

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 334.72:005.8:001.895
JEL Classification: L26; M13; O31; O32

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ: ВІД ІДЕЇ ДО МАСШТАБУВАННЯ

©2026 БАБИЧ С. М.

УДК 334.72:005.8:001.895
JEL Classification: L26; M13; O31; O32

Баби́ч С. М.

Управління процесом розвитку стартапів: від ідеї до масштабування

Мета статті полягає у комплексному дослідженні теоретичних і практичних аспектів управління процесом розвитку стартапів на всіх етапах їх життєвого циклу – від виникнення ідеї до масштабування бізнесу, а також у визначенні ефективних підходів, методів та інструментів, що забезпечують їх успішне функціонування в умовах динамічного та невизначеного ринкового середовища. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, було розглянуто еволюцію підходів до трактування сутності стартапів та визначено їх роль у сучасній інноваційній економіці. У результаті дослідження узагальнено основні наукові підходи до розуміння стартапів, зокрема структурний, процесний, функціональний, інноваційний та інституційний, що дозволило розкрити їх багатовимірну природу як економічного явища. Обґрунтовано, що стартап є складною динамічною системою, яка поєднує ознаки організаційної форми, інноваційного процесу та механізму масштабованого бізнесу. Визначено ключові характеристики стартапів, серед яких інноваційність, високий рівень ризику та невизначеності, обмеженість ресурсів, гнучкість, орієнтація на пошук бізнес-моделі та здатність до швидкого масштабування. Доведено, що стартапи відіграють важливу роль у розвитку інноваційної економіки, сприяють цифровій трансформації, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню нових ринків. Встановлено, що ефективне управління розвитком стартапів потребує системного підходу з урахуванням специфіки кожного етапу їх життєвого циклу, включаючи стадії генерації ідеї, валідації, запуску, зростання та масштабування. Обґрунтовано необхідність використання сучасних інструментів управління, таких як гнучкі методології, розробка мінімально життєздатного продукту (MVP), тестування бізнес-гіпотез, аналітика ключових показників ефективності та інтегровані підходи до управління продуктом і командою. Доведено, що застосування ітераційного підходу та орієнтація на потреби ринку забезпечують підвищення ймовірності успіху стартапів і їх здатність до адаптації в умовах невизначеності. Визначено, що розвиток стартап-екосистеми України характеризується поступовим відновленням, незважаючи на вплив кризових чинників, зокрема воєнних викликів, а також збереженням орієнтації на інноваційний розвиток і глобальні ринки. Встановлено, що у кризові періоди спостерігається трансформація інвестиційної активності – від кількісного зростання до якісного відбору проєктів, що сприяє концентрації ресурсів у більш перспективних і технологічно орієнтованих стартапах. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення практичних моделей управління стартапами з урахуванням галузевої специфіки, удосконалення механізмів їх фінансового забезпечення, а також дослідження процесів інтеграції українських стартапів у глобальні інноваційні екосистеми та розвитку інструментів підтримки підприємництва в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: стартап, управління стартапами, життєвий цикл стартапу, інновації, масштабування, цифровізація, підприємництво.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-158-166>

Рис.: 6. **Бібл.:** 14.

Баби́ч Світлана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: babych@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

UDC 334.72:005.8:001.895
JEL Classification: L26; M13; O31; O32

Babych S. M. Startup Development Process Management: From Idea to Scaling

The aim of the article is a comprehensive study of the theoretical and practical aspects of managing the startup development process at all stages of their life cycle – from the idea generation to business scaling, as well as identifying efficient approaches, methods, and tools that ensure their successful functioning in a dynamic and uncertain market environment. By analyzing, systematizing, and summarizing the scientific works of domestic and foreign scholars, the evolution of approaches to interpreting the essence of startups was examined and their role in the modern innovative economy was determined. As a result of the study, the main scientific approaches to understanding startups were summarized, in particular structural, process, functional, innovative, and institutional approaches, which made it possible to reveal their multidimensional nature as an economic phenomenon. It was substantiated that a startup is a complex dynamic system that combines features of an organizational form, an innovative process, and a scalable business mechanism. Key characteristics of startups have been identified, including innovativeness, a high level of risk and uncertainty, limited resources, flexibility, a focus on finding a business model, and the ability to scale rapidly. It has been proved that startups play an important role in the development of an innovative economy, contribute to digital transformation, enhance competitive-

ness, and create new markets. It has been found that efficient management of startup development requires a systematic approach considering the specifics of each stage of their life cycle, including the stages of idea generation, validation, launch, growth, and scaling. The necessity of using modern management tools has been substantiated, such as agile methodologies, the development of a minimum viable product (MVP), testing business hypotheses, key performance indicators analytics, and integrated approaches to managing both product and team. It has been proven that the application of an iterative approach and market-oriented focus increases the likelihood of success for startups and their ability to adapt in conditions of uncertainty. It has been determined that the development of Ukraine's startup ecosystem is characterized by gradual recovery, despite the influence of crisis factors, including military challenges, as well as maintaining a focus on innovative development and global markets. It has been found that during crisis periods, investment activity undergoes a transformation – from quantitative growth to qualitative project selection, which promotes the concentration of resources in more promising and technology-oriented startups. Prospects for further research in this area include the development of practical models for managing startups taking into account industry specifics, improving mechanisms for their financial support, as well as studying the processes of integrating Ukrainian startups into global innovation ecosystems and developing tools to support entrepreneurship in the context of the digitalization of the economy.

Keywords: startup, startup management, startup life cycle, innovation, scaling, digitalization, entrepreneurship.

