США)	управління персоналом, рекрутингом, онбордингом, обліком часу, заробітною платою, продуктивністю та комплаєнсом	https://www.bamb oohr.com/
Zoho People (Індія)	управління персоналом, рекрутингом, онбордингом, заробітною платою, продуктивністю та навчанням	https://www.zoho. com/people/
Workable (США)	оптимізації найму, управління даними співробітників, відстеження робочого часу та нарахування заробітної плати	https://www.worka ble.com/
Workday (США)	автоматизація HR- та фінансових процесів на основі ІІІ	https://www.workd ay.com/
Moodle (Австралія)	навчання працівників	https://moodle.org/
Slack (США)	забезпечення командної комунікації через канали та чати	https://slack.com/
Paycor (США)	обробка заробітної плати, подання податкової декларації та комплаєнс	https://www.payco r.com/
Yaware.TimeTracker (Україна)	моніторинг робочого часу для аналізу ефективності персоналу	https://yaware.com .ua/uk/

Джерело: укладено автором на основі [64]

Таким чином, інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку можуть бути вкрай різними (Додаток 4), але окремо варто згадати і про те, що більшість цифрових інструментів, наведених як у табл. 4, так і у табл. 5, інтегрують елементи штучного інтелекту, що надає додаткові корисні функції. Так, у QuickBooks є Intuit Assist, який вміє створювати і категоризувати витрати за заданими параметрами, а також генерувати рахунки-

фактури миттєво з нотаток, електронних листів і фотографій [65]. Водночас Zoho Books впроваджує можливості штучного інтелекту через AI-асистента Zia, що:

- «допомагає удосконалювати стратегії за допомогою рішень, заснованих на даних, поєднуючи аналітику компанії з прогножною та прескриптивною аналітикою;
- генерує контент для соціальних мереж, пропонує хештеги та реагує на взаємодії, оптимізуючи робочий процес публікації дописів;
- оптимізує підтримку клієнтів, відповідаючи на поширені запитання;
- покращує комунікацію на робочому місці, аналізуючи взаємодію співробітників та підсумовуючи розмови для сприяння залученості;
- покращує онлайн-зустрічі, перетворюючи стенограми на практичні висновки; допомагає співробітникам виконувати стандартні HR-завдання» тощо [66].

Відтак доволі часто інструмент з елементами ШІ, який належить до однієї групи, здатен замінити інструмент з іншої. Хоча існують й інструменти ШІ, які допомагають виконувати завдання у одному конкретному напрямі. Приміром, О. Рябчиков, який ґрунтовно дослідив застосування ШІ для управління ризиками в проєктах за методологією Scrum, аналізує передусім можливості використання моделей, розроблених на базі OpenAI (GPT, GANs) для управління ризиками [67, с. 104]. При цьому відповідні інструменти, інтегровані з ШІ, у сучасних умовах демонструють високу ефективність. Зокрема, у праці О. Рябчикова порівняння розподілу ризиків, виявлених експертами та ШІ (зі встановленими цілями спринту та без них), показало, що «ШІ дозволив знайти 95% ризиків, які могли б критично вплинути на успішність проєкту» [67, с. 107]. Ці дані підтверджують, що застосування ШІ в управлінні ризиками також суттєво підвищує ефективність їх виявлення та оцінки, забезпечуючи ширше охоплення потенційних загроз. Для стартапів, що перебувають на стадії формування бізнес-моделі та виходу на конкурентний ринок, це створює можливість завчасно виявляти критичні проблеми, коригувати стратегію та зменшувати ймовірність невдачі, яка на початкових етапах є особливо високою.

ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ» – вінницьке підприємство, яке займається діяльністю в сфері продажу, технічного обслуговування та ремонту торговельного і

банківського обладнання, є яскравим прикладом підприємства, якому вдалося інтегрувати у свою діяльність деякі з перерахованих інструментів для оптимізації своєї роботи. Компанія використовує, зокрема, програму для управління завданнями Trello, маркетингові інструменти – активно веде власний сайт (<https://www.master-net.vn.ua/>) [68], а також інструменти ризик-менеджменту: SWOT-аналіз, метод індексу ризику та ризик-матрицю.

Разом з тим, аналізуючи діяльність ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ», зокрема його фінансові показники за 2022-2024 роки (табл. 6), ми виявили, що у останній звітній рік підприємство зазнало зменшення доходу і чистого прибутку, у зв'язку з чим пропонуємо власний стартап у цій сфері, пов'язаний із автоматизацією та цифровізацією обслуговування торговельного та банківського обладнання, – «SmartMaint» – платформу, яка допоможе контролювати, обслуговувати та ремонтувати обладнання швидше і з меншими витратами. Приміром, сервіс буде здатен здійснювати моніторинг обладнання в режимі онлайн, прогнозувати поломки за допомогою ШІ, дистанційно вирішувати проблеми та надавати аналітику і звіти про стан обладнання. Такий стартап здатен допомогти і ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ» зробити сервіс більш сучасним, швидким і зручним для клієнтів, використовуючи цифрові технології та штучний інтелект.

Таблиця 6

Фінансові показники ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ»

Показник	Роки дослідження			Відхилення, +/-
	2022	2023	2024	
Дохід, тис. грн	8 107,4	9 585,1	7 747,7	-359,7
Чистий прибуток, тис. грн	585,7	871,3	335,5	-250,2
Активи, тис. грн	3 508,3	4 168,9	4 021,0	+512,7
Зобов'язання, тис. грн	705,3	734,6	551,2	-154,1

Джерело: укладено автором на основі [69]

Беручи до уваги усе сказане вище про інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку, вважаємо, що ефективними для цього стартапу будуть такі інструменти:

1. Програмні інструменти для операційного управління: ERP-система від IT-Enterprise та програма для управління завданнями Trello;
2. Фінансові інструменти: краудфандинг, венчурний капітал та бізнес-ангели (для залучення інвестицій) та цифровий фінансовий інструмент Finmap;
3. Інструменти ризик-менеджменту: SWOT-аналіз (рис. 6), метод індексу ризику (табл. 6) та ризик-матрицю (рис. 7);
4. Маркетингові інструменти: засоби масової інформації, SMM та QR-коди;
5. HR-інструмент Yaware.TimeTracker та Workday.

S (Сильні сторони) - досвід ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ»; - співпраця з ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ»; - інноваційна платформа з використанням ШІ та IoT для моніторингу і прогнозування поломок; - зменшення витрат і часу простою обладнання для клієнтів. - використання інструментів стратегічного управління та адаптації до змін ринку.	W (Слабкі сторони) - високі початкові витрати на розробку та впровадження платформи; - необхідність у висококваліфікованих IT-фахівцях і технічних спеціалістах; - залежність від стабільного інтернет-з'єднання та цифрової інфраструктури клієнтів; - обмежене охоплення ринку на початковому етапі.
О (Можливості) - зростання попиту на цифровізацію та автоматизацію сервісів в Україні та світі; - масштабування продукту на інші сфери обладнання; - можливість співпраці з закордонними клієнтами та масштабування бізнесу за межі України.	Т (Загрози) - конкуренція; - кіберзагрози та ризики витоку даних; - економічна нестабільність в Україні; - швидкий розвиток технологій та ризик «старіння» продукту; - можливі труднощі з ліцензуванням або сертифікацією продукту.

Рис. 6. SWOT-аналіз стартапу «SmartMaint» на етапі зародження ідеї

Джерело: укладено автором

Так, наприклад, SWOT-аналіз на етапі зародження ідеї, представлений на рис. 6, показує, що запропонований стартап «SmartMaint» має сильну базу, яка ґрунтується на досвіді ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ», можливості масштабування, але потребує інвестицій та грамотного управління ризиками. На інших стадіях життєвого циклу наведені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози можуть змінюватися залежно від конкретних обставин, а тому постійний перегляд і актуалізація SWOT-аналізу є необхідною умовою ефективного стратегічного управління. Це дозволяє своєчасно коригувати цілі та пріоритети новоствореної компанії, яка ще шукає своє місце на ринку, адаптувати ресурси до нових викликів і використовувати відкриті можливості для розвитку.

Таблиця 7

Оцінка ризиків стартапу «SmartMaint» через визначення індексу ризику на етапі зародження ідеї

№	Ризик	P	I	R _i
P1	Недостатність інвестицій для розробки та масштабування	9	10	90
P2	Збої в роботі платформи, проблеми з інтеграцією в обладнання	9	6	54
P3	Відсутність кваліфікованих ІТ-спеціалістів	7	10	70
P4	Хакерські атаки, витік даних	4	8	32
P5	Конкуренція	6	4	24
P6	Недовіра клієнтів до нової технології або збій на старті	3	7	21
P7	Економічна нестабільність в Україні	8	4	32
P8	«Старіння» продукту	7	9	63
P9	Проблеми з сертифікацією чи ліцензуванням	3	10	30

Джерело: укладено автором

Водночас оцінка ризиків через визначення індексу ризику на етапі зародження ідеї та ризик-матриця, наведені у табл. 7 і на рис. 7 демонструють низку викликів, з якими може зіштовхнутися стартап у процесі свого розвитку. Щодо управління цими ризиками, то варто зазначити, що у науковій літературі встановлено, що кожному співвідношенню показників P та I відповідає певна стратегія:

- високий рівень ймовірності виникнення й незначний вплив (I) – зменшення;

- високий рівень ймовірності виникнення і значний вплив (II) – уникнення;
 - низький рівень ймовірності й високий вплив (III) – перенесення;
 - низький рівень ймовірності виникнення і незначний вплив (IV) – прийняття
- [70, с. 179-181].

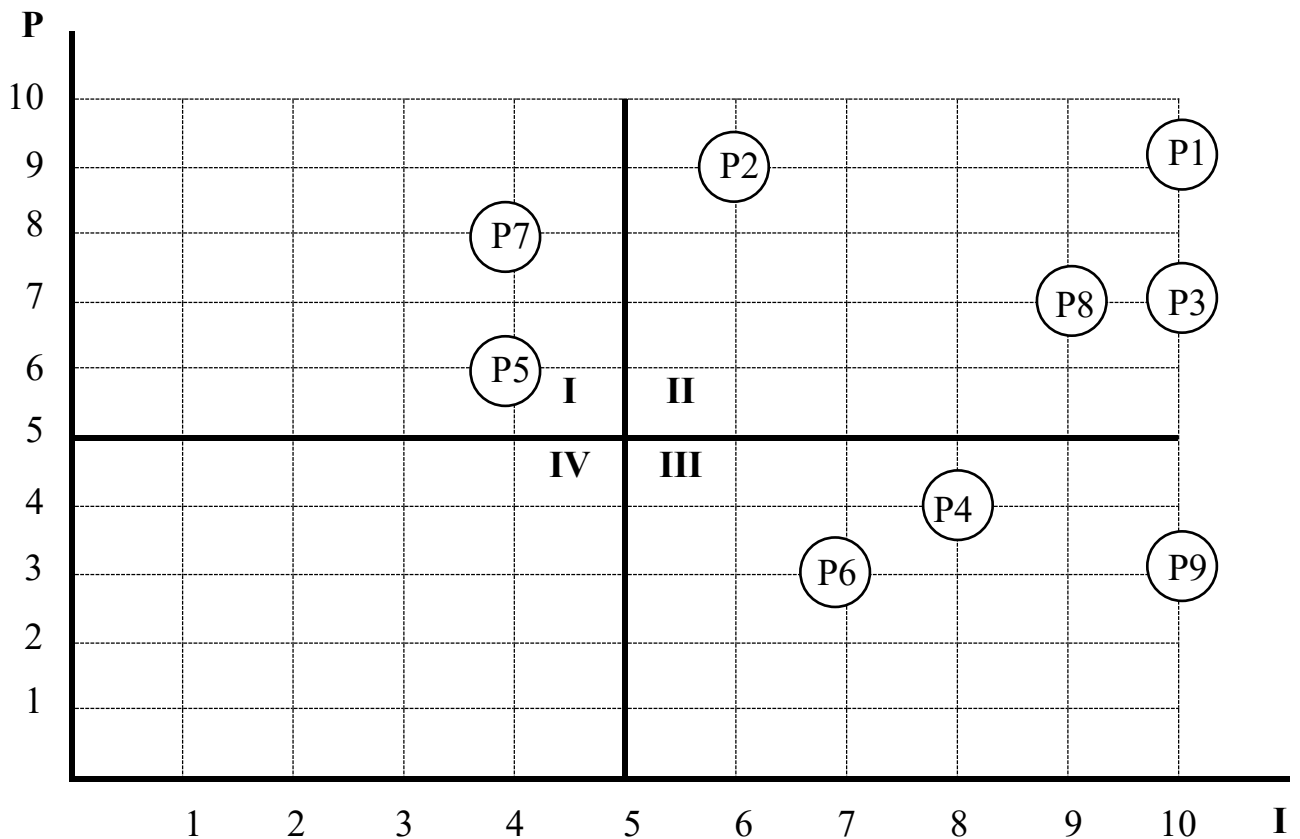


Рис. 7. Ризик-матриця старту «SmartMaint» на етапі зародження ідеї

Джерело: укладено автором

Відтак у випадку оцінки ризиків безпосередньо старту «SmartMaint» можна визначити, що ризиків недостатності інвестицій (P1), збоїв у роботі платформи та проблем з інтеграцією в обладнанні (P2), відсутності кваліфікованих ІТ-спеціалістів (P3), «старіння продукту» (P8) варто уникати. Ризики від впливу конкуренції (P5) і економічної нестабільності в Україні доцільно зменшувати. Натомість для управління ризиками хакерських атак, витоку даних (P4), недовіри клієнтів (P6) та проблем із сертифікацією чи ліцензуванням їх можна передати третім особам – фахівцям у тих

сферах, де й існує ймовірність їх виникнення (ІТ-спеціалістам, маркетингологам, юристам).

