

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ІННОВАЦІЙНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав: студент 4 курсу,
гр. ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



_____ Данило ДАВИДЧЕНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор



_____ Дмитро БАБИЧ

Рецензент: кандидат
економічних наук, доцент
Гатило В.П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри


підпис

Г. О. Дорошенко
ініціали, прізвище

« 09 » червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Данила ДАВИДЧЕНКО

1. Тема роботи: «МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

професор

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року
№2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Узагальнити підходи до визначення поняття «стартап». Обґрунтувати модель життєвого циклу стартапу. Алгоритм експертної оцінки рівня розвитку стартап-проекту. Дослідити відносні показники оцінювання фінансової стійкості ПрАТ “DATAGROUP». Здійснити розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання ПрАТ “DATAGROUP». Скоригувати плановані показники діяльності ПрАТ “DATAGROUP» в період реалізації стартап-проекту та запропонувати напрями реалізації стартап-проекту на інноваційному підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 жовтня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



підпис

Данило ДАВИДЧЕНКО

Керівник роботи



підпис

Дмитро БАБИЧ

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми



підпис

Світлана БАБИЧ

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП ПРОЄКТУ	7
1.1. Сутнісна характеристика визначення «стартап»	7
1.2. Етапи реалізації стартап-проекту на підприємстві.....	14
1.3. Методика формування економічної моделі реалізації проекту	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	25
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «DATAGROUP»	25
2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності ПрАТ «DATAGROUP»	30
2.3. Напрями реалізації стартап-проекту ПрАТ «DATAGROUP»	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

У контексті нестабільної політичної ситуації та з огляду на залежність України від країн-експортерів наукоємної продукції й впливу їхньої зовнішньої політики, особливої актуальності набуває стратегія імпортозаміщення. Вона розглядається як необхідна передумова для поступового переходу від виготовлення продукції з низькою доданою вартістю до виробництва високотехнологічних і інноваційних товарів. Одним із перспективних джерел формування конкурентоспроможних технологічних продуктів виступають стартапи, які забезпечують динамічний розвиток інноваційного сектору економіки.

В умовах глобальної конкуренції країни активно впроваджують заходи з формування інноваційної економіки, що забезпечує зростання конкурентних позицій на міжнародному рівні. В Україні вже тривалий час здійснюється перехід до моделі інноваційного розвитку, що зумовлено потребою в забезпеченні сталого економічного зростання. Інноваційна діяльність дедалі більше стає ключовим фактором конкурентоспроможності як на макро-, так і на мікрорівні. Підприємства, що впроваджують інновації, мають вищі шанси на адаптацію до змін ринкового середовища та досягнення стійкого розвитку.

Теоретичні засади особливостей формування адаптивних систем управління стартапами висвітлені у працях Белікова Н. В., Губарева І. О., Гук О.В., Хаустова М.М., Яцкевича І. В. та інших дослідників. Водночас проблематика вдосконалення управління ефективністю діяльності транспортних підприємств залишається актуальною та потребує подальших досліджень [2, 11, 30, 33].

Термін «стартап» увійшов до вжитку в контексті реалізації технологічних проєктів, насамперед у сфері інформаційних технологій, однак нині охоплює інноваційні ініціативи у різних секторах економіки. Незважаючи на відсутність універсального визначення цього поняття, спільними характеристиками стартапів залишаються висока динаміка розвитку, гнучкість, інноваційність, адаптивність до змін та здатність до швидкого масштабування.

Об'єктом дослідження в межах даної дипломної роботи є процес формування економічної моделі реалізації стартап-проєкту підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади та організаційні підходи до формування економічної моделі реалізації стартап-проєкту на прикладі інноваційної діяльності ПрАТ «DATAGROUP».

Метою дипломного дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо побудови ефективної економічної моделі реалізації стартап-проєкту ПрАТ «DATAGROUP».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати підходи до трактування поняття «стартап»;
- дослідити основні етапи реалізації стартап-проєктів на інноваційних підприємствах;
- обґрунтувати методичний підхід до формування економічної моделі реалізації стартап-проєкту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «DATAGROUP»;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «DATAGROUP»;
- оцінити рівень інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства;
- розробити рекомендації з удосконалення економічної моделі реалізації стартап-проєкту ПрАТ «DATAGROUP».

У процесі дослідження застосовувалися як загальнонаукові методи пізнання (аналіз і синтез, індукція та дедукція), так і спеціальні методи економічного аналізу зокрема, порівняльний, факторний, фінансовий, графічний, а також інструментарій стратегічного аналізу.

Інформаційну основу дослідження склали статистичні дані державних органів України, матеріали наукових конференцій, доповіді вітчизняних венчурних фондів, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, фінансова звітність досліджуваного підприємства, а також аналітичні огляди й публікації з відкритих джерел в Інтернеті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП ПРОЄКТУ

1.1. Сутнісна характеристика визначення «стартап»

Одним з аспектів розвитку інноваційної складової держави вважається реалізація стартапів, що активно використовуються для розвитку новітніх ідей останнім часом. У сучасних умовах стрімких технологічних змін, високої конкуренції та глобалізації реалізація стартапів набуває особливої актуальності для організацій, які прагнуть адаптуватися до нових викликів ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Стартап-проекти виступають інструментом стратегічного оновлення підприємств, сприяючи впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів і освоєнню нових сегментів ринку [4, 37].

Сутнісне трактування стартап (англ. startup) – це новостворене підприємство, зазвичай з обмеженими ресурсами, яке функціонує в умовах невизначеності та спрямоване на розробку, апробацію і впровадження інноваційного продукту чи послуги. Основна відмінність стартапу від традиційного бізнесу полягає в тому, що він не просто реалізує вже відомі бізнес-моделі, а шукає нові шляхи створення цінності, орієнтуючись на швидке масштабування та технологічне зростання.

Стартапи найчастіше виникають у галузях із високим рівнем технологічних змін (наприклад, ІТ, біотехнології, альтернативна енергетика) та використовують гнучкі управлінські підходи, як-от lean startup, що передбачають мінімізацію витрат на початковому етапі та фокус на швидкому тестуванні гіпотез [3, 34].

Стартапи вирізняються такими ознаками:

- інноваційність: продукт або послуга має новизну або унікальні конкурентні переваги.
- швидке масштабування: потенціал до експоненційного зростання доходів і клієнтської бази.
- високий ризик і невизначеність: через відсутність перевіреної бізнес-моделі.

– залучення венчурного капіталу: фінансування переважно здійснюється за рахунок інвесторів, бізнес-ангелів чи акселераторів.

Таким чином, стартап є формою підприємницької діяльності, що характеризується гнучкістю, технологічною спрямованістю та прагненням до створення проривних рішень. Його успішна реалізація може призвести до трансформації цілої галузі або до створення нового сегменту ринку.

Зважаючи на стрімке поширення дефініції «стартап», можемо підкреслити відсутність загальноприйнятого тлумачення. Відповідно розглянемо існуючі визначення та охарактеризуємо через них найбільш важливі аспекти, що враховуються у визначеннях (Додаток А) [24; 29; 36].

Дослідження реалізованих стартапів розкриває наявні критерії, відповідно яких можна побачити певні види (табл. 1.1) та більш детально розглянути сутність (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Різновиди стартапів за ознаками

№ п/п	Критерій класифікації	Види або групи стартапів
1	Напрямок діяльності	Робототехніка, біотехнології, космічні технології, енергетика, інтернет-стартапи, надання послуг, b2b продукти
2	Вид результату	Онлайн-стартап та офлайн-стартап
3	Спосіб пошуку інвесторів	Розвиток проекту за рахунок власних коштів або їх залучення за допомогою інноваційних акселераторів
4	Вигляд результату	Нематеріальні- послуга, матеріальні – товар
5	Зв'язок із існуючими компаніями	Незалежні та афілійовані стартапи

Застосування стартап-підходу дає можливість компаніям швидко тестувати нові ідеї в умовах контрольованого ризику, що особливо важливо у сферах з високою динамікою попиту та коротким життєвим циклом продукту. Для великих організацій стартапи можуть виступати як внутрішні підприємницькі ініціативи (*corporate startups*), які забезпечують гнучкість і сприяють підвищенню інноваційної активності. [23; 35].

Представимо узагальнену схему розвитку стартапів в залежності від залучення інвестицій (рис. 1.1).

Таблиця 1.2 – Порівняння ключових характеристик інноваційних акселераторів

Критерій	Інкубатор	Технопарк	Технополіс
Характер акселератора	Бізнес-інкубатор - це структура, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для ведення ефективної діяльності, що реалізують оригінальні науково-технічні ідеї.	Науково-технологічний парк – це самостійна організаційна структура, створена в сфері науки і наукового обслуговування з метою підтримки малого науково-технічного підприємництва та формування середовища для освоєння виробництва і реалізації на ринку високотехнологічної продукції	Технополіс - вільна зона осередку інтелекту і капіталу, де здійснюється створення і виробництво високих технологій
Область використання	Малий бізнес. Компанії в сфері ІТ і послуг. Рідше – дрібносерійне виробництво	Малий і середній бізнес. Допомога в трансформації знань і прототипів в технології і винаходи	Розвиток проекту за ланцюжком життєвого циклу нового продукту
Період інкубації	1-2 роки. Дуже рідке – 3 роки	Функціонує переважно від стадії прикладних НДДКР до стадії виробництва дослідно-експериментальної партії нового продукту. Нерідко в середньостроковій перспективі (понад 5 років). Організації не можуть залишатися назавжди, але повинні дотримуватися закону «Кругообігу, припливу свіжих сил»	1-3 роки
Надання приміщення	Надання на пільгових умовах офісних приміщень	Тимчасова можливість використання виробничих площ та офісних приміщень.	Тимчасова можливість використання виробничих площ та офісних приміщень
Надання обладнання	Обладнання, що надається частіше за все обмежується офісною технікою, серверами	Офісна техніка та обладнання для організації виробництва нової продукції за новою технологією	Надання необхідної техніки, обладнання, тощо.
Маркетингові послуги	Інформаційні послуги, дослідження ринку, послуги з просування	Інформаційні послуги, дослідження ринку, послуги з просування, допомога в отриманні ліцензій, написанні технічної документації	Всі види послуг
Освітні послуги	Безкоштовні семінари, забезпечення умов для оволодіння практичними навичками ведення бізнесу	Безкоштовні семінари, надання інформації з області функціонування стартапу, навчання співробітників	Безкоштовні семінари, надання інформації з області функціонування стартапу, навчання співробітників