Fig.: 6. **Bibl.:** 14.

Babych Svetlana M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: babych@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій стартапи стали невід'ємною складовою інноваційної економіки, виступаючи каталізатором технологічного прогресу, цифрової трансформації та структурних змін у різних галузях. Вони формують нові підходи до ведення бізнесу, створюють інноваційні продукти та послуги, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних економік у глобальному середовищі. Особливу роль стартапи відіграють у формуванні економіки знань, де ключовими ресурсами стають інтелектуальний капітал, креативність та здатність швидко адаптуватися до змін.

Особливої актуальності розвиток стартапів набуває в умовах економічної нестабільності, глобальних викликів і швидких технологічних змін. У таких умовах стартапи часто виступають джерелом інноваційних рішень, які здатні трансформувати ринки та створювати нові можливості для економічного розвитку. Проте, незважаючи на значний потенціал, стартапи залишаються однією з найбільш ризикованих форм підприємницької діяльності.

Постановка проблеми. Незважаючи на зростання кількості стартапів та розвиток інноваційної інфраструктури, проблема ефективного управління процесом їх розвитку залишається невирішеною. Значна кількість стартапів припиняє свою діяльність на ранніх етапах, що свідчить про наявність системних недоліків у підходах до організації та управління їх розвитком.

Однією з ключових проблем є відсутність комплексного та системного підходу до управління стартапом на всіх етапах його життєвого циклу. Підприємці часто зосереджуються лише на окремих аспектах діяльності, таких як розробка продукту або пошук інвесторів, нехтуючи важливістю глибокого аналізу ринку, перевірки бізнес-гіпотез, формування ефективної бізнес-моделі та побудови сильної команди.

Крім того, недостатнє використання сучасних методологій управління, зокрема гнучких підходів, обмежує можливості стартапів швидко адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики ринку. Важливою проблемою також є труднощі у залученні фінансових ресурсів, особли-

во на ранніх стадіях розвитку, що стримує реалізацію перспективних ідей.

Не менш важливим є питання масштабування стартапів. Навіть успішні на початкових етапах проекти часто стикаються з труднощами при переході до стадії активного зростання через відсутність чіткої стратегії розвитку, неефективні бізнес-процеси або недостатній рівень управлінських компетенцій.

Таким чином, виникає необхідність формування цілісного підходу до управління процесом розвитку стартапів, який би враховував специфіку кожного етапу їх життєвого циклу та дозволяв підвищити ефективність їх функціонування і рівень успішності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку та управління стартапами є предметом активних наукових досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній науці. Значний внесок у формування теоретичних основ стартап-підприємництва зробили такі науковці, як Е. Райс, С. Бланк, П. Грем, які розглядають стартапи як інструмент створення інноваційних продуктів в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів [1–3].

Серед українських науковців питання розвитку стартапів досліджують такі вчені, як В. Геєць, Л. Федулова та інші, які розглядають стартапи в контексті інноваційного розвитку економіки, формування підприємницького середовища та підвищення конкурентоспроможності країни [4; 5].

У сучасних наукових публікаціях значна увага приділяється дослідженню життєвого циклу стартапів, джерел їх фінансування, ролі бізнес-інкубаторів та акселераторів, а також впливу цифровізації на розвиток інноваційного підприємництва. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного управління розвитком стартапів з урахуванням специфіки різних етапів їх життєвого циклу, а також адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування української економіки, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою цього дослідження є комплексний аналіз процесу управління розвитком стартапів на всіх етапах їх

життєвого циклу – від виникнення ідеї до масштабування бізнесу – з метою визначення ефективних підходів, методів та інструментів, що забезпечують їх успішне функціонування та стає зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити підходи щодо економічної сутності стартапів та їх роль у сучасній інноваційній економіці; дослідити тенденції розвитку стартапів в Україні; проаналізувати основні етапи життєвого циклу стартапу та їх особливості; дослідити механізм реалізації та управління стартапом.

Викладення основних матеріалів дослідження. Сучасна парадигма економічного розвитку характеризується стрімкою трансформацією традиційних бізнес-моделей. У центрі цих змін постають нові суб'єкти господарювання, які здатні швидко адаптуватися до мінливих запитів ринку. Саме тому аналіз наукових підходів до трактування сутності стартапу свідчить про відсутність єдиного універсального визначення цього поняття, що зумовлено багатомірністю цього явища та його динамічним розвитком в умовах інноваційної економіки. Узагальнення поглядів зарубіжних і вітчизняних дослідників свідчить про еволюцію наукового розуміння стартапів – від вузького трактування як новостворених підприємств до складних динамічних систем, орієнтованих на створення інноваційної цінності та дозволяє виокремити кілька ключових концептуальних підходів: структурного, процесного, функціонального, інноваційного та інституційного.

Так, у межах структурного підходу стартап інтерпретується як особлива організаційна форма, що має тимчасовий характер і функціонує з метою пошуку ефективної бізнес-моделі [2; 6]. У цьому контексті ключовим є розуміння стартапу як інструменту конструювання бізнесу, де визначальними виступають гнучкість структури, адаптивність до змін середовища та орієнтація на масштабованість.

Процесний підхід акцентує увагу на динамічній природі стартапу як безперервного процесу створення, тестування та вдосконалення продукту або послуги [1; 7]. Визначальною характеристикою у межах цього підходу є функціонування в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлює необхідність застосування ітераційних методів управління, експериментування та швидкого навчання.