Таким чином, підсумовуючи сказане, ми можемо зробити висновок, що застосування стартапами інструментів стратегічного управління та адаптації до змін ринку є надзвичайно важливим, оскільки, по-перше, дозволяє своєчасно ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, що сприяє уникненню кризових ситуацій, по-друге, забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові тренди та запити споживачів, а по-третє, закладає фундамент для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Це демонструє, зокрема, як досвід вже відомих стартапів (SwagUp, Liki24, S.C. NanoMed S.R.L, Fitmap, Airbnb тощо), так і дослідження ризиків запропонованого нами на основі аналізу діяльності ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ» стартапу «SmartMaint».

2.2. Роль комунікації та командної взаємодії в управлінні стартапами

Попри те, що, як ми дослідили раніше, інструменти стратегічного управління та адаптації стартапів до ринкових змін є надзвичайно важливими для ефективного управління інноваційними проєктами, не менш значущу роль у цьому процесі відіграють комунікація та командна взаємодія.

«Комунікація» як поняття, що має давнє походження і бере свій початок від латинського слова «communicatio», яке означає «спілкування» [71, с. 37] або «повідомлення», тісно пов'язане також із дієсловом «commūnīco» – «роблю спільним; повідомляю; з'єдную» [72]. Саме в цьому – у здатності з'єднувати – і полягає глибинна сутність комунікації. Вона не лише допомагає передати інформацію від однієї людини до іншої, але й сприяє створенню спільного простору розуміння, у якому окремі думки, цінності та наміри набувають спільного сенсу.

У теорії менеджменту, враховуючи здатність комунікації об'єднувати – людей, їхні міркування, замисли і погляди, відповідний термін розглядається науковцями в значенні процесу обміну ідеями та інформацією між учасниками управлінської діяльності, що веде в кінцевому підсумку до взаєморозуміння [73, с. 33; 74, с. 212].

Тобто, більш конкретно, комунікація на підприємстві (чи як у нашому випадку – у стартапі) – це обмін даними, на основі яких «керівник (управлінець) отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників установи (підприємства, організації)» [75, с. 167].

Отож виступаючи невід’ємною частиною процесу управління, комунікація, як стверджують М. Артемович, В. Кривенко та О. Прокопчук, виконує низку функцій, зокрема: управлінську, інформаційну, емотивну, контрольну [74, с. 214], інтегративну, контактовстановлюючу функції [76, с. 186], а також функцію зв’язку [77, с. 73].

Так, управлінська функція проявляється в тому, що комунікація сприяє злагодженій координації та плануванню управлінських процесів на всіх рівнях організації, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і оптимальний розподіл ресурсів. Інформаційна – передбачає постійний обмін ключовою інформацією між керівниками, підлеглими та зовнішнім середовищем, що є визначальним для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Щодо емотивної функції, яка, за словами О. Приходченко, відображає «прояв емоційності на мовному рівні» [78, с. 138], то в контексті управління стартапами вона полягає у формуванні позитивного клімату в команді та розвитку корпоративної культури, що забезпечує збереження та примноження людського потенціалу. Контрольна функція проявляється у тому, що комунікація дозволяє відстежувати виконання планів і за потреби коригувати дії, а роль інтегративної та контактовстановлюючої функцій, як зазначає М. Артемович, виражається у генерації ідей та встановленні зв’язків між діловими партнерами і перетворення їх на своїх однодумців [76, с. 186]. Разом з тим, оскільки комунікація є соціальним процесом, то В. Кривенко справедливо наголошує на тому, що «вона формує суспільство у цілому, виконуючи у ньому функцію зв’язку» [77, с. 73].

Водночас багатогранність комунікації зумовлена не лише множинністю функцій, які вона виконує, а й різними формами її прояву, що залежать від контексту, учасників і цілей взаємодії. З урахуванням цього у науковій літературі види комунікації систематизують за низкою ключових ознак, що дозволяє представити відповідну класифікацію чітко та структуровано (рис. 8).

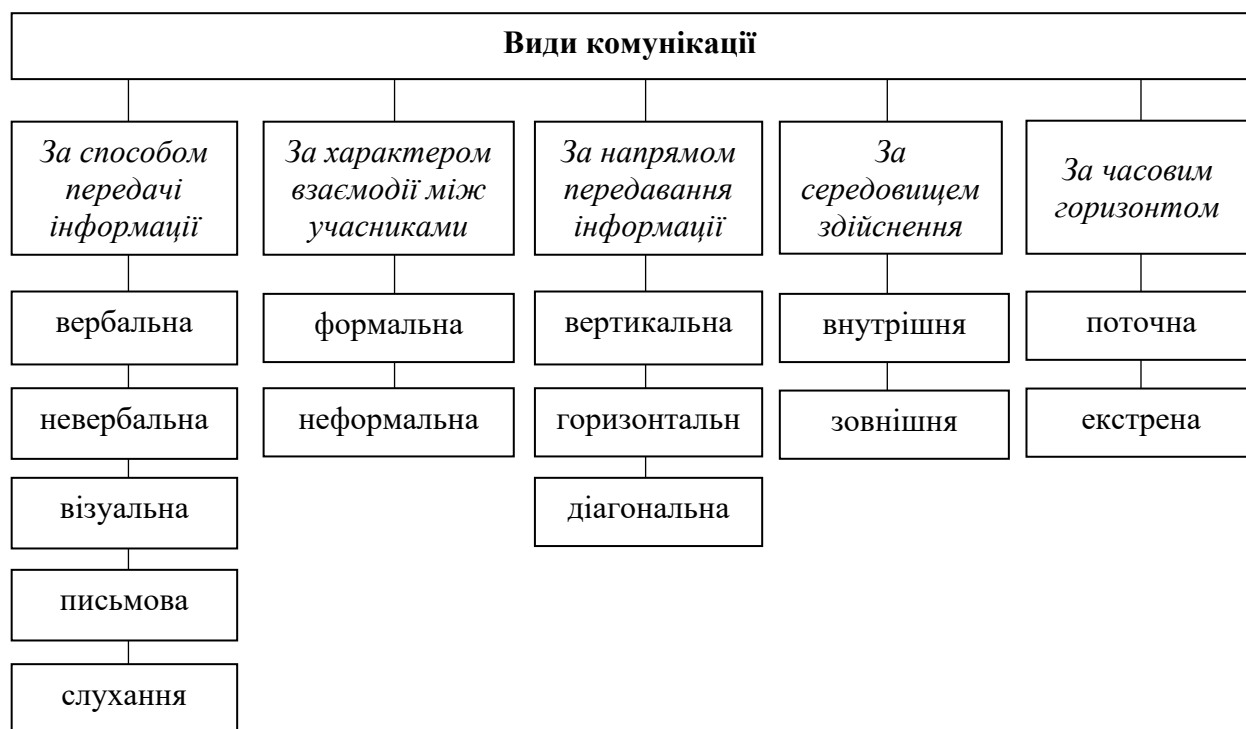


Рис. 8. Види комунікації

Джерело: [79, с. 14]

Розуміння видів комунікації та функцій, які вона виконує, має прикладну цінність, зокрема, при побудові комунікаційної стратегії стартапу як цілісної системи «планування й управління процесом взаємодії з аудиторією, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей стартапу» [80]. Саме комунікаційна стратегія, що складається з низки взаємопов'язаних структурних елементів: визначення цілей, ідентифікації цільової аудиторії, формулювання повідомлення, вибору каналів комунікації та організації зворотного зв'язку [80], і є тим практичним інструментом, який допомагає новоствореним компаніям ефективно позиціонувати себе на ринку, вибудовувати довіру серед споживачів і партнерів, а також формувати власну репутацію.

Враховуючи, що стартап – це найчастіше проєкт, який, поступово вдосконалюючись, прагне перетворитися на зріле підприємство, динамічність його розвитку зумовлює необхідність формування окремих комунікаційних стратегій для кожного етапу життєвого циклу (Додаток 5). При цьому під час розроблення таких

стратегій управлінням важливо враховувати поділ комунікації за середовищем здійснення, тобто забезпечувати ефективну взаємодію як у межах стартапу, так і зі споживачами, інвесторами та громадськістю. Обидва види комунікації є важливими, оскільки внутрішня – сприяє узгодженості дій команди, створенню позитивного мікроклімату та підвищенню продуктивності праці, а зовнішня – забезпечує впізнаваність стартапу на ринку, сприяє встановленню ділових зв'язків і формує позитивний імідж компанії.

Так, для організації зовнішньої комунікації стартапи традиційно можуть використовувати особисті зустрічі, соціальні мережі, email-маркетинг, а також брати участь у відповідних форумах і конференціях, організовувати прес-релізи тощо. Проте окремо варто зауважити, що все частіше як зарубіжні, так і вітчизняні стартапи будують свою комунікацію, зокрема, із клієнтами, беручи за основу ту чи іншу комунікаційну модель, яка відображає «процеси передачі та/або обміну інформацією між усіма учасниками комунікації» [81]. Наприклад, фінтех стартап EarlySalary, як дослідив Р. Гаджинкар, використовує у своїй діяльності комунікаційну модель AIDA, що передбачає поділ комунікації на чотири основні етапи: A (Attention) – привернення уваги; I (Interest) – формування інтересу; D (Desire) – створення бажання; A (Action) – спонукання до дії [81]. Зазначене яскраво видно із того сайту компанії, де інформація про неї та продукт викладена саме таким чином, щоб спочатку привернути увагу, потім сформувати інтерес, надалі створити бажання, а в кінці є прямий заклик до дії – посилання на Google Play та App Store, де можна завантажити додаток EarlySalary [82].

Аналогічний підхід можна прослідувати і на сайті вітчизняного стартапу Jooble (<https://ua.jooble.org/>) [83], де увага спочатку привертається полем для пошуку вакансій у різних містах, нижче наведено коротку інформацію про можливість створення свого профілю та міста України із зазначенням кількості відкритих пропозицій роботи, що формує інтерес та створює бажання, а після цього як заклик до дії додано перелік популярних вакансій із активними посиланнями на них.

Окрім AIDA існують й інші комунікаційні моделі, які так само на основі чітких етапів допомагають стартапам налагодити ефективну комунікацію з споживачами та інвесторами (табл. 8).

Таблиця 8

Комунікаційні моделі взаємодії стартапу зі споживачами

AIDA	увага, інтересу, бажання, дія
AIDCA	увага, інтересу, бажання, довіра, дія
ACCA	увага, розуміння, переконання, дія
AIMDA	увага, інтерес, мотив, бажання, активність
DIBABA	бажання, ідентифікація потреб, стимулювання до покупки, відстеження реакції, заклик до купівлі, створення сприятливої для купівлі атмосфери
4A	обізнаність, ставлення, дія, повторна дія
4P	візуальний образ, обіцянка, підтвердження, поштовх/стимул

Джерело: укладено автором на основі [81]

Відомий стартап LetyShops, приміром, комунікуючи зі своїми клієнтами через сайт (<https://letyshops.com/ua>) [84], використовує розширену версію моделі AIDA – AIDCA, формуючи у відвідувачів також довіру до компанії, по-перше, через надання інформації про кількість користувачів сервісу та зроблених ними покупок, а по-друге, шляхом демонстрації загальної суми кешбеку, виведеного у фонд «Повернись живим».

Натомість, для порівняння, вже зріле підприємство – ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛДТ», про яке ми згадували раніше, використовує, на нашу думку, радше модель 4P, оскільки, як тільки клієнт потрапляє на сайт підприємства (<https://www.master-net.vn.ua/>) [68], то перше, що він бачить, – це окремі товари, які воно пропонує, що створює візуальний образ продукту та обіцянку того, що компанія задовільнить потреби споживача, надалі є підтвердження цього – опис та характеристики кожної позиції, і насамкінець – поштовх/стимул у вигляді кнопки «Додати у кошик».

Отже, як бачимо, чітко структуровані комунікаційні моделі дозволяють ефективно передавати ключові повідомлення цільовій аудиторії, формувати позитивне сприйняття продукту та зміцнювати довіру до нього. Для стартапів, які часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів, використання таких підходів дає можливість сконцентрувати зусилля на пріоритетних етапах комунікації, що, зі свого боку, сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню клієнтів та розвитку бізнесу.

Що стосується внутрішньої комунікації, то доречно наголосити, що, згідно з посібником з планування внутрішньої комунікації EU4PFM, цей процес охоплює такі складові:

- інформування – налагодження перехресного обміну інформацією через формальні та неформальні мережі, ефективні канали, інструменти та стилі спілкування;

- залучення – заохочення працівників до участі у створенні інформаційного контенту, зокрема, публікацій у блозі чи відеоматеріалів, у яких вони діляться власним досвідом і порадами для команди;

- отримання зворотного зв'язку – налагодження двосторонньої комунікації задля коригування внутрішніх процесів і їх адаптації до реальних потреб колективу [85, с. 6].

Ці три складові перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють єдину систему внутрішньої комунікації, яка не лише сприяє ефективному обміну інформацією, а й істотно впливає на мотивацію персоналу, рівень їхньої залученості у спільну діяльність і командну згуртованість.

Раніше ми вже згадували про такі інструменти, як Trello, Asana, Jira, Linear, BambooHR, Zoho People, Workable, Workday, Slack, Yaware.TimeTracker, які використовуються стартапами та іншими бізнес-структурами для планування, координації та контролю робочих процесів, а також задля управління персоналом. Однак вони є ще й тими інструментами, які допомагають удосконалити внутрішню комунікацію, а відтак забезпечити ефективну командну взаємодію.