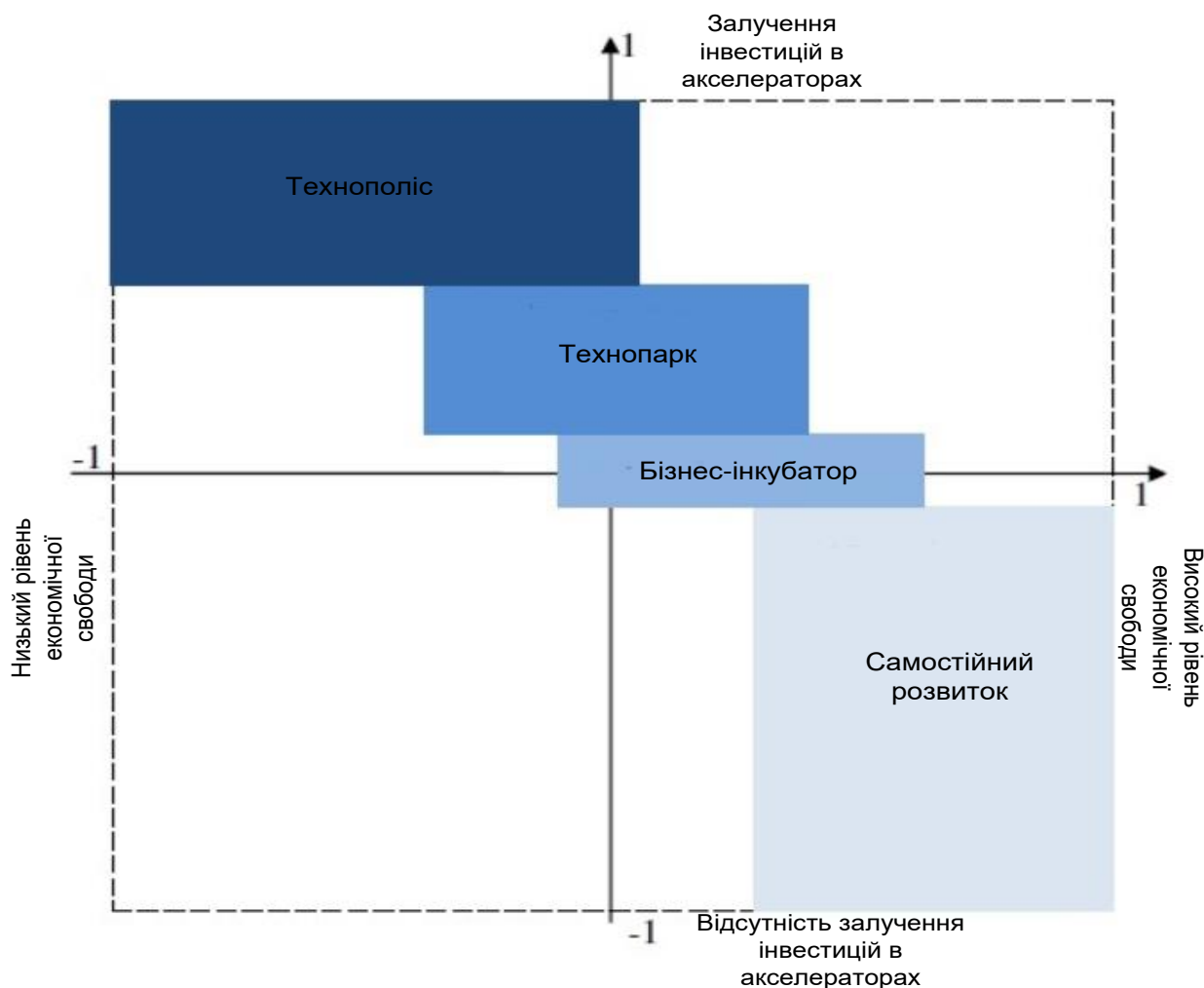


Рисунок 1.1 – Форм розвитку та реалізації стартапу

Крім того, інтеграція стартапів у діяльність компаній дозволяє залучити молоді таланти, посилити креативність персоналу та сприяти трансформації організаційної культури у напрямі відкритості до змін і підприємництва. Успішна реалізація стартапів позитивно впливає на фінансові результати підприємства, розширює його ринкову присутність і підвищує привабливість для інвесторів.

Таким чином, стартапи стають ефективним засобом адаптації та зростання організацій в умовах цифрової економіки та інноваційного розвитку. Їх актуальність обумовлена не лише потенціалом прибутковості, а й здатністю швидко реагувати на зміни середовища та генерувати цінність у нових формах.

Зазначене поле «Самостійний розвиток» відображує економічну свободу, обмеженість фінансової підтримки зі сторони акселераторів. Натомість «Бізнес-інкубатор» підкреслює наявність підтримки стартапу, через пільгові умови, але

одночасно обмежує економічну свободу. Потрапивши в поле «Технопарк» з'являється можливість у отриманні виробничих площ і обладнання, але також обмежується свобода. Окреслюючи поле «Технополіс», стартап отримує комплексну підтримку (фінансову, консультаційну тощо), проте повністю знаходиться під контролем, втрачаючи свободу [27].

Стартап-індустрія України демонструє динамічний розвиток і поступове зміцнення своїх позицій у глобальному інноваційному просторі, незважаючи на складні зовнішні виклики, зокрема війну, економічну нестабільність і міграційні процеси. Для неї притаманні:

1. Високий інтелектуальний потенціал. Україна має розвинену освітню систему в галузі ІТ, інженерії та прикладних наук. Значна частина стартапів формується завдяки кваліфікованим кадрам, особливо у сфері програмного забезпечення, штучного інтелекту, кібербезпеки та фінтеху.
2. Фокус на ІТ та цифрові технології. Значна кількість українських стартапів орієнтована на цифрові продукти. Це обумовлено низькими бар'єрами входу, порівняно низькою собівартістю старту і можливістю віддаленої роботи.
3. Підтримка міжнародної спільноти та донорів. Після 2022 року зросла кількість міжнародних грантових програм, акселераторів, які підтримують українські інновації. Це дозволило низці стартапів масштабуватися або перемістити діяльність у більш безпечні регіони, зберігаючи зв'язок із внутрішнім ринком.
4. Акселератори та венчурні фонди. В Україні функціонують численні програми (Ukrainian Startup Fund, Tech Ukraine, Sector X, Radar Tech), а також відкрито представництва зарубіжних інвесторів, що свідчить про довіру до місцевого потенціалу.
5. Регіональна концентрація. Основні центри розвитку стартапів – Київ, Львів, Харків, Дніпро. Саме тут найбільше скупчення ІТ-компаній, коворкінгів, технопарків та університетських ініціатив.
6. Глобальна орієнтація. Через обмеженість внутрішнього ринку, українські стартапи з самого початку орієнтовані на міжнародні ринки. Це сприяє високій конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційності.
7. Секторні особливості розкриваються через популяризацію напрямів: Agri Tech, FinTech, Health Tech, Green Tech, EdTech,

AI/ML-рішення. Особливу динаміку мають стартапи в галузі дронів, оборонних технологій і систем спостереження [16, 21].

В співставленні розглянемо лідерів стартап-індустрії, а саме США, для якої також притаманні певні ознаки: 1. Глобальний лідер з венчурного інвестування, бо США акумулюють найбільшу частку світових венчурних капіталів. Такі центри, як Силіконова долина, Нью-Йорк, Бостон та Остін є осередками стартап-екосистем з розвиненою інфраструктурою для підтримки нових компаній. 2. Система акселерації та інкубації. Відомі акселератори, такі як Y Combinator, TechStars, 500 Startups активно підтримують стартапи від ідеї до виходу на IPO. Вони забезпечують не лише фінансування, але й менторство, зв'язки з інвесторами та можливості масштабування. 3. Широкий спектр технологічних напрямів, бо охоплюють практично всі сфери: FinTech, Bio Tech, Clean Tech, Health Tech, EdTech, Aerospace, Defense Tech, Robotics, AI/ML, Quantum Computing. Постійно виникають нові нішеві галузі. 4. Підприємницька культура та толерантність до ризику. У США існує сильна традиція підприємництва та підтримки інновацій. Поразка в стартапі не вважається негативним явищем — це частина навчання і досвіду. Такий менталітет сприяє високій динаміці запуску нових проєктів. 5. Законодавче середовище, сприятливе для інновацій. Гнучке корпоративне та податкове законодавство, захист прав інтелектуальної власності, ефективна система IPO — усе це підтримує зростання компаній від стартапу до корпорації. 6. Глобальна привабливість для талантів. США притягують кращі уми з усього світу, створюючи мультикультурні команди стартапів. Багато проєктів мають засновників-мігрантів, що демонструє відкритість індустрії. 7. Державна та корпоративна підтримка. Окрім приватного капіталу, існують програми підтримки інновацій з боку NASA, DARPA, NIH, SBIR/STTR, а також корпоративні венчурні фонди таких гігантів як Google, Amazon, Microsoft.

Стартап-індустрія США є системною, масштабною та глобально-інтегрованою. Вона забезпечує умови для стрімкого зростання інновацій, комерціалізації наукових ідей, залучення мільярдних інвестицій і формування

компаній-лідерів у своїх галузях. Така модель багато в чому визначає вектор розвитку стартап-екосистем в інших країнах, зокрема й в Україні [1, 8].