У рамках функціонального підходу стартап розглядається крізь призму його здатності до швидкого зростання [3]. Такий підхід дозволяє виокремити ключову відмінність стартапу від традиційних форм підприємництва – оріє-

нтацію на експоненційне масштабування, що досягається завдяки використанню інноваційних технологій та бізнес-моделей.

Інноваційний підхід розглядає стартап як механізм комерціалізації результатів науково-технічної діяльності [5; 8]. У цьому контексті стартап виступає інструментом трансферу технологій, що забезпечує перетворення знань на економічну цінність, а також сприяє розвитку інноваційної інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Зі свого боку, інституційний підхід розширює розуміння стартапу до рівня системного елементу економіки знань [4; 9]. У межах цього підходу стартапи розглядаються як важливі агенти структурних змін, що формують нові ринки, сприяють розвитку інтелектуального капіталу та забезпечують інтеграцію національної економіки у глобальний інноваційний простір.

Таким чином, проведена систематизація дозволяє стверджувати, що стартап доцільно трактувати як складну багатофункціональну категорію, яка поєднує ознаки організаційної форми, процесу інноваційної діяльності, механізму масштабування бізнесу та інституційного елементу сучасної економічної системи, що орієнтована на створення інноваційного продукту або послуги в умовах високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів і необхідності швидкого прийняття рішень. На відміну від традиційного бізнесу, який функціонує за перевіреними моделями та орієнтується на стабільний прибуток, стартапи спрямовані на експериментування, пошук нових підходів і досягнення стрімкого зростання.

Виходячи з цього визначено специфічні ознаки, що відрізняють стартап від традиційних бізнес-структур (рис. 1).

Ключовою характеристикою є інноваційність, яка полягає у створенні та впровадженні нових ідей, продуктів або технологій, орієнтованих на вирішення актуальних ринкових проблем [5].

Важливою рисою стартапу є високий рівень ризику, що обумовлений обмеженістю ресурсів, відсутністю усталеної бізнес-практики та складністю прогнозування результатів діяльності. У тісному взаємозв'язку з цим перебуває невизначеність, яка проявляється у нестабільності ринкового середовища, змінності попиту та відсутності перевірених моделей функціонування. Суттєвою характеристикою також є обмежені ресурси, що включають дефіцит фінансового капіталу, матеріально-технічної бази та людських ресурсів. Це зумовлює необхідність ефективного управління, раціонального використання наявних можли-



Рис. 1. Основні характеристики стартапу

Джерело: сформовано автором

востей та пошуку зовнішніх джерел фінансування. У таких умовах особливого значення набуває гнучкість, яка проявляється у здатності стартапу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коригувати стратегію розвитку та трансформувати бізнес-процеси відповідно до нових викликів. Не менш важливою характеристикою є пошук бізнес-моделі, що передбачає експериментування з різними підходами до створення цінності, монетизації та взаємодії з клієнтами [2; 6]. Ключовою характеристикою стартапу є його здатність до масштабування, тобто можливість значного збільшення обсягів діяльності без пропорційного зростання витрат. Саме ця особливість робить стартапи привабливими для інвесторів і визначає їхню роль як драйверів інноваційної економіки. Завершальною характеристикою є орієнтація на швидке зростання, яка визначає стратегічну спрямованість стартапу на інтенсивне нарощування обсягів діяльності та ринкової частки у відносно короткі строки [3].

Таким чином, поєднання інноваційності, ризиковості, невизначеності, обмеженості ресурсів, гнучкості, пошуку бізнес-моделі, масштабованості та орієнтації на швидке зростання формує сутнісну основу стартапу як динамічного суб'єкта сучасної економіки.

Зазначені характеристики визначають не лише внутрішню природу стартапів, але й їхню важливу роль у розвитку національної та глобальної економіки. Так, стартапи виступають ключовим джерелом інноваційного розвитку. Вони сприяють розробці та впровадженню новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, біотехнології тощо. Завдяки гнучкості та відсутності бюрократичних обмежень стартапи здатні швидше адаптуватися до змін і впроваджувати нові рішення порівняно з великими корпораціями.

Важливим аспектом є те, що стартапи забезпечують створення нових робочих місць, особливо у сферах інформаційних технологій, фінансів та креативних індустрій, що позитивно впливає на рівень зайнятості населення. Крім того, вони сприяють розвитку підприємницької активності, формуючи сприятливе середовище для появи нових бізнес-ініціатив.

Стартапи також відіграють значну роль у посиленні конкуренції на ринку, змушуючи традиційні компанії адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та підвищувати якість продукції й послуг. У результаті виграє кінцевий споживач, який отримує кращі товари та послуги. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності економіки.

Не менш важливою є їхня роль у глобалізації економічних процесів, оскільки багато стартапів орієнтуються на міжнародні ринки з перших етапів свого розвитку. Це забезпечує інтеграцію національних економік у світову економічну систему та сприяє залученню іноземних інвестицій.

Окремої уваги заслуговує роль стартапів у розвитку цифрової економіки. Значна частина сучасних стартапів функціонує саме у сфері інформаційних технологій, що зумовлено низькими бар'єрами входу, високим потенціалом масштабування та глобальним характером цифрових продуктів. Такі стартапи можуть швидко виходити на міжнародні ринки, не маючи фізичної присутності в інших країнах.

Отже, стартапи виступають важливим драйвером економічного зростання, інновацій та конкурентоспроможності, забезпечуючи динамічний розвиток як окремих галузей, так і економіки в цілому.

Розвиток стартапів у світі відбувається в руслі глобальних тенденцій, із домінуванням цифрових технологій та поступовою зміною галузевої структури (рис. 2).