На практиці роль комунікації важко переоцінити, особливо з огляду на те, що, близько 8 % стартапів зазнають краху через проблеми в комунікації, а ще 19 % – унаслідок нехтування потребами клієнтів, тобто через відсутність належного зворотного зв'язку, що призводить до створення продуктів, неузгоджених із реальними запитами ринку [86]. І за цією сухою статистикою криються не просто цифри, а реальні історії стартапів, у які вкладали роки праці, енергії та віри. Історії, які часто повторюють одні й ті самі помилки – ті, яких цілком можна було б уникнути завдяки правильно вибудованій комунікаційній стратегії.

Так, одним із яскравих прикладів провалу через комунікаційні прорахунки став стартап у сфері мілітарі-технологій TEMB Military. Команда розробників працювала над створенням медичних QR-браслетів для військовослужбовців Збройних сил України (далі – ЗСУ), що мали забезпечити оперативний доступ до ключової медичної інформації поранених у критичних ситуаціях. Проєкт розвивався понад півтора року, пройшов акселераційну програму та увійшов до кластеру Brave1. У результаті було створено прототипи пристроїв і проведено тестування за участі бригад швидкої допомоги та хірургів, але реалізація ініціативи наštтовхнулася на інституційні бар'єри комунікаційного характеру. Міністерство охорони здоров'я України розцінило систему як надто складну для масштабного впровадження та висловило застереження щодо захисту персональних даних. У відповідь команда була змушена переглянути концепцію, замінивши браслети на медичні жетони та адаптувавши технологічне рішення до нових вимог. Після повторного тестування оновлені жетони були передані окремим підрозділам для практичного використання. Однак, попри технічну готовність продукту та його суспільну значущість, впровадження проєкту було призупинено. Вирішальним чинником стала неефективна комунікація з Генеральним штабом ЗСУ, який у той період не мав можливості забезпечити реалізацію проєкту в умовах перерозподілу ресурсів на інші пріоритетні напрями [87]. Досвід цього надважливого, але невдалого стартапу, як зазначають О. Материнська та В. Дорош, «є прикладом того, як недосконалість стратегічної комунікації на рівні «стартап – інвестор (яким у цьому випадку є державний орган)»

може стати критичною перешкодою для втілення навіть технічно готових і суспільно необхідних інновацій» [79, с. 15].

Схожа ситуація склалася й зі стартапом Ecoisme, який займався розробкою інтелектуальної енергоощадної системи для дому, здатної відстежувати рівень споживання електроенергії. Проєкт швидко здобув широку медійну підтримку – про нього писали Forbes, Voice of America, TechCrunch і BBC, а засновника компанії включили до рейтингу Forbes «30 Under 30». Стартап було започатковано у Києві, однак після отримання початкових інвестицій команда переїхала до Кракова, де зареєструвала компанію та розпочала активну співпрацю з інвесторами. Для залучення коштів було використано платформу краудфіндингу Indiegogo, що принесло 63 тисячі доларів США, а крім того отримано інвестиції від Hubraum у розмірі 80 тисяч євро та 200 тисяч євро від InnoEnergy. Попри яскравий старт і значний медійний резонанс, проєкт не зміг утримати темпи розвитку. Команда неодноразово змінювала бізнес-модель у спробах знайти ефективну стратегію, проте залучити достатнє фінансування для масштабного виробництва не вдалося. У підсумку, через п'ять років після створення, стартап оголосив про банкрутство [87]. Отже, попри те, що комунікація із засобами масової інформації була вдалою – Ecoisme здобув визнання й широку публічність, стратегія взаємодії з інвесторами виявилася недостатньо ефективною, що й стало одним із ключових чинників його невдачі.

Приклади стартапів TEMB Military та Ecoisme наочно демонструють, що комунікація виступає тією невидимою ниткою, що може як об'єднати – людей в команду, проєкт з інвесторами та клієнтами, так і остаточно заплутати все і призвести до невдачі. Таким чином, на нашу думку, роль комунікації у управлінні стартапами полягає в тому, що завдяки їй:

- забезпечується узгодженість дій між членами колективу, що сприяє досягненню спільних цілей;
- передаються знання, досвід і цінності, стимулюється креативність і інноваційність через відкритий обмін ідеями;

– підтримується мотивація та створюється атмосфера довіри і взаємоповаги, що підвищує залученість команди та сприяє швидкому вирішенню проблем у умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності;

– забезпечується взаємодія з клієнтами, партнерами та інвесторами, формується позитивний імідж стартапу і зміцнюється довіра до нього.

Як наслідок, ефективна комунікація формує основу внутрішньої злагодженості, що безпосередньо підтримує командну взаємодію, яка, зі свого боку, є не менш важливим чинником успіху стартапу, адже передбачає координацію дій, спільне планування, обмін знаннями та узгодження рішень між членами команди, що дозволяє ефективно реалізовувати будь-які управлінські стратегії стартапу та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для інноваційних проєктів, приміром, і таких, як запропонований нами «SmartMaint», досліджений досвід інших стартапів та й уже зрілих підприємств є надзвичайно цінним, оскільки дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на ефективність командної роботи та внутрішньої комунікації, а також уникнути типових помилок у взаємодії зі стейкхолдерами.

2.3. Порівняльний аналіз управлінських стратегій успішних та невдалих стартапів

На сьогодні щонайменше вісім, а подекуди й дев'ять із десяти стартапів зазнають невдачі ще до виходу на ринок [86]. Ці показники стали вже своєрідною притчею в підприємницькому середовищі, слугуючи новоствореним підприємствам одночасно мотивацією для ретельного планування своєї діяльності та суворим попередженням про високі ризики. Враховуючи такий рівень провалів серед новостворених компаній, у контексті вивчення практичного досвіду управління стартапами в умовах нестабільного ринку надзвичайно важливо дослідити управлінські стратегії різних команд, щоб виявити ключові помилки в організації процесів, які часто стають причиною згортання діяльності чи втрати інвестицій.

Отож, якщо починати аналіз із кейсів тих стартапів, яким так і не вдалося повністю реалізувати свою ідею, то варто згадати, приміром, такий гучний провал як банкрутство Amp'd Mobile. У 2005 році ця компанія вийшла на ринок телекомунікацій як інноваційний мобільний оператор із концепцією, що випереджала свій час, оскільки полягала в інтеграції традиційних послуг мобільного зв'язку з мультимедійними можливостями – доступом до музики, відеоконтенту, серіалів та інтерактивних ігор безпосередньо з мобільного телефону. І хоча зараз ідея не є аж такою унікальною, але у той період була майже фантастичною, а відтак швидко привернула увагу інвесторів, які вклали у проєкт близько 400 млн доларів США. До 2007 року кількість клієнтів Amp'd Mobile сягнула майже до 200 тисяч осіб, але влітку того ж року компанія оголосила про банкрутство та повне припинення діяльності [88].

Вивчаючи управлінські помилки, що стали критичними для функціонування компанії, експерти онлайн-платформи для навчання фахівців та підприємців Genius, зазначили, що стартап:

- по-перше, використав занадто агресивну стратегію зростання без перевірки фінансової платоспроможності клієнтів, а тому його пропозиція кредитних періодів для оплати послуг призвела до значних неповернень коштів;
- по-друге, не мав належної фінансової дисципліни та контролю за витратами, що спричинило касовий розрив;
- по-третє, недооцінив технічну інфраструктуру внаслідок чого його білінгова система не впоралася з навантаженням;
- по-четверте, надмірно залежав від одного партнера – Verizon, фінансові зобов'язання перед яким і стали одним із чинників банкрутства [88].

Відтак попри наявність усіх ключових чинників успіху – оригінальної ідеї, потужного фінансування та високого рівня довіри з боку ринку, Amp'd Mobile не вдалося закріпитися в конкурентному середовищі, а його історія стала показовим прикладом того, що інноваційність концепції не гарантує стійкості бізнесу без належної організації управлінських процесів і фінансового контролю.

Дещо відмінною від попередньої є ситуація, яка склалася з іншим стартапом – Juicero, який позиціонував себе як інноваційний преміальний пристрій для приготування свіжовичавлених соків у форматі підписки. Ідея передбачала продаж спеціального преса та фірмових пакетів із подрібненими фруктами. Користувач мав лише вставити пакет у пристрій, підключити його до Wi-Fi, відсканувати QR-код і через кілька хвилин отримати готовий напій. Концепція виглядала цікаво, тому проєкт залучив близько 120 млн доларів США інвестицій, зокрема від Alphabet та інших венчурних фондів. Проте за кілька місяців після запуску стало очевидним, що весь цей процес не має практичного сенсу, адже той самий результат можна було отримати, просто стиснувши пакет руками, без жодних гаджетів, підключень до інтернету чи обов'язкової підписки. Унаслідок цього Juicero швидко перетворився із символу технологічної новизни на предмет публічної критики та іронії. Продукт, який мав полегшити життя споживачів, насправді створював додаткові обмеження, а його вартість не відповідала реальній споживчій цінності [88]. Досвід цього стартапу демонструє типовий приклад дисбалансу між інноваційністю та функціональністю продукту: Juicero зосередився на створенні складної технічної екосистеми, замість вирішення ключової потреби користувача – простого, зручного та доступного способу приготування соку.

Не менш актуальною, особливо в контексті запропонованого нами стартапу «SmartMaint», для якого, згідно з ризик-матрицею, ризик конкуренції (P5) є таким, який варто зменшувати, можна назвати історію стрімінгового сервісу Quibi. Як зазначає С. Овсієнко, стартапу вдалося акумулювати понад 1,75 млрд доларів США інвестицій для реалізації своєї ідеї, однак він недооцінив вплив конкуренції з YouTube, Netflix та TikTok, які забезпечували не лише ширший вибір контенту, а й зручнішу систему його споживання. У результаті Quibi не зміг сформувати сталу користувацьку базу, адже його ціннісна пропозиція не мала достатніх конкурентних переваг [89]. Схожа проблема виникла і у стартапу Jawbone, що вирішив налаштувати свою роботу на виготовлення фітнес-браслетів та трекерів здоров'я, але не витримав конкуренції інших компаній, наприклад, Fitbit, які пропонували доступніші продукти [88].

Наведені приклади стартапів ілюструють практичні аспекти впливу фінансових, технологічних, ринкових та організаційних ризиків на становлення і розвиток стартапів. Разом з тим, на нашу думку, доцільно розглянути і кейс Go.com – пошукової системи від усесвітньо відомої компанії The Walt Disney Company, яка демонструє, як юридичні проблеми також можуть стати однією з причин провалу. Так, для того, щоб побудувати власний інтернет-портал, Disney придбала Infoseek, інвестувала у проєкт 1,1 млрд доларів США, однак, по-перше, як і стартапи Quibi та Jawbone, не прорахувала наявності високої конкуренції з Yahoo і Google, а по-друге, що не менш важливо, вже від початку мала юридичні проблеми, пов'язані з логотипом. Зокрема, питання полягало в тому, що його дизайн був схожий на логотип іншої пошукової системи – Goto.com. Стартап Go.com програв відповідний судовий процес з Goto.com, що послабило проєкт [88]. Таким чином, приклад Go.com свідчить, що навіть за наявності потужної фінансової підтримки, розвиненої інфраструктури та впізнаваного бренду, відсутність стратегічного передбачення й недооцінка юридичних аспектів можуть нівелювати потенціал інноваційного стартапу.

Водночас, попри те, що авторитет Disney не допоміг Go.com досягти успіху, це не означає, що репутація не є важливою складовою стартапу. Однак йдеться навіть не про гучне ім'я, а саме про рівень довіри до новоствореного підприємства. Приміром, у випадку із фірмою WeWork, що надавала послуги оренди гнучких робочих просторів, конфліктні угоди та токсичне лідерство, за словами фахівців Genius, стали одними із причин підриву довіри до проєкту, а відтак і його провалу [88]. Подібний сценарій розгорнувся і з компанією Theranos, яка обіцяла прорив у сфері медицини, оскільки пропанувала «створити технологію аналізу крові з однієї краплі» [88]. Інвестори надто повірили харизматичній лідерці Елізабет Холмс, однак за її особою крився великий обман – стартап навмисно приховував недоліки своєї технології, фальсифікував результати досліджень і продовжував надавати послуги, що становили загрозу для життя та здоров'я пацієнтів [88]. Отож репутація – це важливий ресурс, який може мати як позитивний вплив, так і руйнівну силу. Високий рівень довіри здатен забезпечити швидке зростання та залучення інвестицій, проте у разі втрати

прозорості, порушення етичних чи правових норм, неефективного управління прихильність втрачається і це стає каталізатором кризи.

Крім того, розглядаючи приклади проєктів, які так і не досягли того успіху, на який розраховували, важливо, на нашу думку, ще раз згадати і вітчизняні стартапи ТЕМВ Military та Eсоіsme, що зазнали невдачі через комунікаційні прорахунки [79, с. 15].

Як бачимо, усі невдалі стартапи об'єднує дещо спільне – вони стали «жертвами» тих чи інших ризиків оскільки недостатньо продумали або не змогли ефективно реалізувати стратегію управління. Відсутність чіткого бачення розвитку, помилки у плануванні ресурсів та неузгодженість управлінських рішень призвели до втрати конкурентоспроможності й неможливості забезпечити сталий розвиток проєктів, а особливо для тих українських стартапів, які й так створювалися в умовах високої нестабільності та невизначеності через війну.

Що стосується успішних кейсів, то, хоча їх статистично значно менше, ніж невдалих, це лише підкреслює унікальність і цінність тих проєктів, яким вдалося досягти стабільного розвитку, зберегти інноваційність і вибудувати ефективну стратегію управління. Цілком очевидно, що поняття «успіх» для кожного є різним, оскільки залежить від мети, ринку, галузі та умов функціонування підприємства. Однак у контексті нашого дослідження успішними ми називаємо ті стартапи, які наразі активно функціонують, масштабуються чи вийшли на національний або міжнародний рівень, продемонструвавши стійку бізнес-модель і стратегічну гнучкість.