В межах здійсненого дослідження викладемо порівняльні аспекти стартап-індустрії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння стартап-індустрії України та США

Критерій порівняння	Стартап-індустрія України	Стартап-індустрія США
Рівень розвитку	Розвивається, зростаючий потенціал	Глобальний лідер
Кількість можливих джерел фінансування	Локальні інвестори, донори, міжнародні гранти. Серед усіх джерел фінансування стартапів можна виявити два основних - це кредитні позики і венчурне фінансування	Широко розвинені системи кредитних позик і венчурного фінансування стартапів, також виступають приватні інвестори. Активно функціонує система грантів і менторства
Рівень комерціалізації інновацій	Помірний, значна частина стартапів зосереджена на аутсорсингу	Дуже високий
Кадровий потенціал	Висококваліфіковані технічні фахівці, часто працюють на іноземні проєкти	Глобальна привабливість для залучення талантів
Складність пошуку джерел фінансування	Пов'язана з тим, що велика кількість інвесторів розглядає стартап тільки з точки зору швидкого отримання дивідендів і не розглядає інноваційність ідеї в більш довгостроковій перспективі	Одним з головних пунктів змісту державної інноваційної політики по відношенню до стартапів є полегшення їх доступу до джерел фінансових коштів.
Можливість отримання необхідної інформації	В Україні щорічно проводиться велика кількість круглих столів, конференцій, виставок в сфері інновацій	Крім щорічних виставок Адміністрація малого бізнесу (SBA – Small Business Administration) проводить локальні неформальні виставки для спілкування керівників стартапів і отримання ними необхідної інформації
Нормативно-правова база	Нормативно-правова база України в сфері малого підприємництва має безліч факторів, що перешкоджають розвитку стартапів	Нормативно-правова база США передбачає особливості розвитку малого підприємництва більш повно
Податкова база	Непродумана система оподаткування, що забирає велику частку прибутку і часто стартапи опиняються на межі банкрутства незалежно від інноваційності проєкту	США визнається однією з розвинених країн з низькими податковими ставками. У деяких штатах податки штату не стягуються, сплачується тільки збір за перереєстрацію

Стартап-індустрія України, попри зовнішні виклики, зберігає позитивну динаміку розвитку завдяки високому людському потенціалу, активній інтеграції в глобальні технологічні тренди та підтримці з боку міжнародних партнерів. У найближчі роки очікується подальша активізація інвестицій, розширення програм підтримки та поява нових точок зростання в інноваційному секторі.

1.2. Етапи реалізації стартап-проекту на підприємстві

Реалізація стартапів у межах підприємства є складним і багатокомпонентним процесом, який охоплює низку послідовних етапів, кожен з яких має критичне значення для досягнення інноваційного прориву та забезпечення ринкової життєздатності проекту. Розглянемо головні етапи.

1. По-перше це генерація ідеї, що передбачає виявлення проблеми або ринкової потреби, яка потенційно може бути задоволена новим продуктом, послугою чи технологічним рішенням. Ідеї можуть виникати як внутрішньо (через колективні мозкові штурми, аналітику), так і зовні (через зворотний зв'язок від клієнтів або ринкові тренди).

2. Наступним кроком є оцінювання та відбір ідеї, де ідеї проходять первинний аналіз на предмет технічної здійсненності, фінансової доцільності та потенційної рентабельності. У цьому процесі використовуються методи SWOT-аналізу, експертні оцінки та моделі ризик-менеджменту.

3. Розробка концепції. Обрана ідея оформлюється у концепцію з чітким баченням продукту, визначенням цільової аудиторії, попередньою бізнес-моделлю та орієнтовними ресурсами.

4. Створення MVP (мінімально-життєздатного продукту). Розробляється базова конфігурація продукту, яка дозволяє протестувати ключові функціональні характеристики на обмеженій аудиторії з мінімальними витратами.

5. Тестування та коригування. Запускається на обмеженому ринку, збирається зворотний зв'язок від користувачів, після доопрацювання продукту.

6. Маркетинг та масштабування. У разі позитивної реакції ринку відбувається розширення виробництва, оптимізація бізнес-процесів, налагодження логістики, просування продукту, а також активний пошук інвесторів або партнерів для масштабування.

7. Комерціалізація, бо супроводжується повноцінним виходом продукту на ринок. Підприємство інтегрує його в загальну бізнес-структуру, вибудовує систему управління прибутковістю, моніторинг ключових індикаторів ефективності та забезпечення подальшого розвитку.

Реалізація стартапів, як і функціонування звичайних організацій, передбачає використання часових горизонтів – життєвого циклу [12]. Сучасна думка підкреслює, що стартапи проходять певну чергу стадій (рис. 1.2).

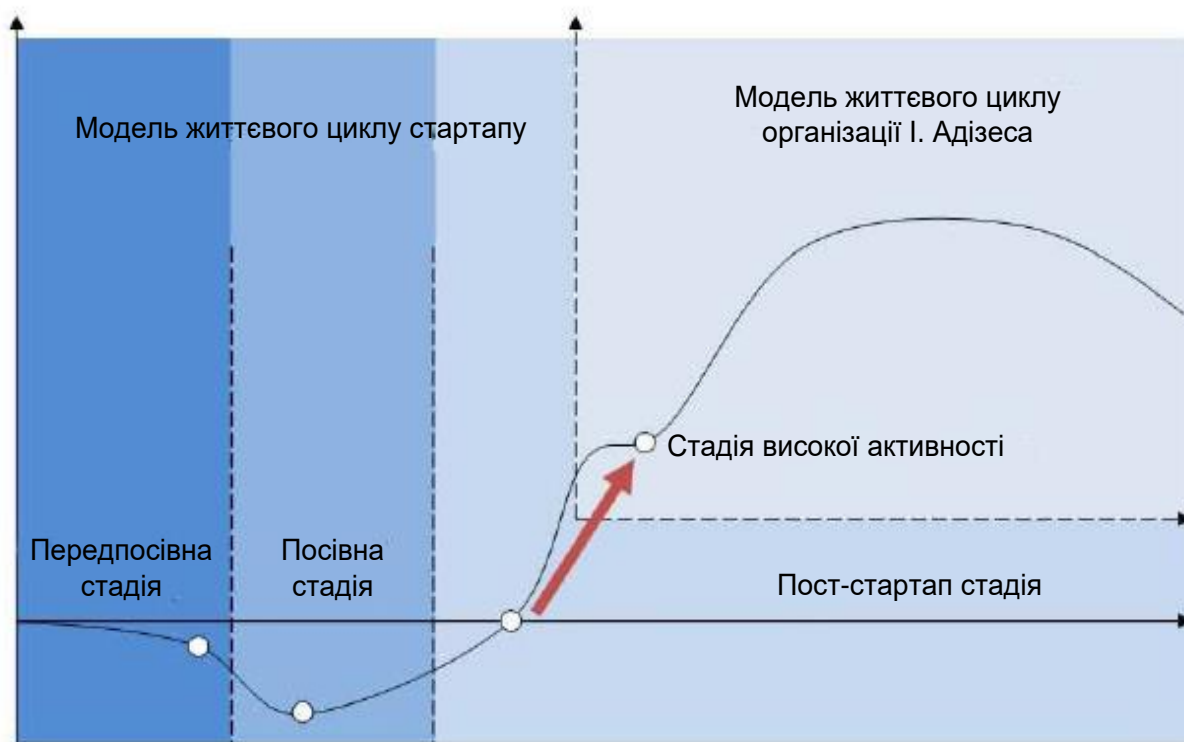


Рисунок 1.2 – Узагальнена схема життєвого циклу стартапу

Життєвий цикл стартапу охоплює послідовність етапів, які проходить інноваційний проєкт — від зародження ідеї до стабільного функціонування або трансформації. Кожен етап супроводжується специфічними викликами та критеріями успішності.

1. Етап зародження (idea stage), сутнісна характеристика якого полягає у формуванні ідеї та виявлення проблеми, яку передбачається вирішити, а завдання

у пошуку ринкової ніші, попереднє вивчення конкурентного середовища, фіксація унікальної ціннісної пропозиції (UVP). Високий ступінь невизначеності; відсутність підтвердження життєздатності ідеї.

2. Етап валідації (validation stage). Його суть в перевірці ідеї на практиці шляхом створення MVP, а завдання в тестуванні продукту на реальній аудиторії, коригування функціональності відповідно до відгуків. Існуючі ризики: низький попит, технічні обмеження, складнощі з формуванням команди.

3. Етап старту (startup stage), сутність якого окреслюється формальним створення бізнес-структури та запуск повноцінного продукту. Адже завдання полягає у налагодженні операційної діяльності, активному маркетингу, залученні перших клієнтів. Ймовірні ризики: фінансові труднощі, обмежені ресурси, відсутність стабільного прибутку.

4. Етап зростання (growth stage) полягає у розширенні ринку, масштабуванні бізнес-моделі, а головне завдання в автоматизації процесів, формуванні корпоративної культури, залученні інвесторів. Існуючі ризики: надмірне зростання витрат, нестача кваліфікованого персоналу, управлінська нестабільність.

5. Етап зрілості (maturity stage) на якому відбувається перехід до стабільного функціонування з оптимізованою структурою, адже головне завдання – утримання позицій на ринку, підвищення прибутковості, розвиток додаткових продуктів. Ризики: втрата гнучкості, поява сильніших конкурентів, потреба в інноваціях.

6. Етап трансформації або завершення (exit/transition stage) може розвиватися за різними напрямками: 1) успішний вихід: продаж компанії, злиття або розміщення акцій (IPO); 2) трансформація: зміна стратегії або реструктуризація бізнесу; 3) завершення: припинення діяльності через нерентабельність. Тобто прийняття стратегічного рішення про подальшу долю бізнесу.

Зазначені етапи задля деталізації певною часткою умовності можуть налічувати складові [18; 22; 28].

Інноваційні акселератори виступають важливим елементом інноваційної екосистеми, сприяючи трансформації ідей у життєздатні бізнес-моделі. Взаємодія стартапів з акселераторами надає низку ключових переваг, які сприяють як пришвидшенню розвитку проєкту, так і підвищенню його конкурентоспроможності:

1. Доступ до менторської підтримки та експертизи. Акселератори надають стартапам можливість працювати з досвідченими менторами, які мають глибоке розуміння ринку, індустрії та процесів розвитку бізнесу. Це дозволяє уникати типових помилок на початкових етапах діяльності.
2. Прискорення виходу на ринок. Завдяки підтримці акселераторів, стартапи отримують інструменти, знання та контакти, які значно скорочують період від ідеї до повноцінного запуску продукту чи послуги.
3. Нетворкінг та партнерські можливості. Участь у акселераційній програмі відкриває доступ до широкого кола потенційних інвесторів, клієнтів і стратегічних партнерів. Це сприяє як залученню ресурсів, так і розширенню ринкових можливостей.
4. Підвищення інвестиційної привабливості. Стартапи, які пройшли акселераційну програму, часто сприймаються як більш підготовлені та життєздатні проєкти, що підвищує рівень довіри з боку венчурних інвесторів.
5. Доступ до матеріальних і технічних ресурсів. Часто акселератори забезпечують стартапи офісними приміщеннями, програмним забезпеченням, лабораторним обладнанням чи іншими ресурсами, що знижує вхідні бар'єри для інноваційного бізнесу.
6. Підвищення рівня внутрішньої організації. Участь у акселераторі допомагає структурувати бізнес-процеси, визначити ключові показники ефективності, сформулювати стратегічні цілі та операційні плани.
7. Зниження ризиків провалу. Завдяки багаторівневій підтримці (менторство, аудит, аналіз ринку тощо), стартап отримує можливість швидко адаптуватися до змін та мінімізувати ризики комерційної неспроможності. [32, 37].