За оцінками StartupBlink на програмне забезпечення та обробку даних припадає близько третини всіх стартапів у світі (33,7%). Це підтверджує стійкий попит на цифрові рішення та високий рівень розвитку ІТ-сектора, що є ключовою конкурентною перевагою України.

Також спостерігається активне зростання стартапів у сфері електронної комерції та роздрібної торгівлі: їх частка збільшилася з 9,5% до 11,4%, що відображає зміну споживчої поведінки та стрімке поширення онлайн-покупок. Натомість сегмент «медицина» дещо втрачає позиції (з 12,8% до 9,5%), що може свідчити про поступове перехоплення ініціативи великими корпораціями у сфері медичних інновацій. Фінтех також зазнав незначного зниження, опустившись на четверте місце із часткою 9,4% стартапів, хоча залишається одним із ключових напрямів розвитку [10].

Розвиток стартапів в Україні має позитивну тенденцію, що підтверджується поступовим відновленням позицій у глобальному рейтингу стартап-екосистем: країна піднялася до 46-го місця, а за якістю стартапів – на 27-му, компенсуючи значне падіння у 2022 році (рис. 3).

Регіональний розподіл стартапів в Україні характеризується значною концентрацією у великих містах та економічно розвинених областях, що пов'язано з наявністю людського капіталу, інвестиційної інфраструктури та ІТ-кластерів. Лідером беззаперечно є Київ та Київська область, де зосереджена найбільша частка українських стартапів (понад 40–50% усієї екосистеми). Друге місце посідає Львівська область, яка є одним із ключових технологічних хабів країни з розвинутою ІТ-інфраструктурою та активною участю у міжнародних стартап-програмах. Третю позицію посідає Харківська область, яка має сильну науково-технічну базу та значну кількість ІТ-спеціалістів. Менш розвиненими з точки зору кількості стартапів залишаються центральні та північні регіони, а також частина східних і південних областей, що зазнали найбільшого впливу воєнних дій.

Попри складні умови війни, українські стартапи продовжують залучати інвестиції та укладати угоди, хоча обсяги фінансування залишаються нестабільними (рис. 4).

Так, у 2020 році спостерігається відносно невеликий обсяг фінансування (23,2 млн грн) при досить високій кількості угод (39), що свідчить про переважання дрібних інвестицій та ранніх стадій розвитку стартапів. У 2021 році обсяг фінансування зростає майже вдвічі (до 43,1 млн грн), тоді як кількість угод дещо зменшується (до 34), що може вказувати на укрупнення інвестицій та перехід до більш зрілих проектів.

Найбільш показовим є 2022 рік: обсяг фінансування різко зростає до 95,8 млн грн, тоді як кількість угод залишається майже незмінною (36). Це можна пояснити впливом повномасштабної війни – інвестори стали обережнішими, але вкладали кошти у меншу кількість, проте більш пер-

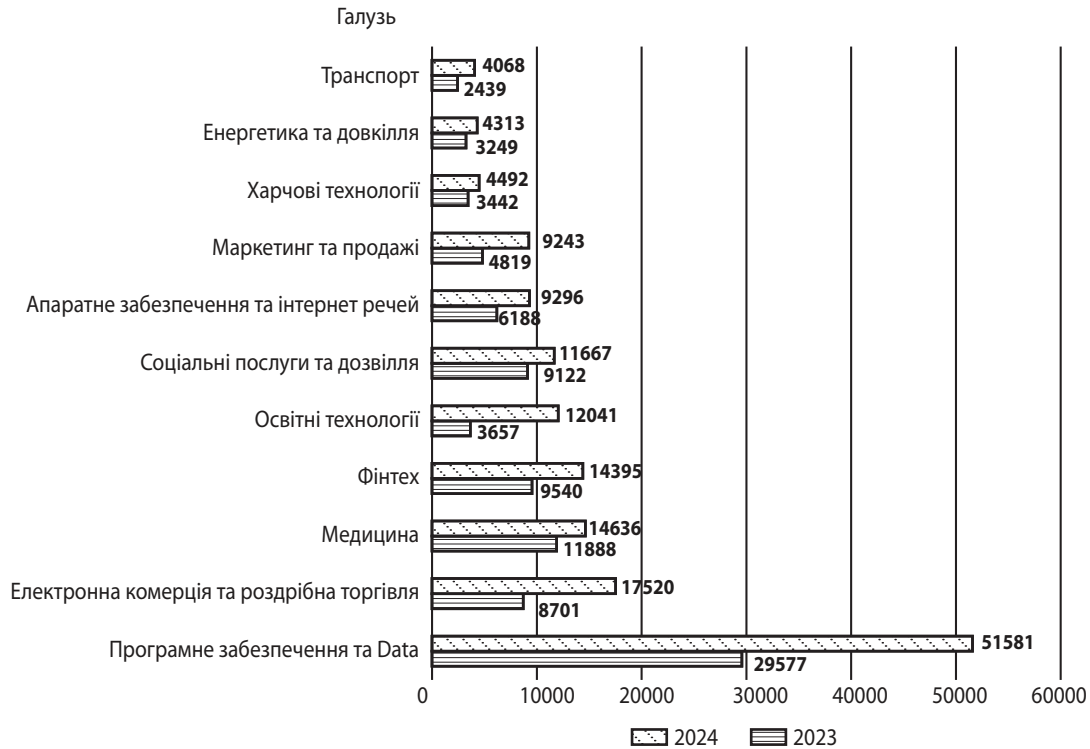


Рис. 2. Галузі, де переважають стартапи у всьому світі

Джерело: [10]