Отже, серед прикладів успішних стартапів доцільно передусім згадати Uklon. Сьогодні ця компанія надає послуги з виклику авто вже у 27 містах України та активно виходить на міжнародний ринок, зокрема в Узбекистані [90]. Досягнення такого рівня розвитку стало можливим завдяки впровадженню комплексної стратегії підтримки конкурентних переваг [91]. Як зазначається у матеріалі, підготовленому спільнотою розробників DOU разом з командою Uklon, ключем до успіху стала інтеграція бізнес-стратегії, інженерних команд і менеджменту в єдину екосистему, що передбачає «роботу з ідеями та стратегічний аналіз, продуктове планування,

орієнтацію на користувача з вимірюванням ефективності через метрики (input, output, outcome)» [91].

Ще одним із найяскравіших прикладів стартапу, який перетворився на світового лідера завдяки продуманій стратегії управління, є також Slack – корпоративний месенджер, що змінив підхід до внутрішніх комунікацій у бізнесі. Розпочавши як невеликий проєкт, створений колишніми розробниками гри Glitch, Slack за десятиліття виріс у потужну екосистему з понад 10 мільйонами активних користувачів щодня. Його дохід перевищив 1,7 мільярда доларів США на рік, а у 2023 році 70 % компаній зі списку Fortune 100 інтегрували цей інструмент у свої корпоративні процеси [92].

Секрет успіху Slack, згідно з дослідженням К. П. Сарата, полягає у продуманому поєднанні кількох управлінських підходів, які забезпечили стале зростання компанії. Так, стартап успішно застосував:

- модель freemium, що дала змогу користувачам безкоштовно випробувати базові функції продукту, а згодом – перейти на платні тарифи, формуючи стабільну клієнтську базу;

- стратегію product-led growth, коли саме продукт, а не маркетинг чи реклама, стає основним драйвером зростання, адже користувачі самі поширюють його завдяки позитивному досвіду використання;

- підхід «знизу-вгору» (bottom-up), за якого продукт спочатку впроваджувався на рівні окремих команд і підрозділів, а вже потім масштабувався на всю організацію, що значно пришвидшило його адаптацію та популярність у корпоративному середовищі [92].

Відтак історії доволі масштабних стартапів Uklon і Slack демонструють, що успіх новоствореного підприємства значною мірою визначається не лише інноваційністю продукту, а й системністю управлінських рішень, орієнтацією на користувача та здатністю команди до стратегічного мислення. Обидва приклади доводять, що стабільне зростання можливе за умов чіткої інтеграції бізнес-моделі, комунікацій, технічних рішень і гнучких управлінських практик.

Водночас корисним, зокрема для «SmartMaint», може бути і досвід іншого, менш відомого стартапу, який лише починає свою тернисту путь на шляху до успіху. Йдеться про проєкт OnlyBooks, заснований двома українськими блогерками – Віолеттою (@violetta.boooks) та Валерією (@valeriegillan) [93]. Основна його ідея полягає в організації «книжкових вечорів» – зустрічей, під час яких учасники мають змогу обговорювати літературні твори, ділитися власними враженнями та знайомитися з новими людьми, а також у створенні активної читацької спільноти, де книги стають приводом для живого спілкування й обміну думками. Попри те, що стартап зовсім молодий, він вже вирізняється своєю комунікаційною стратегією, що фокусується насамперед на потребах аудиторії. У центрі всієї взаємодії – споживач: його читацькі інтереси та емоційне сприйняття книжкових новинок. Засновниці зробили ставку на близький, довірливий стиль спілкування з підписниками через Instagram. Крім того, вони активно залучають свою аудиторію до діалогу на особистих сторінках у соціальних мережах Instagram та TikTok, чесно діляться власними читацькими враженнями та створюють атмосферу відкритості, об'єднуючи своїх підписників у справжню спільноту. Завдяки цьому формується не лише довіра до бренду, але й емоційний зв'язок із споживачем, що є надзвичайно важливим у культурному сегменті. Такий підхід дозволив OnlyBooks вирости з окремих блогів засновниць про книги у повноцінну платформу з власним візуальним стилем, індивідуальністю та стабільною клієнтською базою. При цьому, стратегічну роль у створенні проєкту відіграла насамперед комунікація, яка стала для стартапу не тільки інструментом інформування, а ключовим чинником для побудови довірчих відносин з аудиторією, що забезпечує стабільне зростання OnlyBooks.

Узагальнюючи проаналізовані кейси, вважаємо за доцільне підсумувати, що як успішні, так і невдалі історії розвитку стартапів переконливо свідчать про одну закономірність: вирішальним фактором їхнього поступу чи провалу є стратегія управління. Навіть за наявності інноваційної ідеї, значного фінансування чи високопрофесійної команди, відсутність системного підходу до стратегічного планування, управління ризиками, ефективної комунікації та ринкового позиціонування неминуче призводить до невдачі. Натомість стартапи, які розробили

чітку управлінську модель, орієнтовану на потреби споживачів, злагоджену внутрішню взаємодію та гнучке реагування на ринкові виклики, демонструють стабільне зростання, розширюють ринкову присутність і формують стійкі конкурентні переваги. Таким чином, стратегія управління виступає ключовим чинником, що визначає, чи стане стартап історією успіху, чи залишиться прикладом помилок для майбутніх підприємців.

Висновки до розділу 2

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін здатність ефективно адаптуватися до динаміки ринку стає вирішальним чинником розвитку компаній. Водночас, на відміну від традиційних підприємств, стартапи функціонують ще й у середовищі підвищеної невизначеності, де помилки в управлінні можуть призвести до втрати інвестицій або повного припинення діяльності. Саме з огляду на це стратегічне управління виступає ключовим інструментом формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової життєздатності інноваційного бізнесу.

До найбільш відомих інструментів стратегічного управління, які використовуються у вітчизняних і зарубіжних стартапах, належать, зокрема, SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, OKR, PESTEL-аналіз, п'ять сил Портера, KPI, Benchmarking. Однак наданий перелік не є вичерпним, а тому загалом сучасні інструменти стратегічного управління, а також адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку можна поділити на такі групи: 1) програмні інструменти для операційного управління; 2) фінансові інструменти; 3) інструменти ризик-менеджменту; 4) маркетингові інструменти; 5) HR-інструменти. Практичний досвід відомих новостворених компаній демонструє, що інструменти кожної з цих груп дозволяють системно визначати цілі, відстежувати прогрес, управляти ризиками та забезпечувати адаптивність до мінливих умов ринку.

Разом з тим, важливою складовою управління будь-яким проєктом виступають також комунікація та командна взаємодія, адже без налагодженого внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією навіть найкраща стратегія може втратити ефективність. Для стартапів із невеликими командами саме швидкість і якість комунікації визначають здатність до прийняття рішень, інновацій і гнучкої перебудови процесів.

Порівняльний аналіз практик управління успішних і невдалих стартапів дозволяє виявити спільну закономірність: визначальним чинником результативності є стратегія управління. Так, успішні компанії характеризуються наявністю чіткої управлінської моделі, орієнтованої на клієнта, ефективною командною взаємодією та системним підходом до планування. Наприклад, стартап Slack зміг масштабуватися завдяки використанню моделі freemium, стратегії product-led growth і підходу «знизу-вгору». Натомість більшість невдалих стартапів зазнають краху через відсутність стратегічного бачення, недостатню комунікацію в команді чи з інвесторами або помилки у виборі ринкової ніші.

Отже, стратегічне управління, ефективна комунікація та гнучка командна взаємодія є трьома взаємопов'язаними елементами, що визначають траєкторію розвитку стартапу. Саме їхнє гармонійне поєднання забезпечує перехід від ідеї до стійкого бізнесу, формуючи основу для довготривалого успіху як на національному, так і на міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами в умовах нестабільності ринку на прикладі стартапу «SmartMaint»

Проаналізувавши приклади успішних і невдалих стартапів, ми дійшли висновку, що основною причиною невдач більшості інноваційних проєктів є недоліки в стратегічному управлінні. Зазначене підтверджується і даними досліджень, проведених у цій сфері, згідно з якими «8 % стартапів зазнають невдачі через юридичні проблеми, 12 % – неправильну команду, 14 % – поганий маркетинг, 17 % – невдалий продукт, 18,5 % – відсутність фінансування, а 20 % – через відсутність управлінської стратегії» [86] (рис. 9).



Рис. 9. Причини невдач стартапів

Джерело: [86]

Ці цифри демонструються, що засновникам 20 % стартапів загалом варто розробити стратегію управління своїми проєктами, а іншим – вдосконалити її.

Отож, беручи до увагу основні причини невдач стартапів, ми вважаємо за доцільне розглянути процес формування ефективної стратегії управління стартапом,

яка б вирішувала перераховані потенційні проблеми, що з ними може зіштовхнутися вітчизняна новостворена компанія, на прикладі запропонованого нами стартап-проєкту «SmartMaint».

Так, почати слід з юридичних проблем. Коли в засновників з'являється ідея, то перше, що вони намагаються зробити, так це продумати способи її реалізації. Такий підхід, безсумнівно, є правильним, однак більшість стартаперів зосереджуються спочатку на технологічних, інвестиційних та маркетингових аспектах, формуючи міцний «фундамент» підтримки для свого проєкту, а вже потім думають про його узаконення. Відсутність офіційної реєстрації на етапі розробки ідеї не є обов'язковим, однак в подальшому ігнорування окремих юридичних аспектів щодо визначення статусу компанії чи недосконале оформлення документів може становити серйозну загрозу бізнесу. Йдеться як і про відповідальність за порушення, наприклад, податкового законодавства, внутрішні сварки у випадку побудови партнерських відносин лише на довірі, так і про те, що через нехтування так званою «формальністю» стартап може не пройти процедуру незалежної перевірки (due dilligence) у процесі пошуку інвесторів, або й позбутися раунду після підписання документа про основні умови залучення інвестицій (termsheet) [94; 95].

Отож задля того, щоб уникнути юридичних проблеми, при побудові стратегії, приміром стартапу «SmartMaint», потрібно: 1) визначити юридичний статус компанії; 2) належним чином оформити всі договори (з партнерами, інвесторами тощо); 3) забезпечити захист авторських прав; 4) налагодити систему податкового обліку й звітності, зокрема, використовуючи сучасні цифрові інструменти, як-от Taxer; 5) оформити трудові відносини з працівниками відповідно до законодавства.

Що стосується наступної причини провалу стартапів – «неправильної команди», то така назва не обмежується лише непрофесійністю учасників, а охоплює низку проблем, серед яких дослідники виокремлюють: відсутність потрібних фахівців, брак ентузіазму та предметних знань у працівників, ігнорування комунікації, «перегорання» і втрату цілеспрямованості [86]. Для їх подолання засновникам стартапу слід насамперед чітко визначити перелік спеціалістів, участь яких є вирішальною для реалізації проєкту (ІТ-фахівець, юрист, бухгалтер тощо), а

також важливо здійснити ретельний відбір працівників, орієнтуючись на їхню професійну компетентність, мотивацію, здатність до командної роботи та спільного бачення цілей проєкту. Українські стартапи можуть використати для цього вітчизняний HR-інструмент Yaware.TimeTracker, а також американські – Workable чи Workday.

Говорячи про стартап «SmartMaint», то враховуючи, що його запропоновано саме як платформу, яка допоможе ТОВ «МАЙСЕР-МЕРЕЖА ЛТД» контролювати, обслуговувати та ремонтувати обладнання швидше і з меншими витратами, ми вважаємо, що відповідно кількість працівників стартапу має корелюватися із кількістю співробітників цього підприємства (рис. 10), а відтак налічувати на стадії запуску п'ять осіб: двох ІТ-фахівців, менеджера, бухгалтера та юриста. Саме ці особи на початку зможуть забезпечити нормальне функціонування системи.

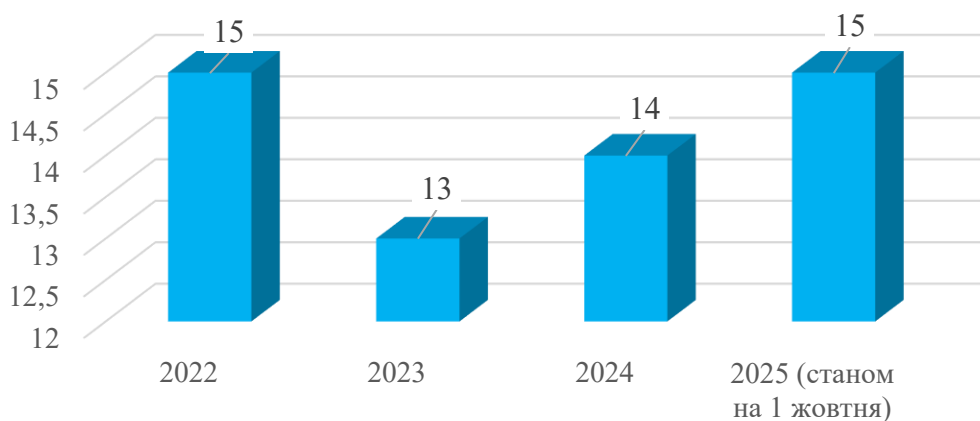


Рис. 10. Кількість працівників ТОВ «МАЙСЕР-МЕРЕЖА ЛТД» у 2022-2025 роках

Джерело: укладено автором на основі [69]

За прикладом із попередньою, вирішуються також проблеми і поганого маркетингу та відсутності фінансування. Такі стартапи, як «SmartMaint», можуть використати інструменти, про які згадувалося раніше, тобто традиційні і новітні маркетингові (зовнішня реклама, засоби масової інформації, ретаргетинг, SMM, мобільний і партнерський маркетинг, рекламні повідомлення, SEO-просування, email-маркетинг, QR-коди [62, с. 398-399]) та інструменти залучення інвестицій

(гранти, венчурний капітал, краудфандинг, бізнес-ангели, інкубатори та акселератори, кредити і пільгові позики [45]).