Однак існують певні недоліки взаємодії з акселераторами:

1. Розмивання частки власності, бо більшість акселераторів надають фінансування в обмін на частку в компанії. Це може бути не вигідним для стартапів на ранній стадії, коли справжня вартість проєкту ще не визначена.
2. Інтенсивність і часові обмеження,

бо програми зазвичай тривають 3–6 місяців та передбачають інтенсивну роботу. Стартапи, які ще не готові до такого темпу, можуть втратити фокус або не встигнути реалізувати ключові задачі. 3. Універсальність підходів підкреслює, що деякі акселератори працюють за шаблонною схемою, що не завжди враховує галузеву специфіку чи локальні особливості ринку, ускладнюючи практичну реалізацію наданих рекомендацій. 4. Залежність від зовнішньої підтримки, бо надмірне покладання на підтримку акселератора може призвести до втрати здатності приймати самостійні стратегічні рішення після завершення програми. 5. Конкуренція всередині когорти. Участь у програмі з кількома стартапами може призводити до конкуренції за увагу менторів, ресурсів та інвесторів.

Акселератори більше орієнтовані на стрімкий розвиток та масштабування, тоді як інкубатори – на «вирощування» ідеї в повноцінний проєкт. Вибір залежить від зрілості стартапу, стратегічних цілей і готовності до швидких трансформацій. Представимо порівняння за обраними критеріями (табл. 1.4).

На тлі проведеного аналізу зазначених проблем можна підкреслити наявність факторів, що здійснюють вплив на розвиток стартапу.

Таблиця 1.4 – Порівняння за критеріями акселераторів та інкубаторів

Критерій	Акселератор	Інкубатор
Цільова аудиторія	Стартапи з мінімально життєздатним продуктом (MVP) або на ранній стадії росту	Ідеї або стартапи на дуже ранньому етапі
Тривалість програми	3–6 місяців	Може тривати до кількох років
Фінансування	Часто надається, в обмін на частку	Не часто надається; більше підтримки ресурсами
Фокус	Розвиток бізнес-моделі та масштабування	Допомога у створенні проєкту
Менторство	Інтенсивне, з бізнес-наставниками	Консультативне, з фокусом на основи
Ресурси	Коворкінг, тренінги, доступ до інвесторів	Робоче місце, базова інфраструктура
Вихід з програми	Демо-день перед інвесторами	Відсутній формалізований вихід
Умови участі	Висока конкуренція, часто інвестування	Менше конкуренції, підтримка місцевих органів

Окреслені фактори відкривають можливість розібрати покрокове діяльність стартапу й проаналізувати окремі аспекти, щоб визначити сукупність показників задля розвитку стартапів, враховуючи його особливості (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація індикаторів рівня розвитку стартапу

Підсумовуючи підкреслимо, що для вирішення завдань по нарощуванню потенціальних можливостей в українському інноваційному секторі та створення конкурентоздатних продуктів, важливо збільшувати кількість успішних стартапів. Зі сторони держави задля реалізації інноваційних ідей потрібно здійснити трансформацію інфраструктури інноваційної системи, стартапи є важливим інструментом вибору форми розвитку.

1.3. Методика формування економічної моделі реалізації проєкту

На тлі здійсненого теоретичного аналізу, логічним завершення, має стати формування стратегії реалізації стартап-проєкту. Реалізація стартап-проєкту

передбачає вибір ефективної стратегії, яка забезпечить поступовий перехід від ідеї до стабільного функціонування бізнесу на ринку. Стратегія – стартапу це узгоджений план дій, спрямований на досягнення підприємницької мети за умов високої невизначеності, обмежених ресурсів і динамічного конкурентного середовища [31].

Основними стратегічними підходами до реалізації стартапів є:

1. Стратегія мінімально життєздатного продукту. Ця стратегія базується на створенні базової версії продукту з ключовими функціями, яка дозволяє швидко протестувати гіпотези, зібрати зворотний зв'язок від користувачів та уникнути зайвих витрат. MVP допомагає зосередитися на реальних потребах споживача та оптимізувати продукт відповідно до очікувань ринку.

2. Ітеративна-адаптивна стратегія. Застосовується в умовах високої невизначеності. Основною ідеєю є цикл «створити – виміряти – навчитися», що дозволяє гнучке реагувати на зміни попиту, адаптувати продукт, бізнес-модель та маркетингові підходи, бо є особливо ефективний на ранніх стадіях стартапу.

3. Стратегія масштабування. На етапі, коли продукт набув певної ринкової привабливості, стартап переходить до фази масштабування. Це передбачає розширення на нові ринки, збільшення виробничих або сервісних потужностей, залучення додаткового фінансування, вдосконалення процесів управління.

4. Інноваційно-орієнтована стратегія. Полягає у фокусі на впровадженні нових технологічних або організаційних рішень. Часто застосовується у високотехнологічних стартапах, де конкурентна перевага досягається за рахунок унікальних розробок, патентів чи дослідницьких результатів.

5. Стратегія партнерства та акселерації. Включає співпрацю з венчурними фондами, бізнес-інкубаторами, акселераторами або корпоративними партнерами. Це дозволяє отримати експертну підтримку, доступ до інфраструктури, інвесторів та перших клієнтів.

6. Стратегія швидкого виходу. У певних випадках стартапи орієнтуються на швидкий продаж компанії стратегічному інвестору, злиття з більшим бізнесом або

вихід на біржу (IPO). Вибір такої стратегії залежить від цілей засновників та ринкової ситуації [24, 26].

Ефективна реалізація стартап-проєкту потребує гнучкого стратегічного підходу, який поєднує інноваційність, здатність до адаптації та орієнтацію на потреби ринку. Обрана стратегія має відповідати етапу розвитку стартапу, рівню ризику та ресурсній спроможності команди, водночас забезпечуючи можливості для масштабування й стійкого зростання.

Вибір потрібної із приведених вище стратегій визначається трансформацією форми розвитку стартапу або продовженням існуючого, завдяки експертній оцінці показників рівня його розвитку. Оцінити доцільність проведення оптимальної форми, при розгляді альтернативних, можна за схемою візуально представленої на рис. 1.4.

На початковій стадії здійснення оцінки розвитку стартапу відбувається формування групи експертів, які є компетентними за визначеним напрямом функціонування. Точність проведення оцінки підвищується, якщо залучати представників з керівництва стартапу, виконавців, а також незалежних експертів за профілем діяльності [25].

Задля узгодженості усіх думок між членами групи відбувається визначення коефіцієнту конкордації [28]:

$$K = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}, \quad (1.1)$$

де S - сума квадратів показника від середнього арифметичного рангів; n - число експертів; m - число показників оцінки.

Отримане значення K знаходиться в межах: $0 \leq K \leq 1$ (Приближення до 1 вказує на співпадіння думок, а наближення до 0 про існуючі розбіжності поглядів).

Частота перевірки здійснюється за встановленим графіком або коли існують значні розбіжності, то проводиться заново й встановлюється рівень узгодженості думок знову.

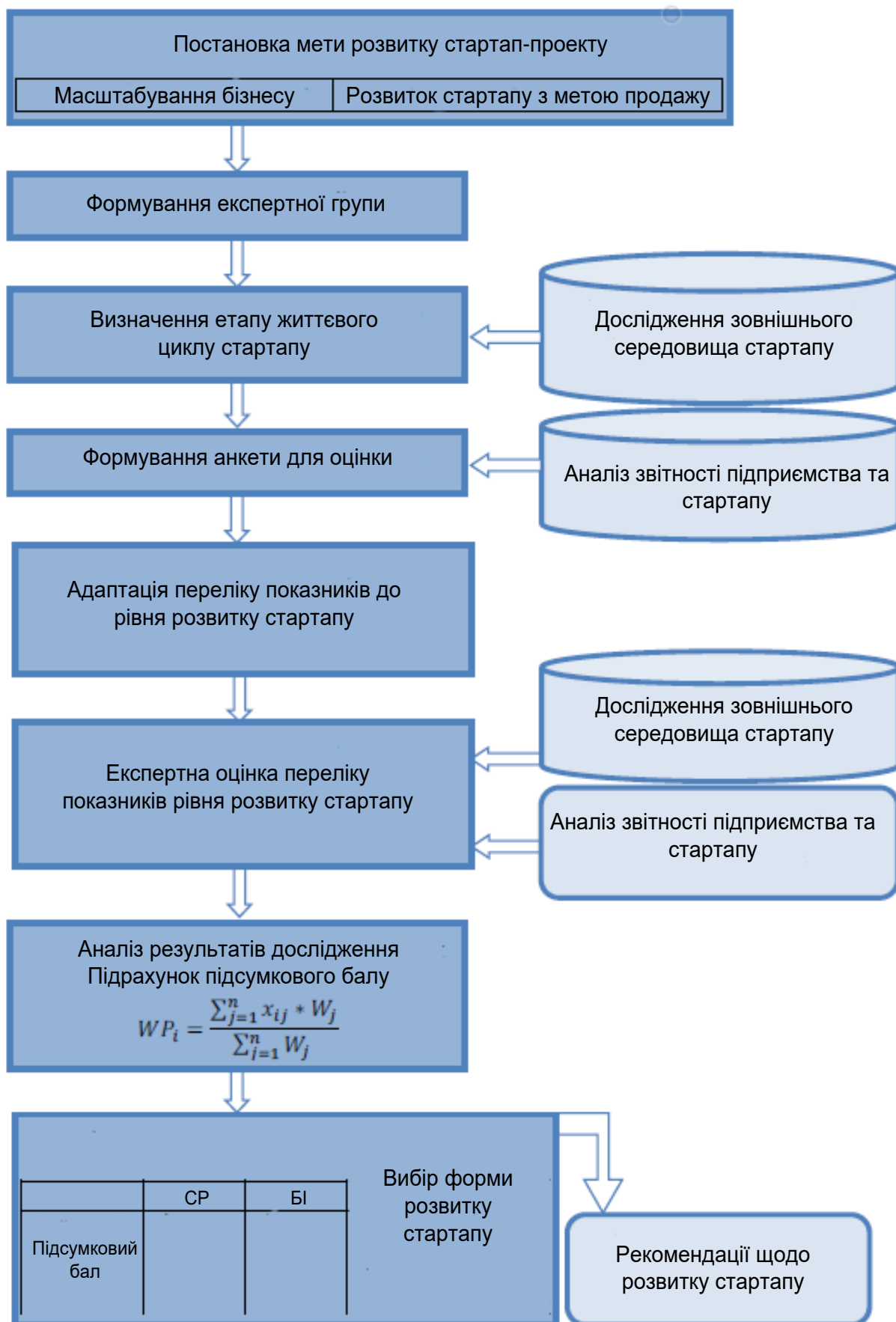


Рисунок 1.4 – Послідовність дій у межах алгоритму експертної оцінки

Загальною роботою експертної вважається визначення етапу життєвого циклу стартапу в межах передпосівної та посівної, адже передбачається встановлення показників рівня розвитку стартапу. Усі обрані індикатори відносяться до базових економічних: загальний обсяг інвестицій, рівень конкуренції у майбутньому сегменті функціонування й передбачений інтервал комерціалізації (для початкової стадії).