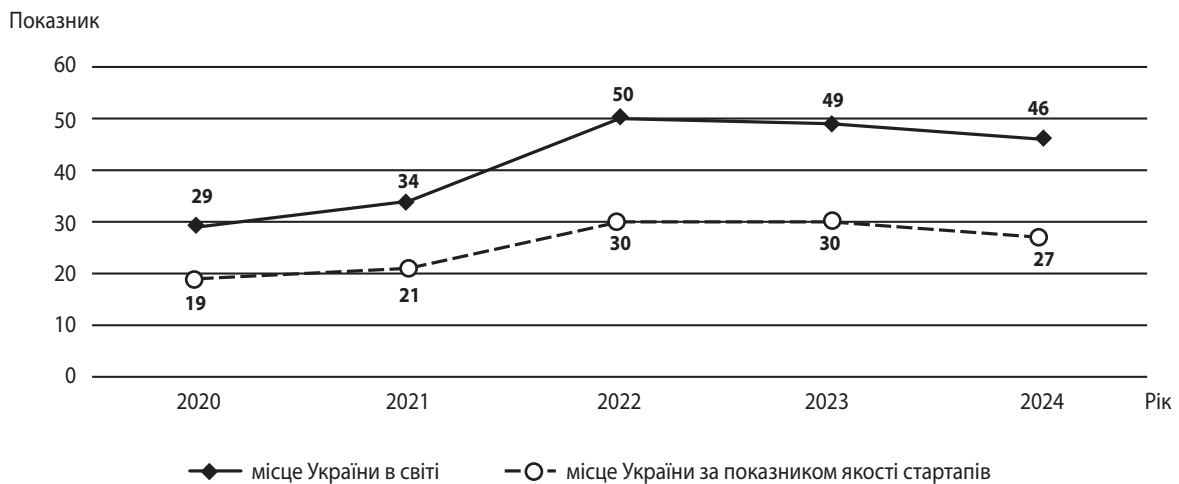


Рис. 3. Місце України в глобальному рейтингу стартап-екосистем

Джерело: [10]

спективних або стратегічно важливих стартапів (зокрема, у сферах безпеки, оборони та критичних технологій). У 2023 році спостерігається зниження як обсягу фінансування (до 48,9 млн грн), так і кількості угод (до 25), що є логічним наслідком тривалої невизначеності, ризиків і часткового відтоку капіталу та команд за кордон.

Таким чином, загальна тенденція свідчить про те, що кількість угод не завжди прямо корелює з обсягами фінансування: у кризові періоди ринок переходить від масовості до вибірковості, зосереджуючись на меншій кіль-

кості, але більш капіталомістких і стратегічно значущих стартапів.

Також слід зазначити, що попри безпрецедентні виклики, стартап-екосистема України демонструє стійкість, здатність до адаптації та поступове відновлення, зберігаючи орієнтацію на глобальні ринки й інноваційний розвиток.

Логічним продовженням аналізу розвитку стартапів в Україні є дослідження їх внутрішньої динаміки функціонування, зокрема, основних етапів життєвого циклу та

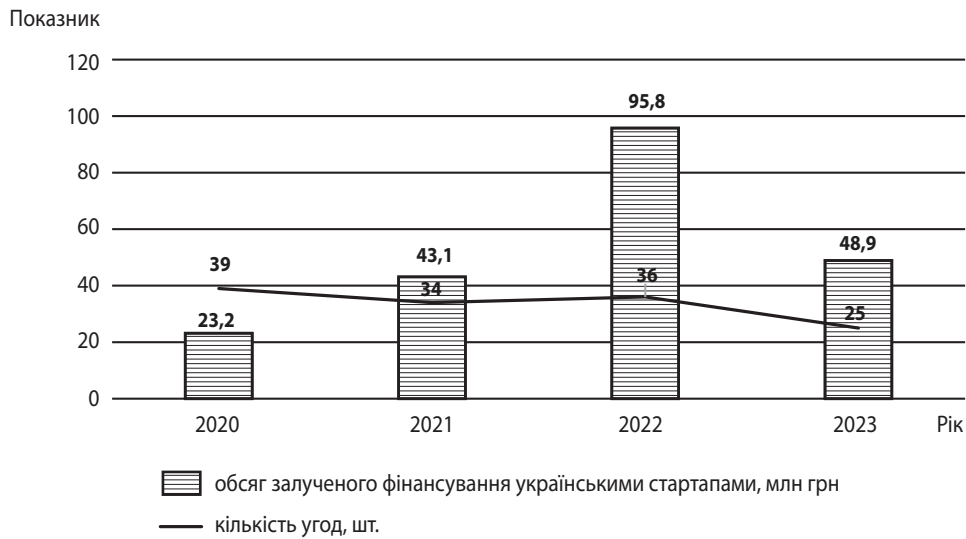


Рис. 4. Обсяг залученого фінансування українськими стартапами і кількість угод

Джерело: [10]

специфіки кожного з них. Це дозволяє глибше зрозуміти закономірності створення, зростання і масштабування стартапів, а також фактори, що впливають на їх успішність. У цьому контексті доцільно проаналізувати ключові стадії розвитку стартапу – від зародження ідеї до виходу на ринок і подальшого масштабування – та визначити їх характерні особливості.

Окрему увагу слід приділити підходам та інструментам генерації інноваційних ідей і перевірки бізнес-гіпотез, оскільки саме на ранніх етапах закладається основа життєздатності стартапу.

Застосування сучасних методів валідації дозволяє мінімізувати ризики, ефективніше використовувати ресурси та підвищити ймовірність успішної реалізації проєкту.