Якщо процедура впровадження окремих маркетингових інструментів загалом є зрозумілою, то процес залучення інвестицій вимагає значних зусиль від засновників. Передусім, стартапу варто провести власну оцінку інвестиційної привабливості. Зазвичай така оцінка здійснюється на підставі аналізу фінансових та економічних показників. У цьому контексті економічна привабливість визначається через рентабельність, а фінансова – за допомогою дослідження капіталовкладень, здійснення порівняльної оцінки запланованого доходу, ліквідності та визначення ризиків. Однак, оскільки стартапи – це молоді компанії, у яких відсутня дані про власну попередню діяльність, та вони створюють інноваційний, часто унікальний продукт, що не дозволяє порівняти його з аналогічними на ринку, то методами визначення його інвестиційної привабливості можуть бути: 1) аналіз потенційної аудиторії і вартості клієнтів; 2) Аве Марія; 3) аналіз потенційної аудиторії і прибутковості клієнтів [96] (табл. 9).

Таблиця 9

Методи визначення інвестиційної привабливості стартапу

Метод	Сутність методу
Аналіз потенційної аудиторії і вартості клієнтів	Оцінювання базується на прогнозі кількості майбутніх користувачів і прибутку, який можна отримати від них. Кожен клієнт має певну «вартість» – очікуваний дохід, який він приносить компанії. Потенційна ціна проєкту визначається шляхом множення прогнозованої кількості користувачів на середню ринкову вартість одного клієнта.
Аве Марія (Ave Maria)	Назва методу походить від перших літер англійських назв основних критеріїв оцінювання стартапу: 1) залучення нових клієнтів (Acquisition); 2) оцінка цінності продукту (Value); 3) взаємодія з аудиторією (Engagement); 4) прибутковість (Monetization); 5) здатність утримувати користувачів (Retention); 6) інтелектуальна власність (Intellectual Property).

	Метод не використовує кількісних розрахунків, а базується на якісному порівнянні показників.
	Оцінювання ґрунтується на двох критеріях: середньому прибутку з одного користувача, скоригованому відповідно до ніші проєкту, та оцінці загальної кількості користувачів на певному етапі розвитку стартапу.

Джерело: укладено автором на основі [96]

Наприклад, аналіз за методом Аве Марія для стартапу «SmartMaint» матиме такий вигляд:

А – залучення нових клієнтів доцільно проводити за допомогою SMM та партнерського маркетингу з огляду на те, що ці канали дозволяють охопити цільову аудиторію з мінімальними витратами;

V – цінність продукту полягає у тому, що він дозволяє скоротити витрати на обслуговування торговельного та банківського обладнання завдяки чому створюється вагома конкурентна перевага для будь-якого підприємства, яке здійснює свою діяльність у цій сфері;

Е – взаємодія з клієнтами буде відбуватися через надання аналітичних звітів в реальному часі, що підвищує їхню залученість;

М – прибутковість забезпечуватиметься використанням моделі щорічної підписки з можливістю розширення функціоналу за додаткову плату;

R – утримання клієнтів стартап здійснюватиме завдяки високій якості сервісу та бонусним програмам для постійних користувачів;

I – розроблені алгоритми прогнозування поломок можуть бути запатентовані, що підвищить унікальність проєкту та забезпечить захист інтелектуальної власності.

Відтак оцінка інвестиційної привабливості, проведена самим стартапом, дозволить йому не лише сформулювати обґрунтовану стратегію залучення інвесторів, але й оптимізувати внутрішні процеси для підвищення ефективності.

Разом з тим, варто зазначити, що наданий у табл. 9 перелік методів визначення інвестиційної привабливості стартапу не є вичерпним, адже на сьогодні чимало фахівців у сфері менеджменту інноваційними проектами пропонують власні моделі, контрольні списки та інші засоби, здатні допомогти новоствореній компанії пройти конкурс на грант, участь в акселераторі чи іншим чином залучити необхідні фінансові ресурси. Зокрема, експерт із розвитку стартапів Х. Хенцлер та викладач медіаконвергенції і управління інноваціями О. Шлютер розробили спеціальний шаблон матриці оцінювання, який за своєю структурою нагадує чекліст, де засновники можуть дати короткі відповіді («Так», «Ні», «Сильно», «Слабко») на питання, пов'язані з клієнтами та їхніми потребами, пропозицією стартапу, бізнес-моделлю та можливостями проекту, членами команди, метою стартапу та його розвитком на етапі оцінювання [96, с. 9-11] (*Додаток 6*). За допомогою цієї матриці стартап може представити інвесторам велику кількість важливої інформації, водночас не перевантажуючи документи зайвими деталями.

Крім того, матриця оцінювання Х. Хенцлера й О. Шлютера створює основу для вирішення іншої причини невдачі стартапів – проблеми невдалого продукту, адже дозволяє отримати відповіді на такі питання: «Чи зрозуміла суть пропозиції з першого погляду?», «Чи вирішує пропозиція проблему?», «Чи узгоджуються між собою рішення, цільова аудиторія та обрані заходи?», «Чи буде розроблено MVP для запуску?», «Чи є приклад використання, який точно описує ситуацію клієнта?», «Чи чітко визначено та зрозуміло сформульовано унікальну торговельну пропозицію (USP)?» [96, с. 9-10] тощо. Завдяки такому підходу стартап отримує можливість вчасно виявити недоліки продукту ще до виходу на ринок і скоригувати стратегію відповідно до очікувань споживачів.

Водночас вирішення проблеми невдалого продукту можливе не лише через аналітичну перевірку його концепції, а й шляхом побудови системного процесу тестування та зворотного зв'язку з користувачами. Важливим кроком є створення MVP, який дає змогу оцінити реакцію ринку та реальну цінність запропонованого рішення без значних фінансових витрат. При цьому, стартапам, які прагнуть мінімізувати ризики створення нерелевантного або непотрібного продукту, доцільно

використовувати методології Lean Startup або Agile, які забезпечують гнучкість і орієнтацію на клієнта на всіх етапах розробки.

Приміром, для стартапу «SmartMaint» можна побудувати системний цикл тестування продукту, що включатиме такі етапи:

- розробка MVP, яка дозволить демонструвати основний функціонал та цінність продукту для ТОВ «МАЙСЕР-МЕРЕЖА ЛТД» та інших підприємств. Це дасть змогу отримати перші відгуки користувачів без значних витрат на повну реалізацію продукту;

- збір зворотного зв'язку – впровадження опитувань, аналітики використання платформи та регулярних консультацій із ключовими користувачами для виявлення сильних і слабких сторін продукту;

- ітеративне вдосконалення продукту, його функціоналу, інтерфейсу, алгоритму прогнозування помилок на підставі отриманих даних;

- валідація бізнес-моделі, тобто перевірка її відповідності встановленим вимогам та очікуванням;

- патентування інновацій та захист інтелектуальної власності.

Запропонований підхід фактично заснований на методологіях Lean Startup та Agile, однак є адаптованим для «SmartMaint» як стартапу, що може допомогти ТОВ «МАЙСЕР-МЕРЕЖА ЛТД» та іншим схожим підприємствам зробити сервіс з дання клієнтам послуг в сфері продажу, технічного обслуговування та ремонту торговельного і банківського обладнання більш сучасним.

Таким чином, на основі усього вищевикладеного, а також враховуючи попереднє дослідження теоретико-методологічних засад управління новоствореними компаніями та аналізу практичного досвіду стартап-менеджменту в умовах нестабільного ринку на прикладі вітчизняних та зарубіжних інноваційних проєктів, вважаємо, що для вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами в умовах нестабільності ринку актуальним є:

1. Посилення стратегічного управління через розробку чіткої бізнес-стратегії із зазначенням етапів розвитку, джерел фінансування та очікуваних результатів,

водночас із збереженням гнучкості для швидкої адаптації до змін ринку, особливо в умовах високої нестабільності, спричиненої війною;

2. Використання таких сучасних методологій управління, як Lean Startup та Agile, що дозволяють швидко перевіряти гіпотези, оптимізувати ресурси та вдосконалювати продукт на основі зворотного зв'язку від користувачів;

3. Формування сильної, вмотивованої команди;

4. Розробка ефективних стратегій внутрішньої комунікації та комунікації з інвесторами, партнерами, клієнтами і громадськістю;

5. Орієнтація на клієнтські потреби, що передбачає проведення системних досліджень ринку, аналізу поведінки цільової аудиторії та регулярне оновлення продукту (послуги) з урахуванням реальних очікувань споживачів;

6. Диверсифікація джерел фінансування, тобто використання різних каналів залучення капіталу (венчурні фонди, гранти, краудфандинг, державні ініціативи підтримки інновацій) для зниження фінансового ризику;

7. Інтеграція цифрових технологій – ШІ та різних програм додатків тощо – для автоматизація бізнес-процесів задля підвищення ефективності управління та зниження операційних витрат.

3.2. Рекомендації для розвитку екосистеми стартапів в Україні через призму сучасних управлінських підходів

Як було досліджено раніше, розвиток стартапу залежить не лише від внутрішніх організаційних процесів, а й від середовища, у якому він функціонує. Неприятливі умови, зокрема нестача інвестицій, нерозвинена інфраструктура підтримки чи низький рівень взаємодії між учасниками інноваційного ринку, стримують зростання молодих компаній. Натомість наявність сприятливого бізнес-клімату, доступу до ресурсів та ефективних управлінських практик створює передумови для їх швидкого розвитку та масштабування. Відтак важливе значення має не лише вдосконалення стратегій управління вітчизняними стартапами, а й

формування рекомендацій, спрямованих загалом на зміцнення екосистеми стартапів в Україні та підвищення її конкурентоспроможності.

Відповідно до визначення, закріпленого в пп. 1 п. 2 Порядку реалізації експериментального проекту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартап-шкіл-інкубаторів - акселераторів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 430 від 23.04.2024 року, екосистема стартапів являє собою «сукупність інституцій, фінансових та правових інструментів, об'єктів інноваційної інфраструктури, а також ресурсів (науково-технічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх), задіяних у процесі створення та розвитку стартапів» [98]. Тобто можна говорити про те, що екосистема стартапів (або, як її ще називають – стартап-екосистема) – це цілісний механізм, у якому поєднані всі елементи, необхідні для появи й розвитку інноваційних проєктів. Вона складається з людей, організацій і ресурсів, які так чи інакше допомагають молодим компаніям рухатися вперед. Усе це разом створює простір, де новостворене підприємство може знайти знання, гроші, поради, партнерів і можливості для зростання, а тому говорити про розвиток стартапів окремо від розвитку екосистеми неможливо – ці процеси нерозривно пов'язані.

На сьогодні в Україні формування такої екосистеми перебуває на етапі активного становлення. Зокрема, відповідно до інформації, наведеної на сайті глобальної карти екосистем стартапів StartupBlink, станом на квітень 2025 року в нашій державі налічується щонайменше 590 стартапів з різних міст (Києва, Львова, Харкова, Одеси, Дніпра, Тернополя, Запоріжжя, Вінниці, Чернівців, Черкас), з яких 4 проєкти є Єдинорогами (Unicorns), тобто компаніями з ринковою оцінкою вартістю в розмірі понад 1 млрд доларів США [99] (табл. 10). Крім того Київ наразі знаходиться на 68 місці у світовому рейтингу екосистем стартапів у містах більш ніж 100 країн світу, що на 7 позицій вище порівняно з даними минулорічного звіту StartupBlink [99]. Такі показники демонструють, що у сучасних умовах вітчизняна стартап-екосистема, приміром, столиці зберігає певну динаміку зростання попри складні умови, пов'язані з війною. Разом з тим, це не змінює того, що серед інших українських міст спостерігається переважно падіння позицій у світовому рейтингу екосистем

стартапів: (Львів – зменшення на 7 сходинок, Харків – 19, Одеса – 43, Дніпро – 98, Тернопіль – 132) [99].

Таблиця 10

Показники розвитку екосистем стартапів в Україні станом на квітень 2025 року

№ з/п	Місто	Позиція у світовому рейтингу	Зальна кількість стартапів	Кількість Єдинорогів (Unicorns)	Річний темп зростання, +/-, %
1.	Київ	68	456	4	+ 24,7
2.	Львів	404	52	0	+ 9,5
3.	Харків	618	30	0	+ 15,2
4.	Одеса	725	21	0	+ 1,6
5.	Дніпро	1062	10	0	- 6,0
6.	Тернопіль	1094	5	0	- 14,4
7.	Запоріжжя	1336	4	0	- 12,4
9.	Вінниця	1390	4	0	нова екосистема
10.	Чернівці	1426	4	0	- 14,1
11.	Черкаси	1445	4	0	- 10,4

Джерело: укладено автором на основі [99]

Таким чином, враховуючи нерівномірність розвитку екосистем стартапів у різних містах України, вважаємо, що існує потреба вдосконалення вітчизняної системи підтримки новостворених компаній для забезпечення сталого розвитку інноваційного підприємництва в нашій державі. Це є важливим, оскільки ефективні механізми інституційного забезпечення гарантують доступ до передбачуваних фінансових ресурсів, без яких реалізація інноваційних проєктів є ускладненою, особливо в умовах воєнного стану. Водночас модернізована система сприяє також формуванню якісного кадрового потенціалу, що дозволяє пом'якшити наслідки відтоку фахівців, а розбудова інституційної та інфраструктурної підтримки створює підґрунтя для ефективного управління ризиками й прискорення інноваційних процесів.

Зазначене доводить, зокрема, і досвід окремих зарубіжних країн, серед яких і Сполучені Штати Америки, Канада, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (далі – Сполучене Королівство), Швейцарія, Болгарія, Естонія, Португалія, Японія та Австралія, що вважаються одними з найкращих держав для реалізації інноваційних проєктів з огляду на розвинену стартап-екосистему.