Надалі, після обґрунтування життєвого циклу стартапу, створюється макет анкети для оцінювання. Фрагментарно анкета візуально представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зразок анкети для первинної стадії життєвого циклу

Ваговий коефіцієнт	Форма розвитку стартапу	Самостійний розвиток	Бізнес-інкубатор
	Показники рівня розвитку стартап-проекту		
18	Етап розвитку технології	Широко розповсюджена на ринках	Починає впроваджуватися на ринках
...	...	...	...
19	Об'єм інвестицій для комерціалізації стартап-проекту	До 1 млн. грн.	До 1 млн. грн.
7	Рівень розробки технології надання послуг	Прототип технічна документація	Проект
8	Рівень конкуренції в сегменті стартап-проекту	Відбувається формування сегменту	Зростаючий сегмент
...	...	...	...
21	Наявність успішного досвіду управління стартап-проектами		
231	Підсумковий бал форми розвитку		

Експертною групою за необхідності проводиться адаптація переліку показників для розвитку стартапу з урахуванням внутрішньої звітності, особливостей діяльності стартапу та інформації про його зовнішнє середовище. Аналізуються внутрішні документи компанії, розглядається діяльність конкурентів і наявна інформація про оточуюче середовище. Визначення важливості кожного показника в анкеті проводиться шляхом виставлення кожному з них балів, так званого вагового коефіцієнта показника.

Експертне оцінювання є важливим інструментом підтримки процесу прийняття управлінських рішень при реалізації стартап-проектів, особливо в умовах невизначеності та обмеженої кількості емпіричних даних. Його доцільність ґрунтується на низці аргументів:

1. Комплексність і багатофакторність рішень. Стартап-проекти зазвичай охоплюють широкий спектр аспектів: від технічної реалізації продукту до маркетингових стратегій, правового регулювання й оцінки ризиків. Експерти з відповідних галузей здатні надати професійне бачення щодо потенціалу проекту, виявити вузькі місця, а також сформулювати прогнози розвитку.

2. Високий рівень невизначеності. На ранніх етапах стартап має обмежену історію функціонування та не володіє достатніми кількісними показниками для традиційного аналізу. Експертне оцінювання дозволяє компенсувати відсутність статистики досвідом і знаннями фахівців.

3. Прийняття стратегічних рішень. Формування бачення подальшого розвитку, вибір ринкової ніші, визначення інвестиційної привабливості — ці завдання потребують якісної оцінки перспектив, яку забезпечують саме експерти, здатні аналізувати тренди, технологічні бар'єри та поведінку споживачів.

4. Підвищення об'єктивності оцінки. Використання методів колективного експертного оцінювання (наприклад, метод Дельфі) сприяє мінімізації суб'єктивізму та посиленню достовірності результатів за рахунок узгодження думок декількох фахівців.

5. Обґрунтування для залучення інвесторів. Результати експертного оцінювання можуть виступати аргументом для зовнішніх стейкхолдерів: потенційних інвесторів, акселераторів, банків тощо. Авторитетна оцінка шансів проекту на успіх зміцнює його репутацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «DATAGROUP»

ПрАТ «DATAGROUP» позиціонує себе, як сучасний національний оператор забезпечення зв'язку і для бізнесу і для дому, реалізуючи власну діяльність в сегменті безпроводового зв'язку й хмарних рішень.

Основні характеристики функціонування ПрАТ «DATAGROUP»:

Надає значне різноманіття послуг: послуги з побудови корпоративних мереж, інтернет-доступу, телефонії, хмарних сервісів, відеоспостереження та відеоконференцій. Також «DATAGROUP» пропонує послуги дата-центрів та кібербезпеки, зокрема захист від DDoS-атак.

Завдяки розгалуженій інфраструктурі, компанія забезпечує надійний зв'язок у будь-якій точці України, обслуговуючи понад 90 населених пунктів та маючи понад 40 регіональних офісів.

Завжди реалізує інноваційні рішення: «DATAGROUP» активно впроваджує сучасні технології, зокрема хмарні сервіси з можливістю масштабування віртуальних машин до 20 VCPU та 64 ГБ RAM, використовуючи як HDD, так і SSD сховища.

Загальні результати фінансової діяльності компанії свідчить про зростання чистого прибутку та ефективне управління витратами, що забезпечує загальну ефективність фінансової організації.

Результуючими досягненнями 2023 року можна вважати, що до клієнтської бази долучено 93% банків України, а також інші зацікавлені клієнти.

ПрАТ «DATAGROUP» є акціонерним товариством з розміром статутного капіталу 210 709 275,00 грн. Таким чином, ПрАТ «DATAGROUP» демонструє стабільне та інноваційне функціонування на ринку телекомунікаційних послуг України, забезпечуючи широкий спектр послуг та надійне покриття по всій країні.

Відповідно до вимог якості телекомунікаційних послуг, надаємо інформацію по ПрАТ «DATAGROUP» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динамічні зрушення рівня якості послуг та обслуговування

№ п/п	Назва показника	2021р.		2022р.		2023р.	
		план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8
Послуги фіксованого телефонного зв'язку							
1	Відсоток заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час, %	94,0	96,0	95,0	96,0	95,0	97,0
2	Відсоток справних таксофонів,%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час, %	68,0	78,0	75,0	80,0	75,0	78,0
4	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності), %	0,05	0,04	0,05	0,02	0,05	0,01
5	Відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів, %	5,0	3,5	5,0	5,4	5,0	3,7
6	Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів, %	4,0	4,9	4,0	2,3	4,0	2,5
7	Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД), %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови, %	99,5	99,6	99,5	96,4	95,0	95,6
9	Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора, %	0,0	100	98,0	99,0	98,0	100
Послуги з доступу до Інтернету							
1	Відсоток заяв про пошкодження мережі передачі даних загального користування, виконаних за нормований час, %	0,0	75,0	70,0	85,0	70,0	86,0
2	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності), %	0,10	0,09	0,1	0,03	0,10	0,11
3	Відсоток успішних реєстрацій у мережі для послуг із доступу до Інтернету, %	95,5	95,0	95,0	96,0	95,0	97,0
4	Відсоток відмов реєстрації у мережі для послуг із доступу до Інтернету, %	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	3,0
5	Час затримки передачі даних в один бік для послуг із доступу до Інтернету	3,1	3,0	3,0	2,0	3	3

Протягом 2021–2023 років спостерігається переважно позитивна динаміка у показниках якості телекомунікаційних послуг ПрАТ «DATAGROUP», що

підкреслює послідовне вдосконалення обслуговування та технічного забезпечення оператором. Зокрема:

- Показники послуг фіксованого телефонного зв'язку демонструють стабільне або покращене виконання нормативів. Відсоток своєчасного підключення кінцевого обладнання зростає й стабільно перевищує планові значення (від 96% у 2021 до 97% у 2023 році). Знижується частка некоректних рахунків (до 0,01% у 2023), що свідчить про зростання точності розрахунків із клієнтами.

- Значно покращено показники успішності викликів, зокрема зменшення неуспішних місцевих викликів із 4,9% (2021) до 2,5% (2023).

- Незмінно простежується зменшення збоїв у викликах до СЕД та справність таксофонів лишається нульовою, що може вказувати як на відсутність експлуатації, так і на потребу в оптимізації або виведенні з обігу застарілих сервісів.

- Показники якості мовної передачі залишаються високими, попри незначне зниження у 2022 році, що, ймовірно, пов'язане з воєнними подіями чи технічними складнощами.

У сфері Інтернет-послуг також помітне суттєве покращення: підвищується ефективність усунення пошкоджень мережі передачі даних – з 75% у 2021 до 86% у 2023 році; відсоток успішних реєстрацій у мережі стабільно зростає, досягнувши 97% у 2023 році; знижується рівень відмов у реєстрації – до 3% у 2023 році; показник затримки передачі даних залишається в межах норми, не перевищуючи 3 мс, що свідчить про стабільну якість з'єднання.

Загалом, аналіз засвідчує високий рівень адаптації телекомунікаційного сервісу ПрАТ «DATAGROUP» до викликів середовища, технологічну надійність та орієнтованість на підвищення якості обслуговування споживачів. Тенденція до покращення більшості показників підтверджує ефективне функціонування технічної інфраструктури та високий рівень управління якістю послуг.

Розглянемо розподіл інвестицій за стадіями розвитку стартапів у 2023-24 роках (рис. 2.1).