Життєвий цикл стартапу охоплює кілька послідовних етапів (рис. 5), кожен із яких має свої цілі, ризики та інструменти управління.

Першим етапом є стадія зародження ідеї, на якій формується бачення майбутнього продукту або послуги, визначається проблема споживача та окреслюються можливі шляхи її вирішення. На цьому етапі ключове значення

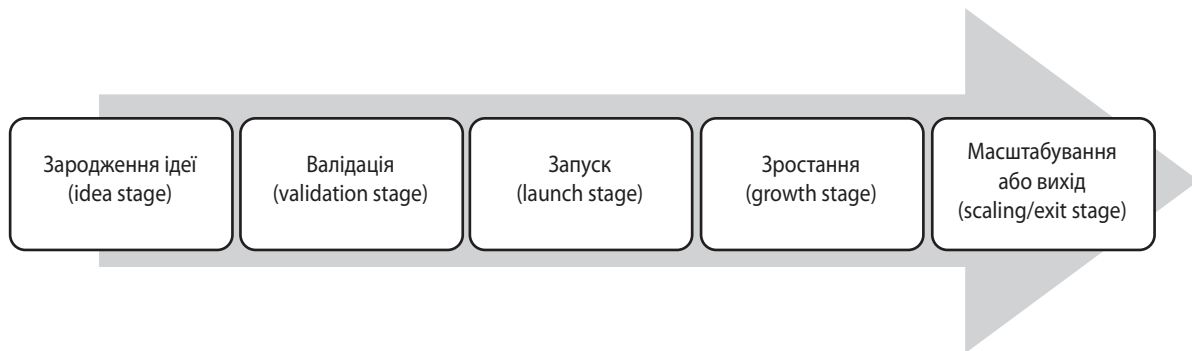


Рис. 5. Стадії життєвого циклу стартапу

Джерело: сформовано автором

мають креативність, аналіз ринку та здатність виявляти незадоволені потреби.

Наступним етапом є стадія валідації, що передбачає перевірку життєздатності бізнес-ідеї. Стартапи тестують свої гіпотези за допомогою мінімально життєздатного продукту (MVP), проводять опитування потенційних клієнтів, аналізують попит і отримують перший зворотний зв'язок. Саме на цьому етапі відбувається відсів нежиттєздатних ідей, що дозволяє зменшити ризики подальших інвестицій.

Важливою складовою ранніх етапів розвитку стартапу є саме генерація ідей та валідація бізнес-гіпотез. Серед найбільш поширених підходів до генерації ідей можна виділити дизайн-мислення, мозковий штурм, метод SCAMPER, а також аналіз проблем споживачів. Ці підходи дозволяють сформувати інноваційні рішення, орієнтовані на реальні потреби ринку.

Для перевірки бізнес-гіпотез використовуються такі інструменти, як створення MVP, проведення А/В тестування, інтерв'ю з клієнтами, аналіз ключових метрик (KPI)

та використання канвас-моделей, зокрема Business Model Canvas. Застосування цих інструментів дає змогу отримати об'єктивні дані щодо попиту, поведінки споживачів і потенційної прибутковості проекту.

Третій етап – запуск, коли продукт виходить на ринок і починає залучати перших користувачів. Основними завданнями є формування клієнтської бази, налаштування бізнес-процесів і пошук стабільної бізнес-моделі. У цей період важливу роль відіграють маркетингові стратегії та ефективна комунікація з цільовою аудиторією.

Подальшим етапом є зростання (growth stage), що характеризується масштабуванням бізнесу, розширенням ринку збуту, залученням інвестицій і розвитком команди. Стартап переходить від експериментальної моделі до більш структурованої організації, що потребує вдосконалення управлінських підходів та оптимізації операційної діяльності.

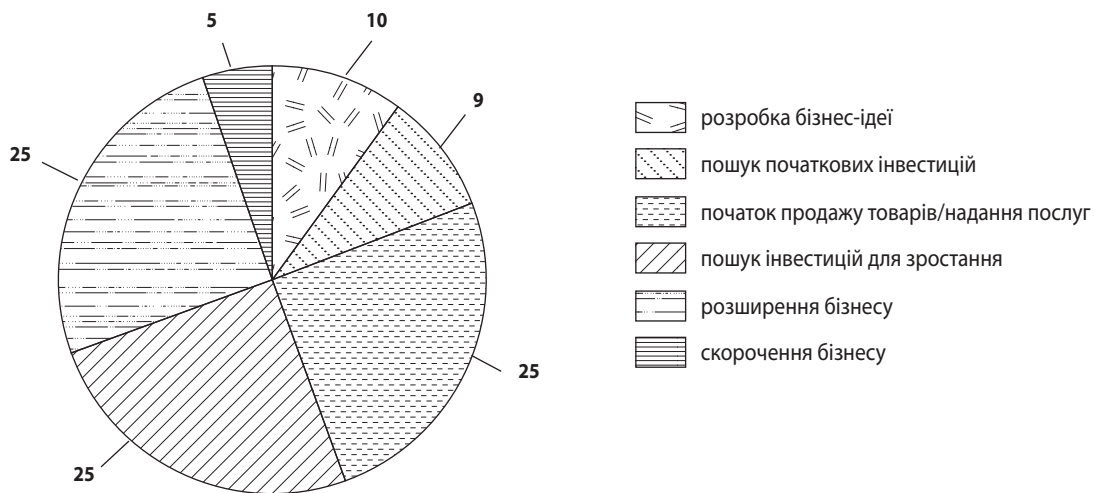


Рис. 6. Стадії розвитку стартапів в Україні

Джерело: [11]

у процесі залучення інвестицій для подальшого масштабування [11]. Таким чином, значна частка стартапів в Україні перебуває на ранніх етапах розвитку, що свідчить про активне формування нових бізнес-ідей та пошук ефективних моделей їх реалізації. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність детального розгляду механізму реалізації стартапу як цілісного процесу перетворення ідеї на життєздатний бізнес-проект.