За даними світового рейтингу StartupBlink, перші позиції у списку провідних екосистем стартапів займають американські міста Сан-Франциско та Нью-Йорк [99]. Досягти такого успіху цим містам вдалося передусім завдяки доступу до венчурного капіталу, висококваліфікованих кадрів та активної культури інновацій, що сприяє швидкому розвитку стартапів та комерціалізації інноваційних ідей [100]. Водночас третє місце у рейтингу, випереджаючи ще одне американське місто – Лос-Анджелес, посів Лондон [99]. Як дослідила команда адвокатського об'єднання «Lawrange», Сполучене Королівство само собою має добре розвинуту економіку, а також пропонує прості та недорогі процедури реєстрації компаній, що значно полегшує запуск бізнесу та стимулює підприємницьку активність [99]. У таких умовах цілком закономірно, що британська столиця посідає одну з провідних позицій у світовому рейтингу стартап-міст.

Хоча Токіо і не увійшло в першу десятку міст із найкращими екосистемами стартапів [99] (табл. 11), не менш привабливою для інноваційних компаній все ж є і Японія, яка через програму J-Startup стимулює розвиток ефективної стартап-екосистеми та впровадження інноваційних бізнес-ідей [100].

На 21 місці у рейтингу StartupBlink розташоване канадське місто Торонто [96], яке, за словами фахівців Lawrange, активно приваблює технологічних підприємців з усього світу, пропонуючи податкові пільги та кредити, що дозволяють знизити податкове навантаження до 9-15 % [100]. Схожий підхід застосовується в Австралії, де для малих технологічних підприємств діє знижена ставка податку 25 % (стандартна – 30 %), а загалом держава підтримує технологічний бізнес через фінансові програми та спеціальні ініціативи для стартапів [100]. Сприятливе податкове середовище підтримує і Швейцарія, яка, крім того, характеризується і

стабільною економікою, що створює надійні умови для функціонування та розвитку інноваційних підприємств [100].

Таблиця 11

Окремі показники розвитку деяких екосистем стартапів

Місто	Країна	Позиція у світовому рейтингу
Сан-Франциско	Сполучені Штати Америки	1
Нью-Йорк	Сполучені Штати Америки	2
Лондон	Сполучене Королівство	3
Лос-Анджелес	Сполучені Штати Америки	4
Бостон	Сполучені Штати Америки	6
Токіо	Японія	13
Торонто	Канада	21
Сідней	Австралія	31
Ванкувер	Канада	39
Таллінн	Естонія	49
Цюрих	Швейцарія	57
Київ	Україна	68
Лісабон	Португалія	87
Софія	Болгарія	129

Джерело: укладено автором на основі [99]

Серед перелічених країн вважаємо, що на особливу увагу заслуговує також Естонія, яка вирізняється високим рівнем цифровізації суспільства та впровадженням програми електронного резидентства, що забезпечує можливість дистанційного створення та управління новоствореними компаніями.

Щодо Португалії та Болгарії, хоча їхні столиці займають менші позиції у рейтингу (табл. 11) порівняно з Києвом, все ж варто відзначити і їхні позитивні кроки у розвитку стартап-екосистем. Португалія пропонує національні програми підтримки стартапів на різних етапах розвитку, мережу акселераторів та інкубаторів, надійну правову базу для захисту інтелектуальної власності та стартап-візу для іноземних підприємців. Болгарія ж встановила сприятливий податковий режим із

корпоративним податком у розмірі 10 %, що належить до найнижчих у Європі, а також має добре розвинену банківську інфраструктуру, яка забезпечує зручну роботу іноземних підприємців із різними валютами.

Таким чином, враховуючи наведений зарубіжний досвід, а також актуальний стан української системи підтримки інноваційного підприємництва, для розвитку екосистеми стартапів в нашій державі, на нашу думку, доцільно:

1. Розширити та модернізувати інституційні механізми підтримки стартапів, зокрема, через розвиток національної мережі стартап-шкіл, інкубаторів та акселераторів на базі закладів освіти та наукових установ;

2. Сприяти формуванню та збереженню висококваліфікованого кадрового потенціалу за допомогою програм підготовки та перепідготовки фахівців, міжнародних стажувань, а також заходів щодо утримання талановитої молоді в країні;

3. Розвивати цифрову та фізичну інфраструктуру для стартапів (коворкінги, лабораторії, тестові майданчики та платформи для онлайн-комунікації й співпраці);

4. Підтримувати міжнародну інтеграцію вітчизняних стартапів, створюючи умови для залучення іноземних інвесторів, обміну знаннями та участі у глобальних стартап-ініціативах, тобто програмах, конкурсах, акселераторах та партнерських проектах, що сприяють розвитку і масштабуванню інноваційних компаній;

5. Створювати прозорі та сприятливі регуляторні умови, які знижують бюрократичні бар'єри для реєстрації та ведення бізнесу, спрощують податкове адміністрування та захищають інтелектуальну власність;

6. Заохочувати партнерство між державними структурами, бізнесом та науковими установами, що дозволить об'єднувати ресурси та поширювати інноваційні практики;

7. Здійснювати постійний моніторинг та оцінку розвитку екосистем стартапів різних міст України.

Вважаємо, що впровадження зазначених заходів створить умови для стабільного та передбачуваного розвитку стартапів в Україні, підвищить їхню конкурентоспроможність та здатність до масштабування як на національному, так і на міжнародному рівнях, навіть в умовах нестабільного ринку.

Висновки до розділу 3

На сьогодні як українські, так і зарубіжні стартапи зіштовхуються з безліччю викликів, які призводять до їх провалу. Серед найпоширеніших причин невдач, зокрема, прийнято виокремлювати прогалини і прорахунки в стратегії управління (юридичні проблеми, неправильна команда, поганий маркетинг, невдалий продукт, брак фінансування) або ж і загалом її відсутність.

Для мінімізації цих ризиків і підвищення шансів на успіх українським стартапам на рівні внутрішнього управління важливо: 1) посилювати стратегічне управління через розробку чіткої бізнес-стратегії, водночас зберігаючи гнучкість для швидкої адаптації до змін ринку, особливо в умовах високої нестабільності, спричиненої війною; 2) використовувати сучасні методології управління, приміром Lean Startup та Agile; 3) формувати сильну, вмотивовану команду; 4) розробляти ефективні стратегії внутрішньої та зовнішньої комунікації; 5) при розробці продукту (послуги) орієнтуватися на клієнтські потреби; 6) диверсифікувати джерела фінансування; 7) інтегрувати цифрові технології для автоматизація бізнес-процесів.

Разом з тим, з огляду на те, що розвиток стартапу залежить не тільки від внутрішніх організаційних процесів, а й від середовища, у якому він функціонує, на загальнодержавному рівні для вдосконалення екосистеми стартапів в Україні, на нашу думку, доцільно: 1) розширити та модернізувати інституційні механізми підтримки стартапів; 2) сприяти формуванню та збереженню висококваліфікованого кадрового потенціалу; 3) розвивати цифрову та фізичну інфраструктуру для стартапів; 4) підтримувати міжнародну інтеграцію вітчизняних стартапів; 5) створювати прозорі та сприятливі регуляторні умови, які знижують бюрократичні бар'єри для реєстрації та ведення бізнесу, спрощують податкове адміністрування та захищають інтелектуальну власність; 6) заохочувати партнерство між державними структурами, бізнесом та науковими установами; 7) здійснювати постійний моніторинг та оцінку розвитку екосистем стартапів різних міст України.

Отже, загалом для сталого розвитку інноваційного підприємництва важливо поєднувати вдосконалення стратегій управління із розбудовою екосистеми.

ВИСНОВКИ

Управління стартапами в умовах нестабільного ринку та визначення основних інструментів і стратегій для цього є однією з актуальних і водночас складних проблем сучасного менеджменту, оскільки охоплює багато малодосліджених аспектів, зокрема в частині адаптації класичних управлінських підходів до сучасних умов та специфіки інноваційних підприємств.

Однак на основі поставлених завдань вдалося виявити та розкрити основні проблемні питання за тематикою кваліфікаційної роботи. Так, при здійсненні цього дослідження ми:

1. Дослідили теоретико-методологічні засади управління стартапами, зокрема:

- проаналізували основні підходи до визначення поняття «стартап», а відтак визначили, що загалом стартапом є новостворена компанія (або така, що ще перебуває на стадії підготовки до офіційної реєстрації), діяльність якої базується на інноваційній ідеї та спрямована на розробку, впровадження і масштабування унікального продукту або послуги в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючої потреби у зовнішньому фінансуванні;

- з'ясували, що основними ознаками стартапів є інноваційність продукту чи послуги, коротка історія діяльності, гнучкість, орієнтація на вирішення конкретної проблеми, потенціал масштабування та невеликий склад команди;

- описали основні етапи розвитку стартапу – посівний, запуск, зростання, розширення та вихід, детально охарактеризувавши специфіку кожного через визначення основних завдань, які здійснюються на них: посівний – пошук ідеї, розробка технічних аспектів для її втілення, аналіз ринку, формування стратегії, вибір каналів продажу, розвиток бренду; запуск – розробка MVP, його тестування, збирання зворотного зв'язку та побудова базових зв'язків з інвесторами й клієнтами; зростання – активне розширення клієнтської бази, пошук відповідності продукту ринку, масштабування процесів; розширення – вихід на нові ринки, диверсифікація продукту та зміцнення бренду; вихід – забезпечення успішного завершення інвестиційного циклу, наприклад, шляхом публічного продажу бізнесу;

- дослідили традиційні підходи до управління, сформовані науково-прикладними школами наприкінці XIX – у XX століттях, а також методології Agile, Lean Startup, Waterfall і метод RAD та визначили, що нові підходи спираються на ідеї, закладені в минулому і при у управлінні стартапом важливо поєднувати перевірені принципи менеджменту з сучасними концепціями;

- визначили основні ризики в управлінні стартапами в умовах ринкової нестабільності (фінансові, ринкові, технологічні, організаційні, правові й регуляторні, репутаційні, геополітичні та зовнішні) та охарактеризували можливі виклики, пов'язані з цими ризиками;

2. Здійснили аналіз практичного досвіду управління стартапами в умовах нестабільного ринку (на прикладі вітчизняних та зарубіжних стартапів), а саме:

- проаналізували основні інструменти стратегічного управління та адаптації до змін ринку, які використовують вітчизняні та зарубіжні стартапи (приміром, Vistaly, SwagUp, Uniot, Ephos, Preply, Liki24, 3DLOOK, Etachki, PIX тощо), через їх класифікацію на такі групи: 1) програмні інструменти для операційного управління; 2) фінансові інструменти; 3) інструменти ризик-менеджменту; 4) маркетингові інструменти; 5) HR-інструменти;

- з'ясували, що важливою складовою управління стартапом є також комунікація та командна взаємодія, адже злагоджена робота команди, що ґрунтується на довірі, оперативному обміні інформацією та узгодженні дій, дозволяє швидше вирішувати робочі завдання й підтримувати ефективність у динамічних умовах розвитку стартапу;

- здійснили порівняльний аналіз управлінських стратегій успішних (Uklon, Slack, OnlyBooks) та невдалих стартапів (Amp'd Mobile, Juicero, Quibi, Jawbone, Go.com, WeWork, Theranos, TEMB Military та Ecoisme), а відтак дійшли висновку, що вирішальним фактором їхнього поступу чи провалу є стратегія управління;

3. Розробили пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення управління стартапами в Україні на двох рівнях:

– внутрішньому (на рівні окремих стартапів): 1) посилювати стратегічне управління через розробку чіткої бізнес-стратегії, водночас зберігаючи гнучкість для швидкої адаптації до змін ринку, особливо в умовах високої нестабільності, спричиненої війною; 2) використовувати сучасні методології управління, приміром Lean Startup та Agile; 3) формувати сильну, вмотивовану команду; 4) розробляти ефективні стратегії внутрішньої та зовнішньої комунікації; 5) при розробці продукту (послуги) орієнтуватися на клієнтські потреби; 6) диверсифікувати джерела фінансування; 7) інтегрувати цифрові технології для автоматизація бізнес-процесів;

– зовнішньому – для розвитку екосистеми стартапів через призму сучасних управлінських підходів: 1) розширити та модернізувати інституційні механізми підтримки стартапів; 2) сприяти формуванню та збереженню висококваліфікованого кадрового потенціалу; 3) розвивати цифрову та фізичну інфраструктуру для стартапів; 4) підтримувати міжнародну інтеграцію стартапів; 5) створювати прозорі та сприятливі регуляторні умови, які знижують бюрократичні бар'єри для реєстрації та ведення бізнесу, спрощують податкове адміністрування та захищають інтелектуальну власність; 6) заохочувати партнерство між державними структурами, бізнесом та науковими установами; 7) здійснювати постійний моніторинг та оцінку розвитку екосистем стартапів різних міст України.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження ми досягли мети роботи, тобто здійснили комплексний аналіз особливостей управління стартапами в умовах ринкової нестабільності та визначити ефективні управлінські інструменти і стратегії, що забезпечують їхню адаптацію, стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 43-48.
2. Гарькава В.Ф., Славкова О.П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958> (дата звернення: 26.07.09.2025).
3. Коненко В.В., Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 27-32.
4. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 17.09.2025).
5. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Т. 1. С. 293-297.
6. Ben Saad F. How to Measure the Success of Technology-Based Start-Ups – A Comprehensive Overview of the Perspectives of Academics & Practitioners. *Junior Management Science*, 2024. № 9 (1). P. 1306-1340.
7. Режим засновника. Чому типові поради про масштабування ведуть багатонадійні компанії до краху, і як їх правильно порушувати. Думка співзасновника Y Combinator. *Forbes.ua*. URL: <https://surl.lt/ptsiwc> (дата звернення: 26.07.2025).
8. Beekman B., Nieuwenhuis R. StartupCity. The role of local government in entrepreneurial ecosystems. 2017. 204 p. URL: <https://surl.lu/mgsflg> (дата звернення: 26.07.2025).
9. Кузьменко О. «Хрещений батько Кремнієвої долини» вважає застарілими стартапи, які не використовують III. *dev.ua*. URL: <https://surl.li/otkodm> (дата звернення: 27.07.2025).