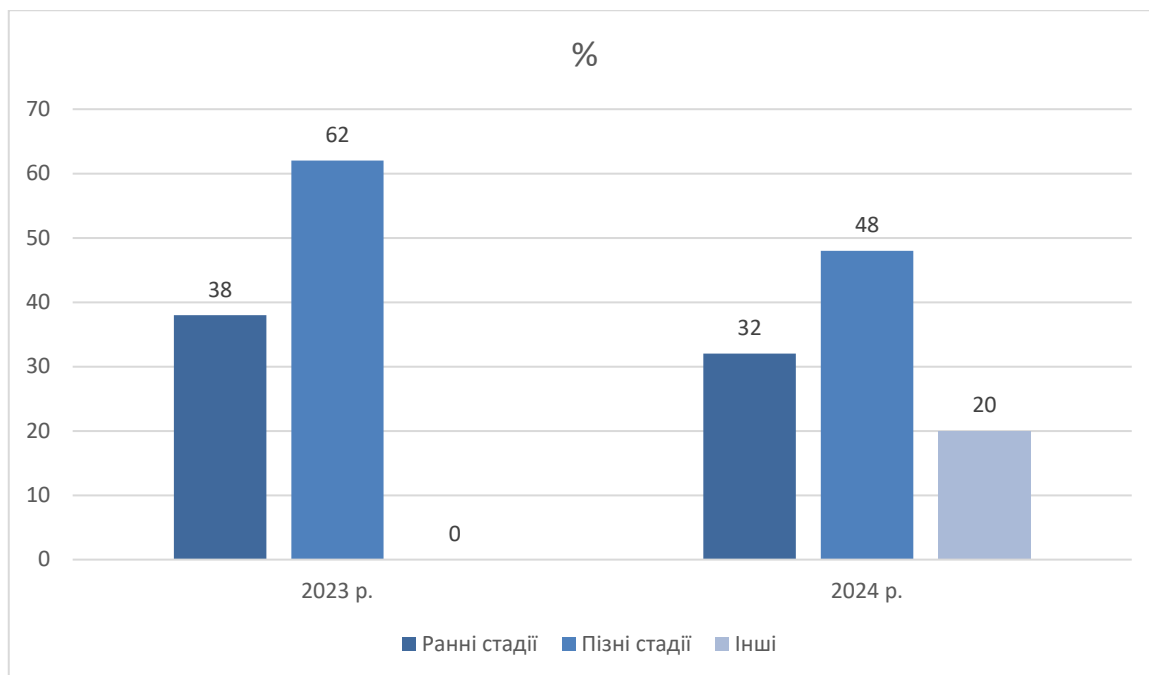


Рисунок 2.1 – Інвестиції в українські стартапи

За 2023р. загальний обсяг інвестицій становив \$209 млн., що передбачало вкладення на ранніх стадіях 38% від загального обсягу, а на пізніх відповідно 62%. У 2024 році дещо змінилось, а саме у розмірі загального обсягу, попре війну \$462 млн. (зростання на 120%). Розподіл між ранньою стадією та пізньою становив 32 до 48, та 20% на інші. Значна частина інвестицій припадає на угоду компанії Creatio, що залучила \$200 млн.

Підсумовуючи, зазначимо основні тенденції. Зростання інвестицій на пізніх стадіях: у 2024 році спостерігається значне збільшення інвестицій у стартапи на пізніх стадіях розвитку, що свідчить про дозрівання української стартап-екосистеми та готовність інвесторів підтримувати масштабування успішних проєктів. Стабільність ранніх інвестицій: хоча частка інвестицій на ранніх стадіях дещо зменшилася у 2024 році, абсолютні суми зросли, що вказує на стійкий інтерес до нових інноваційних проєктів. Відбувся значний вплив окремих угод: угода компанії Creatio у 2024 році суттєво вплинула на загальну статистику, підкреслюючи важливість великих угод для формування ринку.

Український стартап-ринок демонструє ознаки відновлення та зростання, зокрема завдяки збільшенню інвестицій на пізніх стадіях розвитку. Це свідчить

про довіру інвесторів до українських технологічних компаній та їхнього потенціалу для масштабування на глобальному рівні. Водночас стабільні інвестиції на ранніх стадіях забезпечують постійний приплив нових інноваційних проєктів, що є запорукою довгострокового розвитку екосистеми.

Однак існує прогноз, що окреслює найпопулярніші джерела інвестиційних процесів у стартап-проєкти у 2026 році: через венчурне інвестування, допомога бізнес-ангелів та завдяки приватному капіталу (рис. 2.2).

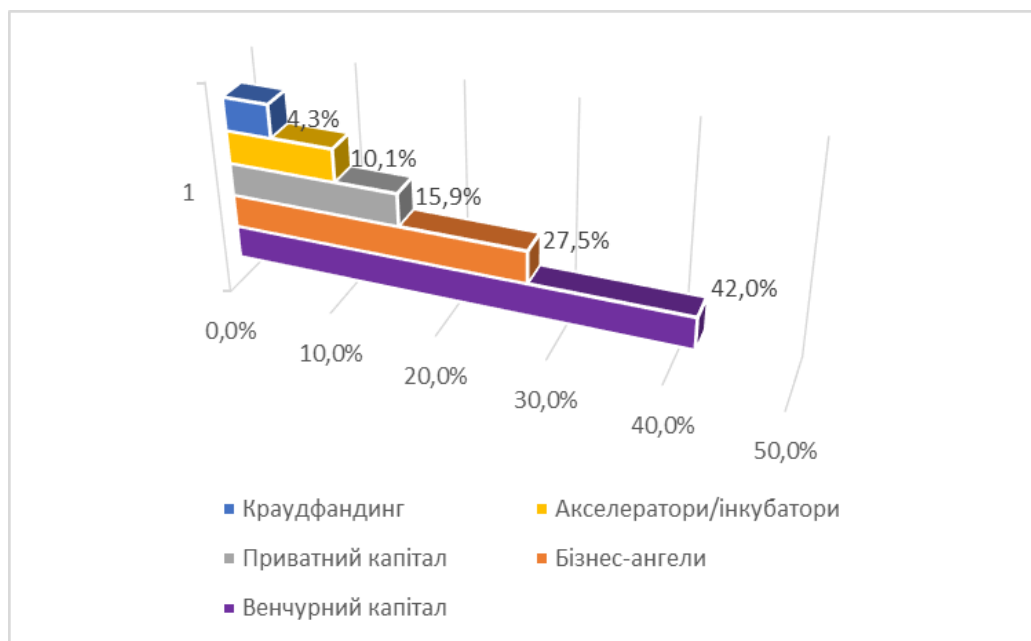


Рисунок 2.2 – Прогнозовані інвестицій в українські стартапи за джерелами надходження, %, 2026 р. (прогноз)

У ПрАТ «DATAGROUP» налічується достатній обсяг приватного капіталу задля інвестування стартап-проєктів. Маючи у своєму складі віртуальний хмарний дата-центр, ПрАТ «DATAGROUP» має можливість просування стартап-проєкту для ігор на слабких ПК, враховуючи, що ємність комп'ютерних ігор за рік оцінюється в 140 млрд. доларів та поступово розширюється. Саме «хмарні» ігри потужне розвиваються, тому потреба хмарного геймінга зростає, а отже товариства підвищується шанс реалізувати актуальний стартап-проєкт, пов'язаний із розробкою подібного сервісу.

2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності ПрАТ «DATAGROUP»

Ефективне впровадження стартап-проєкту значною мірою залежить від рівня забезпечення компанії відповідними активами, які виступають матеріальною, фінансовою та інтелектуальною основою для інноваційної діяльності, бо активи компанії – це не лише фізичні ресурси (основні засоби, устаткування, виробничі площі), а й оборотні кошти, нематеріальні ресурси (інтелектуальна власність, патенти, ліцензії), людський капітал та організаційні можливості.

Саме через забезпеченість компанії фінансовими активами відбуваються первинні інвестиції на етапах ідеалізації, розробки мінімально життєздатного продукту, масштабування бізнес-моделі, а також формують резерви для реагування на ризики та коливання в середовищі. Технічні та інфраструктурні активи, своєю чергою, сприяють пришвидшенню операційних процесів і зниженню витрат, що критично важливо для досягнення стартапом стадії самодостатності.

Наявність інтелектуальних активів, таких як ноу-хау, авторські розробки та висококваліфіковані працівники, прямо впливає на рівень інноваційності проєкту, його диференціацію та конкурентоздатність на ринку. Водночас активи, пов'язані з брендом, репутацією або стійкими каналами дистрибуції, дозволяють підвищити швидкість проникнення на ринок та отримати підтримку інвесторів.

Отже, між активами компанії та стартап-проєктом існує тісний функціональний і стратегічний взаємозв'язок. Чим вища якість, диверсифікація та керованість активів, тим вищі шанси на успішну реалізацію та стійкий розвиток стартапу.

Важливим кроком дослідження буде окреслення майнового стану ПрАТ «DATAGROUP» й спочатку розглянемо структуру активів (рис. 2.3). Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зменшення як необоротних, так і оборотних активів. Зокрема, необоротні активи зменшилися з 3038,1 тис. грн у 2022 році до 1704,22 тис. грн у 2024 році, що підкреслює поступове скорочення

інвестицій в основні засоби або амортизацію наявного обладнання без належного оновлення.

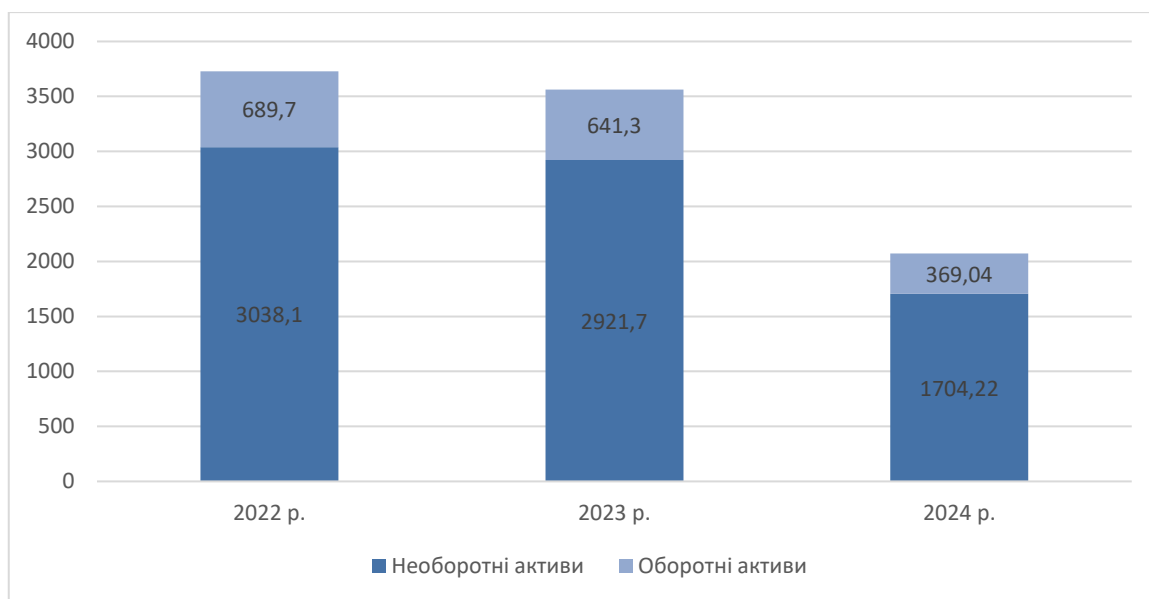


Рисунок 2.3 – Динаміка структури активів ПрАТ «DATAGROUP»

Паралельно з цим, оборотні активи також демонструють зниження: з 689,7 тис. грн у 2022 році до 369,04 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про скорочення запасів, дебіторської заборгованості або інших короткострокових ресурсів. Найбільш суттєве падіння загальної суми активів відбулося у 2024 році, що потенційно пов'язане зі зменшенням масштабів операційної діяльності або переходом до більш ощадливого використання ресурсів.