Механізм реалізації стартапу являє собою складну багаторівневу систему, що поєднує стратегічне бачення, інноваційні підходи до управління та постійний процес експериментування. Його сутність полягає у поетапній трансформації ідеї в життєздатний бізнес через перевірку гіпотез, адаптацію продукту до потреб ринку та масштабування діяльності. У сучасних умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін саме ефективність цього механізму визначає конкурентоспроможність стартапу.

На початковому етапі формується концепція продукту та визначається ціннісна пропозиція. Відповідно до підходів А. Остельвальдера, ключовим завданням є створення чіткої відповідності між проблемою споживача

Завершальним етапом є стадія масштабування або виходу, на якій компанія або закріплює свої позиції на ринку, або здійснює вихід через продаж бізнесу, злиття чи публічне розміщення акцій. На цьому етапі ключовими стають стратегічне управління, інноваційний розвиток і довгострокова конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективне проходження стартапом усіх етапів життєвого циклу, а також використання сучасних підходів до генерації ідей і валідації гіпотез є визначальними чинниками його успішного розвитку в умовах високої невизначеності та конкуренції.

Результати дослідження свідчать, що більшість українських стартапів (69%) перебувають на ранній стадії розвитку (pre-seed) (рис. 6). Зокрема, 10% з них перебувають на етапі формування бізнес-ідеї, 9% зосереджені на пошуку початкового фінансування, 25% уже розпочали продаж товарів або надання послуг, а ще 25% перебувають

та запропонованим рішенням [6]. На практиці це реалізується через глибокі інтерв'ю, аналіз ринку та побудову бізнес-моделі. Слід зазначити, що однією з основних причин провалу стартапів (понад 35%) є відсутність реального попиту, що підкреслює критичну важливість цього етапу. Механізм цього етапу передбачає використання інструментів стратегічного аналізу (TAM, SAM, SOM), що дозволяють оцінити потенціал продукту. Таким чином, ідея формується на основі не лише інтуїції, а й кількісного аналізу ринку.

Наступною фазою є розробка мінімально життєздатного продукту (MVP), що дозволяє протестувати ключові функції продукту без значних інвестицій. Аналітика свідчить, що стартапи, які використовують ітераційний підхід до розробки, мають значно вищу ймовірність виживання, оскільки швидше адаптуються до потреб користувачів. Наприклад, багато успішних компаній починали з простих рішень: так, Grammarly на ранніх етапах фокусувався лише на базових функціях перевірки тексту, поступово розширюючи функціонал відповідно до запитів користувачів [12].

Етап валідації передбачає перевірку бізнес-гіпотез через реальну взаємодію з ринком. Тут застосовуються методології, засновані на систематичному тестуванні гіпотез шляхом спілкування з клієнтами. Особливого значення набуває досягнення стану, за якого продукт максимально відповідає потребам ринку. Саме цей момент вважається переломним у життєвому циклі стартапу, оскільки відкриває можливості для масштабування. За оцінками StartupBlink, більшість стартапів, які не досягають цієї стадії, припиняють діяльність протягом перших 2–3 років [10].

Після підтвердження життєздатності бізнес-моделі стартап переходить до етапу зростання та масштабування. Цей етап передбачає активне залучення інвестицій, розширення команди, вихід на нові ринки та вдосконалення бізнес-процесів. За даними аналітичних звітів, глобальні інвестиції у стартапи щорічно вимірюються сотнями мільярдів доларів, причому найбільша частка припадає на технологічні компанії. Українські стартапи, незважаючи на складні умови, також інтегруються у світовий ринок і залучають фінансування через міжнародні фонди, акселератори та грантові програми.

Важливим аспектом механізму реалізації стартапу є управління людським капіталом. Успіх стартапу значною мірою залежить від команди, її компетенцій та здатності працювати в умовах невизначеності.

Окрему увагу слід приділити фінансовому забезпеченню стартапів. На різних етапах розвитку використовуються різні джерела фінансування: власні кошти, бізнес-ангели, венчурний капітал, державні гранти та міжнародна підтримка. В Україні важливу роль у цьому процесі відіграють інституції, такі як Український фонд стартапів, а також міжнародні ініціативи, зокрема Horizon Europe [13; 14].

Аналітика останніх років свідчить, що українська стартап-екосистема демонструє високу стійкість навіть в умовах війни. Зокрема, попри зниження кількості угод у 2023 році, спостерігається концентрація інвестицій у більш перспективних і технологічно складних проектах, особливо у сферах оборонних технологій, AI та кібербезпеки. Це відповідає глобальним тенденціям, де інвестори все більше орієнтуються на стратегічно важливі галузі.

На підставі розглянутих етапів життєвого циклу стартапу та механізму його реалізації можна зробити висновок, що управління стартапами є комплексним, гнучким і динамічним процесом, який суттєво відрізняється від традиційного менеджменту. Його специфіка зумовлена високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів і необхідністю швидкого реагування на зміни ринку.

Передусім управління стартапом базується на ітеративному підході, що передбачає постійне тестування гіпотез, аналіз результатів і коригування стратегії. Замість довгострокового жорсткого планування застосовується гнучке управління, яке дозволяє оперативно адаптувати продукт і бізнес-модель відповідно до зворотного зв'язку від користувачів. Таким чином, процес управління носить циклічний характер: «створення – вимірювання – навчання».