10. What is a Startup: Types and Ideas. *SendPulse*. URL: <https://surl.li/yivrun> (дата звернення: 13.04.2025).
11. What is a startup? *REPSOL*. URL: <https://surl.li/ruqmrz> (дата звернення: 13.04.2025).
12. Мазур І. Стартап як новий зміст у підприємництві. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 2 (209). С. 26-32.
13. Копилук О.І., Міценко Н.Г., Музичка О.М. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74> (дата звернення: 26.07.2025).
14. Бабіцький Р.В., Огренич Д.Ф. Детермінування поняття «стартап». *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали IV Міжнар. наук. практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 лют. 2024 р.). Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 372-373.
15. Белялов Т. Е., Гірник Я. С. Стартап-проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 8-15.
16. Грицак О.С., Клим Н.М. Стартап як вид інноваційного бізнесу: обліковий вимір понятійного апарату. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2019. Вип. 2(54). С. 110-115.
17. Верхоляк І. В., Гринів Н. Т. Маркетингові стратегії розвитку стартапів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 40. С. 267-272.
18. Хаустов М.М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 224 с.
19. Fonseca M. The 7 stages of a startup, from ideation to growth and maturity. *Latitud*. 2023. URL: <https://surl.lu/uodbjy> (дата звернення: 28.07.2025).
20. 5 етапів розвитку стартапу: від вирішення ринкової проблеми, MVP, масштабованості та до етапу зрілості. *Український Спектр*. 2020. URL: <https://surl.lu/uctgvw> (дата звернення: 15.04.2025).

21. Міненко М.А., Міненко Л.М. Історичні аспекти становлення і розвитку адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. С. 1-32. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.1> (дата звернення: 28.07.2025).
22. Звірич В.В. Дослідження наукових теорій та шкіл управління персоналом у публічній сфері. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021 р. № 2 (72). С. 6-11.
23. Top 5 Startup Project Management Methodologies in 2024. *Imenso Software*. 2024. URL: <https://surl.lu/ioahpe> (дата звернення: 28.07.2025).
24. Горбаченко С.А., Чепурна О.Є., Слатвінська В.М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24-28.
25. Колодінська Я. Сучасні підходи до управління ІТ-проєктами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 322-331.
26. Eby K. Complete Guide to Agile Workflow Diagrams With Examples and Templates. *Smartsheet*. 2023. URL: <https://surl.lu/awhtkc> (дата звернення: 01.08.2025).
27. Wray L. Randall. Minsky Crisis. NY: Annandale-on-Hudson, The Levy Economics Institute of Bard College, Working Paper n. 659. 2011. 14 p.
28. Bresser-Pereira L.C. The Golden Age of Capitalism. 2020. 13 p. URL: <https://surl.lu/dcedsh> (дата звернення: 01.08.2025).
29. Skidelsky R.. Keynes: The Return of the Master. NY: PublicAffairs. 2009. 222 p.
30. Нафтове ембарго як найбільша енергетична криза в історії людства: причини виникнення та наслідки. *Українське радіо*. 2024. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=106125> (дата звернення: 03.08.2025).
31. Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 46-54.
32. Линник О.І., Гаврись О.О., Безверха А.І., Подрез О.І. Управління ризиками в інноваційному стартап-проєкті і у міжнародному бізнес середовищі. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 59-63.

33. Волошина-Сідей В. Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 6. С. 20-28.
34. Mahle M.B., Coonan A. Top Business Risks for 2025. *Steptoe*. 2025. URL: <https://surl.li/zeprep> (дата звернення: 08.09.2025).
35. Мирошниченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2024. № 2 (30). С. 4-11.
36. John B., Kaur Chhabda P., Nihlani A. Risk Evaluation and Management Involved in Supply Chain Management. *Migration Letters*. 2023. Vol. 20, № S13. С. 35-44.
37. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Методологія оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес проєктів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків: ДБТУ*. 2025. Вип. 1 (37). С. 69-80.
38. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 26-31.
39. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 17.09.2025).
40. Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22-28.
41. Гуртовий О.М., Баранов А.Л. Впровадження ERP-систем як інструмент цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5-6 черв. 2025 р.)*. Київ: КНЕУ, 2025. С. 126-130.
42. Case Study: How 3 startups built their customer discovery practice. *Jeff Gothelf*. 2023. URL: <https://surl.li/kbjzht> (дата звернення: 17.09.2025).
43. SwagUp + Trello Evolving From Innovative Idea To Multi-Million Dollar Business. *Atlassian Trello*. URL: <https://trello.com/customers/swagup?utm> (дата звернення: 17.09.2025).
44. Євтушок А.В. Інноваційні фінансові моделі для стартапів: стратегії сталого зростання та залучення коштів. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 89-95.

45. Фінансові інструменти для стартапів в Україні: що потрібно знати. *CreditStore*. 2024. URL: <https://surl.li/pepzci> (дата звернення: 17.09.2025).
46. Плюси і мінуси залучення грантів на власну справу. *COI*. 2024. URL: <https://surl.li/fwrkaj> (дата звернення: 17.09.2025).
47. Кучер М. Інкубатори та акселератори: чи варто брати участь. *Poradnyk.com. Поради для життя*. 2025. URL: <https://surl.li/cesbjg> (дата звернення: 17.09.2025).
48. Олійник В. Український стартап Uniot залучив \$25 000 інвестицій на YEP Accelerator Demo Day. *AIN.UA*. 2025. URL: <https://surl.li/ifrtnh> (дата звернення: 18.09.2025).
49. NATO-backed chip startup Ephos raises \$8.5 mln for Italian operations. *Reuters*. 2024. URL: <https://surl.li/xytbfo> (дата звернення: 18.09.2025).
50. Fenkova P. 14 startups with Ukrainian roots that raised money in 2023. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://surl.li/ozvfxr> (дата звернення: 18.09.2025).
51. Топ українські ангел-інвестори. *Ucluster*. URL: <https://surl.li/gwtehi> (дата звернення: 17.09.2025).
52. Coacci J. YC co-founder who backed Airbnb, Dropbox, and Reddit says high school isn't the time to launch a startup. *Fortune*. 2025. URL: <https://surl.li/eegqdv> (дата звернення: 18.09.2025).
53. How to launch a successful crowdfunding campaign: PIX story. *Lviv IT Cluster*. 2019. URL: <https://surl.li/hhxcjx> (дата звернення: 18.09.2025).
54. Співак А. Український стартап Pix зібрав \$46 000 на дитячі рюкзаки з анімацією. *Mind*. 2019. URL: <https://surl.li/jrvlyz> (дата звернення: 18.09.2025).
55. Щотижнева інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9 станом на 22-09-2025. *Фонд розвитку підприємництва*. URL: <https://surl.li/mmoudv> (дата звернення: 22.09.2025).
56. Кульчицький І.І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14> (дата звернення: 22.09.2025).
57. Spoiala A., Deselnicu D., Fikai A., Andronescu E. Risk Assessment in a Startup Company. *FAIMA Business & Management Journal*. 2020. Vol 8, Issue 4. P. 56-63.

58. Melnyk M. Інструменти ідентифікації ризиків. Брейнсторм. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://surl.lu/ytqbaq> (дата звернення: 23.09.2025).

59. Кронівець Т.М., Дорош В.С. Інструменти комплаєнс в управлінні надзвичайними ситуаціями на підприємствах. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 берез. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 143-145.

60. Кронівець Т.М. Антикорупційний комплаєнс як інструмент економічного розвитку громад. *Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні*: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 15 черв. 2023 р.). Вінниця, 2023. Т.1. С. 56-61.

61. Симонян А.В. Комплаєнс як інструмент управління ризиками в енергетичному секторі: проблеми та перспективи правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 5. С. 387-389.

62. Гобела В.В., Іванишин Т.Я. Інноваційні маркетингові інструменти для розвитку стартапів у цифрову епоху. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 1(16). С. 397-402.

63. Сігова М. Як HR-у моніторити ефективність і лояльність команди в стартапі? *Happy Monday*. 2022. URL: <https://surl.lu/pgttzp> (дата звернення: 24.09.2025).

64. 10 інструментів для ефективного управління персоналом. *Yaware.TimeTracker*. 2025. URL: <https://surl.li/dkaken> (дата звернення: 24.09.2025).

65. Intuit Assist. *Intuit QuickBooks*. URL: <https://quickbooks.intuit.com/ai-accounting/> (дата звернення: 24.09.2025).

66. Zia Skills. *Zoho*. URL: <https://www.zoho.com/zia/skills.html> (дата звернення: 24.09.2025).

67. Рябчиков О.М. Використання штучного інтелекту при управлінні ризиками в проєктах за методологією Скрам. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 102-109.

68. Офіційний сайт ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛТД». URL: <https://www.master-net.vn.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

69. ТОВ «МАЙСТЕР-МЕРЕЖА ЛТД». *Опендатабот*. URL: <https://surl.li/wmznnr> (дата звернення: 10.10.2025).
70. Hopkin, P. *Fundamentals of Risk Management – Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fourth Edition. Kogan Page, 2017. 466 p.
71. Скорина Л.П., Скорина О.А. Латинсько-український, українсько-латинський словник. Київ: Обереги, 2004. 448 с.
72. Комунікація – етимологія. *Горох*. URL: <https://surl.li/hrlbrm> (дата звернення: 19.10.2025).
73. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 32-36.
74. Прокопчук О. Т. Комунікації у страховому менеджменті. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 99 (2). С. 211-222.
75. Білоусько Т. М. Комунікації як елемент управлінської діяльності. *Розвиток освіти, науки та бізнесу: результати 2020: тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 3-4 груд. 2020 р.)*. Дніпро, 2020. Т.1. С. 167-169.
76. Артемович М. Роль комунікативного менеджменту в організації. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали III Міжнар. студент. наук.-техн. конф. (м. Тернопіль, 23-24 квіт. 2020 р.)*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2020. С. 185-186.
77. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 84 (1). С. 71-77.
78. Приходченко О. Емотивна функція мови. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. 2024. № 1(25). С. 130-131.
79. Материнська О.А., Дорош В.С. Управління комунікаціями як ключовий фактор успіху стартапу в епоху цифровізації. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XIV міжнар. наук. конф. (м. Одеса, 26 трав. 2025 р.)*. Одеса, Національний університет «Одеська політехніка», 2025. С. 13-16.

80. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? *Школа бізнесу Нова пошта*. 2024. URL: <https://surl.li/jjxtgv> (дата звернення: 20.10.2025).
81. Андрєєв А. Що таке комунікаційна стратегія та навіщо вона потрібна. *ApiX-Drive*. 2022. URL: <https://surl.li/fvnbcj> (дата звернення: 20.10.2025).
82. Gajinkar R. Case study: Redesigning EarlySalary(FinTech) landing page using (AIDA framework). *Medium*. 2022. URL: <https://surl.li/yicjsc> (дата звернення: 20.10.2025).
83. Офіційний сайт Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/> (дата звернення: 20.10.2025).
84. Офіційний сайт LetyShops. URL: <https://letyshops.com/ua> (дата звернення: 20.10.2025).
85. Посібник з планування внутрішньої комунікації. 2021. 32 с. URL: <https://surl.li/dqtgey> (дата звернення: 20.10.2025).
86. 20 причин провалу стартапу. *Teletype*. URL: <https://surl.li/myzmwo> (дата звернення: 20.04.2025).
87. 5 великих українських стартапів, котрі не «вистрелили»: аналізуємо причини невдачі. *MPG*. URL: <https://surl.li/lorlkc> (дата звернення: 20.04.2025).
88. ТОП-9 найбільших провалів стартапів в історії: чому вони нас вчать. *Genius*. 2025. URL: <https://surl.li/icbsgc> (дата звернення: 25.10.2025).
89. Овсієнко С. 5 катастроф стартапів: цінні уроки про ринок та гнучкість. *SPEKA*. 2025. URL: <https://surl.li/wijjpa> (дата звернення: 25.10.2025).
90. Де працює Uklon. *Uklon*. URL: <https://uklon.com.ua/country-selection/> (дата звернення: 26.10.2025).
91. Розробка без хаосу: як працюють tech-процеси в Uklon. *DOU*. URL: <https://dou.ua/specials/uklon/> (дата звернення: 26.10.2025).
92. Sarath C. P. How Slack Grew to 10M Users Without Ads: Complete Growth Blueprint. *Startup Guru Lab*. 2025. URL: <https://surl.li/tymybo> (дата звернення: 26.10.2025).
93. OnlyBooks. *Instagram*. URL: <https://surl.li/zffqks> (дата звернення: 26.10.2025).