Такий тренд може відображати як процес реструктуризації бізнесу або підготовку до впровадження інноваційних рішень (у тому числі стартап-проектів), так і потребу у фінансовому оздоровленні. Загалом, зниження обсягів активів потребує подальшого аналізу з позицій ефективності використання ресурсів та довгострокової стратегії розвитку компанії.

Для більш ретельного дослідження розглянемо структурно необоротні активи товариства (табл. 2.2).

Загальний обсяг необоротних активів за 2022-24 рр. зменшився на 44%: з 3038,1 млн. грн. у 2022 р. до 1704,22 млн. грн. у 2024 р., що свідчить про скорочення капітальних ресурсів компанії. Нематеріальні активи демонстрували

незначне зростання у 2023 р., але вже у 2024 р. їхня сума зменшилась на 303,66 млн. грн. порівняно з 2023 р. Водночас їх частка зростає: з 24,8% у 2022 р. до 27,1% у 2024 р. Це може свідчити про збереження пріоритету нематеріальних ресурсів у структурі активів, попри загальне скорочення.

Таблиця 2.2 – Динамічні зрушення структури необоротних активів ПрАТ «DATAGROUP»

Вид необоротних активів, млн. грн.	Роки					
	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%
1. Всього необоротних активів	3038,1	100	2921,7	100	1704,22	100
2. Нематеріальні активи	753,45	24,8	765,5	26,2	461,84	27,1
3. Незавершені капітальні інвестиції	704,8	23,2	283,4	9,7	-	-
4. Основні засоби	1385,4	45,6	1688,74	57,8	1138,4	66,8
5. Довгострокові фінансові інвестиції	157,98	5,2	149	5,1	98,84	5,8
6. Гудвіл	36,46	1,2	36,46	1,24	36,46	2,1

Незавершені капітальні інвестиції у 2022 р. становили значну частку (23,2%), але в 2024 р. повністю відсутні. Це свідчить або про припинення інвестиційної діяльності в умовах нестабільності. Основні засоби зросли з 1385,4 млн. грн. у 2022 р. до піку в 2023 р. (1688,74 млн. грн.), після чого знизилися до 1138,4 млн. грн. у 2024 р. Однак їх структурна частка суттєво зросла – з 45,6% до 66,8%, що означає зміщення фокусу до матеріального технічного забезпечення. Довгострокові фінансові інвестиції скорочувалися поступово, але зберігали стабільну відносну частку (близько 5%), що підкреслює стриману, але постійну інвестиційну активність у фінансові інструменти. Гудвіл залишався незмінним у грошовому виразі протягом трьох років (36,46 млн. грн.), але його частка зросла до 2,1% через загальне скорочення інших активів.

Структура необоротних активів ПрАТ «DATAGROUP» зазнала суттєвих трансформацій. Відбулося значне зниження загального обсягу необоротних

активів, що може бути наслідком оптимізації активів, завершення інвестиційних проєктів або реагування на зовнішні виклики. Одночасно спостерігається укріплення позицій основних засобів і нематеріальних активів у загальній структурі, що підкреслює переорієнтацію компанії на операційно важливі ресурси та інноваційні елементи. Загалом, така динаміка вказує на спроби компанії зберігати гнучкість та ефективність в умовах змін економічного середовища.

Подальшим етапом здійсненого дослідження розглянемо оборотні активи за встановленими ознаками для ПрАТ «DATAGROUP» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка оборотних активів

Вид оборотних активів, млн. грн.	Роки					
	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%
За сферою розміщення						
Всього	689,7	100	641,3	100	369,04	100
У виробничій сфері	4,69	0,68	4,62	0,72	3,51	0,95
У сфері обігу	685,01	99,32	636,68	99,28	365,53	99,05
За формою						
В матеріальній формі	8,14	1,18	9,3	1,45	6,46	1,75
В грошовій формі	681,56	98,82	632	98,55	362,58	98,25
За рівнем ліквідності						
Високоліквідні	139,8	20,27	189,76	29,59	141,08	38,23
Середньо-ліквідні	489,48	70,97	406,58	63,4	209,28	56,71
Низько-ліквідні	60,42	8,76	44,96	7,01	18,68	5,06

Упродовж досліджуваних років загальна сума оборотних активів ПрАТ «DATAGROUP» демонструє чітке зниження: з 689,7 млн грн у 2022 р. до 369,04 млн грн у 2024 р., що засвідчує про зменшення обігового капіталу товариства.

За сферою розміщення структура залишається стабільною, бо основна частина активів традиційно зосереджена у сфері обігу (понад 99% щороку), тоді як у виробничій сфері вони становлять менш як 1%, але демонструють поступове зростання частки (з 0,68% до 0,95%).

За формою існування переважає грошова форма оборотних активів, частка якої незначно зменшилася з 98,82% у 2022 р. до 98,25% у 2024 р., паралельно зростає частка матеріальної форми – з 1,18% до 1,75%, що може свідчити про підвищення потреб у запасах або зміну політики управління ресурсами.

За рівнем ліквідності простежується тенденція до зростання високоліквідних активів – з 20,27% до 38,23%, що свідчить про прагнення компанії зберігати високу платоспроможність і мобільність ресурсів. Водночас частка середньо-ліквідних активів знизилася з 70,97% до 56,71%, а низьколіквідних – із 8,76% до 5,06%, що є позитивною ознакою з точки зору фінансової стабільності.

Динаміка оборотних активів ПрАТ «DATAGROUP» свідчить про скорочення обсягів обігового капіталу, що ймовірно пов'язано зі зміною масштабів операційної діяльності або оптимізацією фінансових потоків. Разом з тим покращення структури ліквідності, зростання частки грошових та високоліквідних активів і стабільність у сфері обігу вказують на ефективну фінансову політику товариства та здатність адаптуватися до змін ринку.

На рис. 2.4 представлена динаміка зміни чистого доходу від реалізації та середньооблікової чисельності ПрАТ «DATAGROUP»

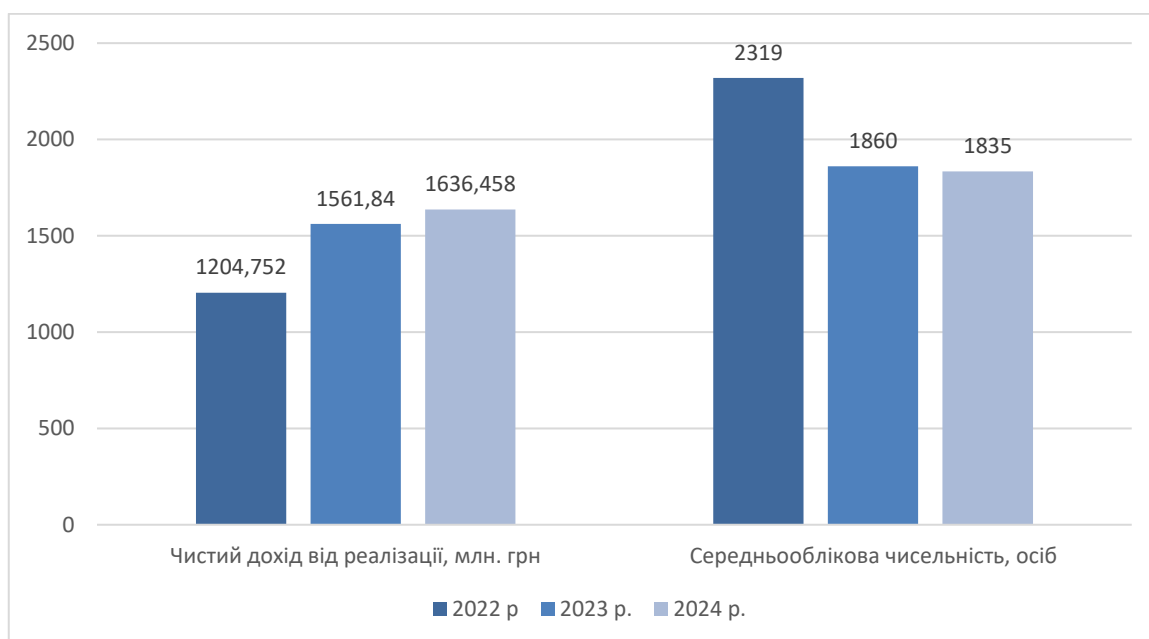


Рисунок 2.4 – Динамічні зрушення чистого доходу та середньооблікової чисельності товариства

На тлі даних за 2022–2024 років ПрАТ «DATAGROUP» демонструє позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації власного продукту, незважаючи на скорочення чисельності персоналу. Така ситуація вказує на тенденцію підвищення продуктивності праці, ефективні управлінські рішення та автоматизацію чи оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Зростання доходу на фоні зменшення кадрового складу вказує на підвищення економічної результативності товариства.

Оцінімо загальні результати ПрАТ «DATAGROUP» для розуміння тенденцій динамічних коливань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка коливань основних індикаторів функціонування

Показники, млн. грн	Роки			Відхилення, +; -	
	2022	2023	2024	2023/22	2024/23
Дохід	1204,752	1561,840	1636,458	357,088	74,618
Чистий прибуток	339,848	132,187	-15,515	-207,661	-147,702
Активи	3727,763	3563,041	2073,259	-164,722	-1489,782
Зобов'язання	635,769	445,821	657,186	-189,948	211,365

У період з 2022 по 2024 роки діяльність товариства характеризується неоднозначною динамікою основних фінансово-економічних показників.

Дохід підприємства зростав упродовж усіх трьох років: у 2023 році він збільшився на 357,1 млн грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 – ще на 74,6 млн грн. Це свідчить про зростаючу ділову активність і розширення ринкових позицій компанії.

Водночас, чистий прибуток різко скоротився: з 339,8 млн грн у 2022 році до 132,2 млн грн у 2023 році, а у 2024 році підприємство вже зазнало збитків у розмірі 15,5 млн грн. Це може свідчити про зростання витрат, неефективне управління ресурсами або зовнішні негативні впливи (наприклад, макроекономічні чи галузеві кризи).