Важливим елементом є управління продуктом, яке передбачає визначення пріоритетів розвитку, формування дорожньої карти та контроль за відповідністю продукту потребам ринку. Центральним завданням на ранніх етапах

є досягнення вимог тісної взаємодії з клієнтами та постійного вдосконалення продукту. Не менш важливим є управління командою, оскільки людський капітал є ключовим ресурсом стартапу. Ефективне лідерство, чіткий розподіл ролей, мотивація та здатність працювати в умовах невизначеності визначають успішність реалізації проекту. У стартапах часто використовуються горизонтальні структури управління, що сприяють швидкому прийняттю рішень і підвищенню гнучкості.

Фінансове управління також має свою специфіку: стартапи, як правило, функціонують в умовах обмеженого фінансування, тому ключовими завданнями є оптимізація витрат, контроль за грошовими потоками та залучення інвестицій. На різних етапах розвитку застосовуються різні джерела фінансування – від власних коштів до венчурного капіталу та грантів.

Крім того, управління стартапом передбачає активне використання аналітики та ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Отже, управління стартапами є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне мислення, гнучкі методології, ефективне використання ресурсів і постійне навчання. Саме здатність швидко адаптуватися, приймати рішення на основі даних і орієнтуватися на потреби ринку забезпечує успішний розвиток стартапу в сучасних умовах.

Висновок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стартапи є важливим елементом сучасної інноваційної економіки, виступаючи драйверами технологічного розвитку, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності. Узагальнення наукових поглядів дозволили сформувати ключові концептуальні підходи до дослідження стартапів, зокрема структурний, процесний, функціональний, інноваційний та інституційний. Та дозволило визначити стартап як багатовимірну соціально-економічну категорію, що поєднує ознаки організаційної форми, інноваційного процесу та механізму масштабованого бізнесу, який орієнтовано на створення інноваційного продукту або послуги в умовах високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів і необхідності швидкого прийняття рішень.

Аналіз сучасного стану стартап-екосистеми України показав її поступове відновлення та адаптацію до умов невизначеності, зокрема в контексті воєнних викликів. Незважаючи на зниження інвестиційної активності, спостерігається концентрація ресурсів у більш перспективних і технологічно орієнтованих проектах, що відповідає глобальним тенденціям розвитку.

Отже, підвищення рівня успішності стартапів потребує формування комплексного підходу до управління їх розвитком, який враховує специфіку кожного етапу життєвого циклу, передбачає використання сучасних методологій та інструментів, а також сприяє розвитку підприємницьких компетенцій і інноваційної інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних моделей управління стартапами з урахуванням галузевої специфіки, а також у дослідженні механізмів інтеграції українських стартапів у глобальні інноваційні екосистеми.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ries E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York : Crown Business, 2011. 336 p.

2. Blank S., Dorf B. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Hoboken : Wiley, 2020. 608 p.

3. Грем П. Startup = Growth // PaulGraham.com. 2012. Sept. URL: <http://paulgraham.com>

4. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за ред. В. М. Гейця. Київ, 2015. 336 с.

5. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Київ : Либідь, 2016. 480 с.

6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

7. Blumenthal N. Interview: what is a startup? *Forbes*. 2013. Aug 16.

8. Полонський І. І. Інноваційне підприємництво. Київ : КНЕУ, 2018. 264 с.

9. Колот А. М., Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНЕУ, 2017. 448 с.

10. StartupBlink. Uncover global innovation winners. URL: <https://www.startupblink.com/>

11. Українські стартапи почуваються більш оптимістично в порівнянні з традиційним бізнесом та мають більшу «народжуваність» від початку війни – дослідження Gradus Research для Web Summit // Marketer.ua. 2023. 29 листоп. URL: <https://marketer.ua>

12. Grammarly. Grammarly: AI writing assistance. URL: <https://www.grammarly.com/>

13. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>

14. European Commission. Horizon Europe. URL: https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en.

European Commission. Horizon Europe. https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en

Fedulova L. I. (2016). *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. Kyiv: Lybid.

Grammarly. Grammarly: AI writing assistance. <https://www.grammarly.com/>

Heits V. M. (2015). *Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid* [Innovative Ukraine 2020: national report]. Kyiv.

Hrem P. Startup = Growth. *PaulGraham.com*. <http://paulgraham.com>

Kolot A. M. & Hrishnova O. A. (2017). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations]. Kyiv: KNEU.

Marketer.ua. (2023, November 29). Ukrainski startapy pochuvaiutsia bilsh optymystychno v porivnianni z tradytsiinym biznesom ta maiut bilshu «narodzhuvanist» vid pochatku viiny – doslidzhennia Gradus Research dlia Web Summit [Ukrainian startups feel more optimistic compared to traditional businesses and have a higher "birth rate" since the start of the war – Gradus Research study for Web Summit]. <https://marketer.ua>

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Polonskyi I. I. (2018). *Innovatsiine pidpriemnytstvo* [Innovative entrepreneurship]. Kyiv: KNEU.

Ries E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

StartupBlink. Uncover global innovation winners. <https://www.startupblink.com/>

usf.com.ua. Ukrainskyi fond startapiv [Ukrainian Startup Fund]. <https://usf.com.ua/>

Стаття надійшла до редакції 06.03.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 06.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.

REFERENCES

Blank S. & Dorf B. (2020). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Hoboken: Wiley.

Blumenthal N. (2013, August 16). Interview: what is a startup?. *Forbes*.