94. Due Diligence. *BDO Україна*. URL: <https://surl.li/wsyhqp> (дата звернення: 26.10.2025).
95. Кухар А. Юридичні помилки – головний біль для стартапу. Як уникнути найпоширеніших проблем. *Forbes*. URL: <https://surl.lu/jhkypk> (дата звернення: 26.10.2025).
96. Оцінка інвестиційної привабливості стартапа. *Vertan Consulting*. URL: <https://surli.cc/pbgyco> (дата звернення: 26.10.2025).
97. Henzler H, Schlüter O. Startup Check: A Checklist for the Evaluation of Business Models. Börsenverein Group. URL: <https://surl.li/ujakcl> (дата звернення: 26.10.2025).
98. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартап-шкіл - інкубаторів - акселераторів : Постанова Каб. Міністрів України від 23.04.2024 № 430. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2024-п#Text> (дата звернення: 27.10.2025).
99. Global Startup Map and Startup Rankings. *StartupBlink*. URL: <https://www.startupblink.com/startups> (дата звернення: 28.10.2025).
100. Найкращі країни для створення стартапів. *Lawrange*. URL: <https://surl.li/rvghmt> (дата звернення: 28.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Порівняння методологій Waterfall, Agile та Lean Startup

Критерій	Методологія		
	Waterfall	Agile	Lean Startup
Основна ідея	Послідовне виконання етапів проєкту з чітким планом і документацією	Ітеративна розробка проєкту через короткі повторювані цикли з постійною адаптацією до вимог ринку	Швидке тестування MVP і валідація ідей на ринку
Переваги	Чітка структура, легке управління, підходить для стабільних проєктів	Висока гнучкість, швидка реакція на зміни, регулярні релізи	Мінімальні витрати, швидка перевірка гіпотез, орієнтація на потреби клієнта
Недоліки	Низька гнучкість, важко вносити зміни, пізній зворотний зв'язок	Вимагає дисципліни, складно для великих команд, менше формального документування	Потребує взаємодії з клієнтами, ризики при неправильній оцінці ринку

Джерело: укладено автором на основі [23-25]

Складова ризику	Класифікаційна ознака	Вид ризику	Опис ознаки
Прийняття рішення	Ступінь прийняття ризику	Зовнішній	Рішення можуть прийматися керуючими органами без узгодження з виконавцями
		Внутрішній	
		Комплексний	
	Структура прийняття ризику	Персональний	Рішення приймаються конкретною особою або групою людей
		Колективний	
		Інституційний	
Ризикова ситуація	Керованість	Керований	Можливість впливу на фактори, що викликали ризик
		Некерований	
	Взаємовплив	Прямий	Вплив ризикових факторів на ситуацію та на появу інших ризиків
		Явний	
		Прихований	
	Систематичність	Періодичний	Типовість ризикової ситуації
		Випадковий	
	Передбачуваність	Прогнозований	Можливість передбачити вплив ризикової ситуації
		Непрогнозований	
	Складність	Одиничний	Виникнення одночасно декількох ризикових ситуацій
		Комплексний	
Втрати від ризику	Джерела виникнення	Природний	Можливість катаклізмів, природно-техногенних, соціальних, політичних факторів
		Антропогенний	
		Техногенний	
		Псевдоприродний	
	Вид втрат	Матеріальний	Різноманітні втрати, внаслідок реалізації прийнятих рішень
		Фінансовий	
		Часовий	
		Людський	
	Можливість захисту	Страховий	Можливість страхового забезпечення
		Нестраховий	
	Величина втрат	Мінімальний	Рівень втрат, що можуть виникнути
		Допустимий	
		Критичний	
		Катастрофічний	
	Зміна в часі	Динамічний	Непостійність та вірогідність впливу ризику в часі
		Статичний	

Сприйняття ризику	Характер	Авантюрний	Схильність команди до ризиковості
		Поміркований	
		Обережний	
	Досвідченість	Досвідний	Рівень досвіду та знань команди
		Інтуїтивний	
Майбутнє	Масштабність цілей проєкту	Оперативний	Ризики, що виникають як у повсякденній роботі команди так і в короткостроковій та довгостроковій перспективі
		Тактичний	
		Стратегічний	
	Етапи проєкту	Планування	Вірогідність виникнення ризику на будь-якій стадії реалізації
		Реалізація	
		Завершення	

Джерело: [33, с. 24]

Порівняння фінансових інструментів для залучення інвестицій у стартапи

Фінансовий інструмент	Приклади фондів, програм та інвесторів	Переваги	Недоліки	Стартапи
Грант	Український фонд стартапів (USF), програми Horizon Europe, Erasmus+, USAID та GIZ	- не потребують повернення коштів; - можливість залучення коштів на ранньому етапі розвитку; - підвищення репутації стартапу	- висока конкуренція; - обмежене цільове використання коштів; - бюрократія та звітність	Uniot, Ephos
Венчурний капітал	AVentures Capital, TA Ventures, Horizon Capital	- значні обсяги фінансування; - менторська підтримка та нетворкінг; - доступ до міжнародних ринків	- втрата частини контролю над стартапом; - можливий тиск інвесторів	Preply
Краудфандинг	Kickstarter, Indiegogo, Спільнокошт, Patreon	- мінімальний ризик, адже кошти надходять авансом; - просування продукту; - прямий зв'язок із цільовою аудиторією	- невизначений обсяг коштів; - потреба у сильному маркетингу	Dropbox, Airbnb, Stripe, Reddit
Бізнес-ангели	Інвестори: Андрій Зінчук, Бас Годська. Платформа для пошуку: UAngel	- менторська підтримка інвесторів та налагодження ділових зв'язків	- втрата частини контролю над стартапом; - можливий тиск інвесторів	Liki24, 3DLOOK, Etachki,
Інкубатори та акселератори	Open Data Incubator, TechUkraine	- навчання, менторська підтримка та нетворкінг; - доступ до робочої інфраструктури	- обмежений контроль; - високі вимоги до учасників; - інтенсивність програми	PIX
Кредити та пільгові позики	Державна програма «Доступні кредити 5-7-9»	- збереження повного контролю над бізнесом; - прогнозування фінансових потоків	- необхідність повернення з відсотками; - боргове навантаження	Невеликі стартапи (станом на 22.09.2025 р. підписано 123871 кредитний договір)

Джерело: укладено автором на основі [42-53]

Інструменти стратегічного управління та адаптації вітчизняних і зарубіжних стартапів до змін ринку

Програмні інструменти для операційного управління	Системи планування ресурсів підприємства	ERP-система Microsoft Dynamics 365
		ERP-система Business Central
		ERP-система SAP Marketing Cloud
	Платформи для планування завдань, командної взаємодії та контролю робочих процесів	Trello
		Asana
		Jira
		Linear
Фінансові інструменти	Інструменти залучення інвестицій	Гранти
		Венчурний капітал
		Краудфандинг
		Бізнес-ангели
		Інкубатори та акселератори
		Кредити і пільгові позики
	Цифрові фінансові інструменти для бюджетування, фінансового планування, обліку, аналізу й онлайн-бухгалтерії	BambooHR
		Zoho People
		Workable
		Workday
		Moodle
		Slack
		Paycor
		Yaware.TimeTracker
		Інструменти ризик-менеджменту
Метод індексу ризику		
Ризик-матриця		
Мозковий штурм		
SWOT-аналіз		
Чек-листи ризиків		
Сценарний аналіз		
Метод «Що, якщо?»		
Аналіз історичних даних		
Бенчмаркінг		
метод Делфі		
Моделювання Монте-Карло		
Комплаєнс		

Маркетингові інструменти	Традиційні	Зовнішня реклама
		Засоби масової інформації
	Новітні	Ретаргетинг
		Маркетинг у соціальних мережах
		Мобільний маркетинг
		Партнерський маркетинг
		Рекламні повідомлення
		SEO-просування
		Email-маркетинг
		QR-коди
HR-інструменти	Традиційні методи управління людськими ресурсами	Опитування працівників
		Тестування менеджерів за допомогою психологічних тестів на визначення типу управління
		Індивідуальні бесіди
	Цифрові HR-інструменти	BambooHR
		Zoho People
		Workable
		Workday
		Moodle
		Slack
		Paycor
		Yaware.TimeTracker

Джерело: укладено автором на основі [37; 41-43; 45; 57; 58; 62-64]

Елементи комунікаційних стратегій на різних етапах розвитку стартапу

Елементи комунікаційної стратегії	Етапи розвитку стартапу				
	Посівний	Запуск	Зростання	Розширення	Вихід
Цілі	формування довіри до ідеї, залучення початкових інвесторів і ресурсів	тестування продукту/ послуги на ринку, залучення першої клієнтської бази та отримання зворотного зв'язку	масштабування бізнесу, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розширення клієнтської бази	вихід на нові ринки, диверсифікація пропозицій, залучення нових стейкхолдерів, забезпечення успішного завершення інвестиційного циклу	
Аудиторія	потенційні інвестори, фахівці в галузі, майбутні партнери	перші клієнти (споживачі) та інвестори	колектив стартапу, інвестори, клієнти	інвестори, клієнти, потенційні покупці стартапу	
Повідомлення	презентація ідеї, викладення її цінності та унікальності для ринку	запрошення до тестування продукту/ послуги, майбутні плани та розвиток;	демонстрація успіхів, підкреслення лідерських позицій на ринку	акцент на перевагах продукту для кінцевих споживачів, демонстрація готовності стартапу до потенційного продажу	
Канали комунікації	особисті зустрічі, стартап-конференції, соціальні мережі	соціальні мережі, email-маркетинг, форуми	чати, наради, особисті зустрічі, медіа, соціальні мережі, реклама	прес-релізи, публічні оголошення, виступи на галузевих та інвестиційних форумах, інтерв'ю у ЗМІ	
Зворотний зв'язок	отримання та аналіз критики від потенційних інвесторів і експертів для вдосконалення ідеї	збір та аналіз відгуків від перших клієнтів та статистики їхнього повторного звернення для вдосконалення MVP	регулярний SWOT-аналіз внутрішніх процесів, моніторинг клієнтського досвіду та відгуків для вдосконалення	збір оцінок і коментарів від інвесторів та клієнтів, а також коригування публічного іміджу компанії відповідно до отриманої реакції	

Джерело: укладено автором

Шаблон матриці оцінювання Х. Хенцлера та О. Шлютера

			Так/Ні
Проблема	Наскільки чітко визначено цільового клієнта?	Чи розроблено модель типового користувача?	
		Якщо ні, то чи є інше якісне представлення цільової аудиторії?	
		Чи достатньо добре окреслено цільову групу?	
	Чи достатньо точно описано проблему?	Чи легко зрозуміти проблему клієнта?	
		Чи пов'язана вона з визначеним користувачем?	
		Чи є підтвердження існування цієї проблеми?	
		Чи базуються припущення щодо проблеми на надійних джерелах?	
	Чи є вона постійною і такою, що має тенденцію до збільшення?	Чи існують ринкові дані або джерела, що підтверджують, що проблема має тривалий характер?	
		Чи є ринкові дані або джерела, які показують, як довго проблема може зберігатися?	
		Чи наявні дані або дослідження, що свідчать про зростання кількості клієнтів, які стикаються з цією проблемою?	
		Чи існують ринкові джерела, що вказують на поглиблення або ускладнення проблеми?	
	Чи є це критичною проблемою для цільової аудиторії?	Чи є конкретна інформація про те, наскільки терміново цільовій групі потрібне рішення?	
		Чи є дані про те, як довго цільова група вже стикається з цією проблемою?	
		Чи відома ступінь важливості вирішення цієї проблеми для цільової аудиторії?	

Рішення	Чи чітко сформульовано запропоноване рішення?	Чи зрозуміла суть пропозиції з першого погляду?	
		Чи вирішує пропозиція описану вище проблему?	
		Чи буде розроблено MVP для запуску?	
		Чи є план для наступних етапів?	
	Чи рішення описано послідовно?	Чи узгоджуються між собою рішення, цільова аудиторія та обрані заходи?	
		Чи є приклад використання, який точно описує ситуацію клієнта?	
	Що є унікальним у цьому рішенні?	Чи чітко визначено та зрозуміло сформульовано унікальну торговельну пропозицію (USP)?	
		Чи визначено головний напрям для першого етапу, щоб можна було розпочати з прототипу?	
Можливість	Як буде охоплено цільову аудиторію?	Чи визначено всі релевантні точки контакту з клієнтом?	
		Чи реалістично сплановано маркетинговий бюджет?	
		Чи обґрунтовано розраховано такі показники такі, як CPC (вартість за клік), CPO (ціна за замовлення), коефіцієнт конверсії тощо?	
		Чи описано постійні витрати та ресурси, необхідні для залучення й підтримки клієнтів?	
	Чи є доступ до ключових ресурсів (фінансових, людських тощо)?	Чи є перелік ключових видів діяльності?	
		Чи мають партнери ресурси, яких бракує стартапу?	
	Чи були визначені фактори, що впливають на витрати?	Чи реалістично заплановані витрати на розробку та обслуговування?	
		Чи використовувалися емпіричні дані для оцінки витрат?	

	Які інвестиції є необхідними та коли (у межах наступних 24 місяців)?	Чи існує план дій на 24 місяці?	
		Чи є планування гнучким?	
		Чи були доходи реалістично розраховані?	
		Чи є порівнянні приклади, на які посиляється план доходів?	
	Де очікується економія завдяки масштабуванню?	Чи існує зрозуміла оцінка витрат у порівнянні з доходами за період 24 місяців?	
Команда (оцінювання можливе за допомогою різних моделей, автори рекомендують Limbic Map)	Асертивність		
	Професіоналізм		
	Усвідомлення проблеми		
	Гнучкість		
	Склад команди		
	Рівень інноваційності рішення	Чи справляє рішення миттєве враження?	
		Наскільки нова пропозиція впливає на попередню поведінку цільової групи у вирішенні проблеми?	сильно/ слабко
		Чи використовує стартап нові технології, які ще не застосовувалися на цьому ринку?	
		Чи використовує стартап технології, які потенційно знаходяться на межі прориву?	
Розвиток стартапу		Чи можна простежити елементи розвитку, що свідчать про відкритість і гнучкість команди?	
		Чи можуть знання команди бути використані в інших контекстах (зворотне проєктування, обговорення)?	
		Чи було вдосконалено профіль стартапу?	

Джерело: укладено автором на основі [97, с. 9-11]