Загальна сума активів скоротилася з 3727,8 млн грн у 2022 році до 2073,3 млн грн у 2024 році, тобто майже на 44%. Це вказує на суттєве зниження ресурсної бази підприємства, що може бути результатом реалізації активів, зниження інвестиційної активності або втрати частини майна.

Зобов'язання у 2023 році зменшились, проте в 2024 зросли до 657,2 млн грн, що може вказувати на залежність від позикових коштів для покриття збитків або фінансування операційної діяльності.

Отже, попри зростання доходів, підприємство опинилося в ситуації, коли прибутковість знижується, активи скорочуються, а зобов'язання зростають. Така динаміка свідчить про необхідність перегляду фінансової стратегії та зміцнення ефективності управлінських рішень.

Зазначимо також головні досягнення фінансового положення товариства за останній рік (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Індикатори ПрАТ «DATAGROUP» за 2024 р.

Група	Показники	Значення 2024 р.
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах	57,31%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,71
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.82
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.82
	Поточна платоспроможність	-726,308 тис. грн.
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	55.82 %

Аналіз індикаторів діяльності ПрАТ «DATAGROUP» за 2024 рік свідчить про наявність, як потенціалу для інноваційного розвитку, так і певних фінансових ризиків. Частка основних засобів в активах компанії становить 57,31%, що вказує на значну інвестиційну базу та наявність матеріального ресурсу для впровадження стартап-проєкту. Водночас, коефіцієнт фінансової залежності на рівні 1,82 та

коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів 0,82 демонструють помірний рівень фінансового навантаження, що є прийнятним, проте потребує зваженого підходу до залучення додаткових інвестицій.

Незначна від’ємна поточна платоспроможність (-726,308 тис. грн.) сигналізує про тимчасові труднощі з покриттям короткострокових зобов’язань, що може обмежити гнучкість у фінансуванні операційного циклу нового проєкту без залучення зовнішніх ресурсів. Водночас високий рівень рентабельності продукції (55,82%) свідчить про ефективність основного бізнес-процесу компанії, що може забезпечити додаткові внутрішні джерела фінансування стартапу.

З урахуванням зазначеного, ПрАТ «DATAGROUP» має потенціал для запуску стартап-проєкту, особливо за умови стратегічного партнерства або акселерації. Однак для зниження ризиків доцільно забезпечити попередню стабілізацію показників ліквідності та створити фінансовий резерв на період запуску. Результати проведеного всебічного дослідження дозволяють побачити отримані підсумки, візуально представлені у матриці SWOT-аналізу, що розкриває позицію ПрАТ «DATAGROUP» у порівнянні з головними конкурентами на обраному сегменті ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу по ПрАТ «DATAGROUP»

Можливості: залучення зовнішніх інвесторів; збільшення інноваційних послуг; розвиток нових цифрових послуг через стартап-платформу; використання матеріальної бази для швидкого масштабування проєкту; утримання на середньому рівні тарифів інтернет по «старим» технологіям, не викликаючи зайвих негативних емоцій у абонентів, щоб уникнути відтоку	Загрози: зниження довіри інвесторів; економічна нестабільність; зростання конкуренції; розвиток корпоративної IP-телефонії
Сильні сторони: висока частка основних засобів в активах (57,31%) – наявність потужної матеріально-технічної бази; висока рентабельність продукту (55,82%) – ефективність основної діяльності; участь у національних програмах; застосування різних технологій для організації доступу до послуги; висока кваліфікація співробітників центрів продажів та сервісної підтримки	Слабкі сторони: від’ємна поточна платоспроможність (-726,3 тис. грн) – можливі труднощі з розрахунками; зниження загального обсягу активів – потреба в оновленні інвестиційної політики; недостатня мотивація технічного персоналу та значна плинність

ПрАТ «DATAGROUP» демонструє суттєвий потенціал для розвитку, зокрема через наявну потужну матеріально-технічну базу (57,31% активів – основні засоби) та високу рентабельність (55,82%). Це свідчить про ефективність поточних бізнес-процесів і дає підґрунтя для розширення через реалізацію стартап-проектів та інноваційних цифрових послуг. Компанія має можливість швидко масштабувати нові проекти завдяки сформованій інфраструктурі, а також утримувати конкурентоспроможні тарифи, що сприяє збереженню клієнтської бази.

Однак, існують і внутрішні обмеження – зокрема, від’ємна поточна платоспроможність (-726,3 тис. грн) та скорочення активів вказують на необхідність покращення фінансової дисципліни та перегляду інвестиційної політики. Крім того, слабка мотивація технічного персоналу та плінність кадрів можуть гальмувати реалізацію стратегічних ініціатив, зокрема впровадження нових послуг і стартапів.

Зовнішні фактори, як-от економічна нестабільність, посилення конкуренції та ризики втрати довіри інвесторів, формують виклики для зростання. Проте активне залучення зовнішніх інвестицій, участь у національних програмах і розробка стартап-платформи дають компанії шанс не лише адаптуватися до ринку, а й зміцнити позиції за рахунок інновацій та цифрової трансформації.

Таким чином, реалізація стартапів у ПрАТ «DATAGROUP» можлива й доцільна за умови усунення внутрішніх фінансових дисбалансів, оптимізації кадрового потенціалу та ефективного використання матеріальної бази у поєднанні з зовнішніми можливостями ринку.

2.3. Напрями реалізації стартап-проекту ПрАТ «DATAGROUP»

Проведено розрахунки з метою формування економічної моделі реалізації стартап-проекту ПрАТ «DATAGROUP», спрямованого на запуск сервісу для геймерів, з використанням методики, описаної в кваліфікаційній роботі. У процесі дослідження встановлено, що ПрАТ «DATAGROUP» активно впроваджує

інноваційну діяльність, зокрема реалізуючи власні науково-дослідні розробки. Компанія вивчає можливості вдосконалення хмарних сервісів, що створює підґрунтя для реалізації запропонованого стартапу. Завдяки вже понесеним витратам на запуск хмарного дата-центру стартап вважається таким, що знаходиться на посівній стадії.

На підставі аналізу відповідних джерел встановлено основні етапи та процедури експертного оцінювання проєктів (рис. 2.5).

До первинного комплексу процедур відносяться:

- ідентифікація та вибір об'єкта експертизи;
- формулювання цілей оцінювання;
- визначення суб'єктного складу експертизи з уточненням їхніх функціональних ролей у межах процедурного алгоритму;
- регламентація прав і обов'язків експертів, добір відповідного інструментарію;
- розроблення процедурних алгоритмів та їх нормативна верифікація;
- формування технологічної бази оцінювання;
- встановлення системи параметрів, показників і критеріїв, які підлягають оцінюванню.

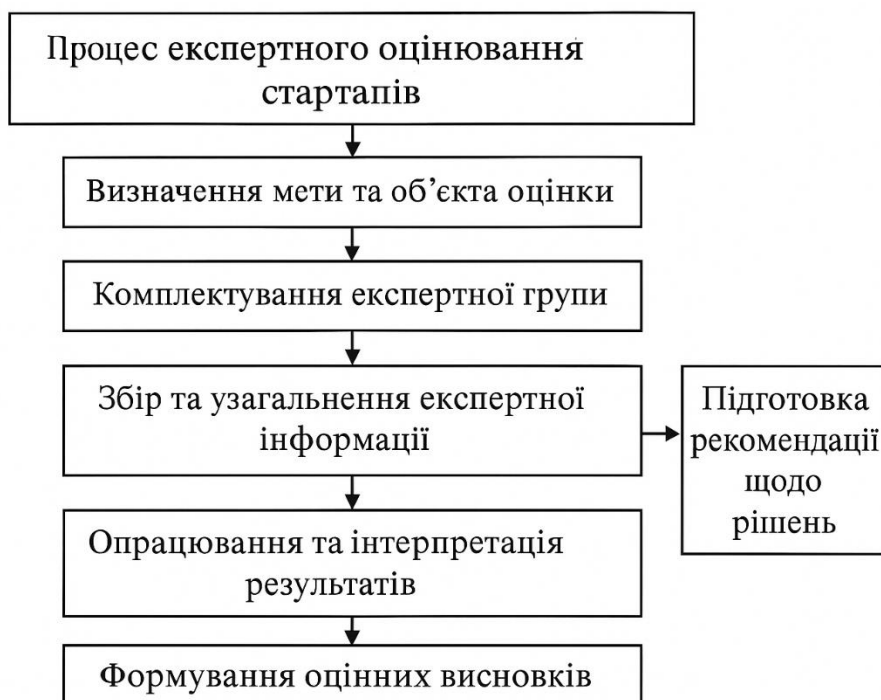


Рисунок 2.5 – Процес експертного оцінювання стартап-проєкту

Безпосередні експертні дії охоплюють:

- відбір і класифікацію об'єктів;
- складання описів об'єктів та збір само оцінних характеристик;
- формулювання гіпотетичних оцінок;
- здійснення індивідуального та колективного експертного оцінювання на основі визначених параметрів і критеріїв;
- узгодження колективних оцінок; добір та експертизу можливих рекомендацій;
- побудову прогнозних моделей розвитку оцінюваних об'єктів.

До після експертних процедур зазвичай відносять ті, що пов'язані з прийняттям управлінських рішень на основі результатів експертизи. Сюди входять: вибір стратегій подальшого розвитку об'єкта; формування політик (зокрема освітніх) та постановка нових цілей із урахуванням експертних оцінок; консультування на основі отриманих висновків.

Вибір та структура процедур експертного оцінювання залежать від низки чинників, серед яких: рівень кваліфікації експертів (наприклад, їм можуть надати детальну схему проведення експертизи або делегувати право на її самостійну розробку); ступінь повноти початкової інформації, наданої об'єктом експертизи (наприклад, освітній заклад може надати повну, часткову або ж узагалі не надати інформацію); ціль експертизи (зокрема перевірка достовірності наявних даних, їх спростування або доповнення новими відомостями); використані методи оцінювання, що визначають специфіку збору, обробки та інтерпретації інформації.

Прогнозований період комерціалізації проекту становить 24 місяці, прогнозна вартість готового стартапу - 6 000 000 грн. Для визначення доцільності розвитку проекту запропоновано використати метод експертної оцінки рівня розвитку стартапу на посівній стадії з подальшим вибором форми розвитку (самостійний розвиток або в рамках бізнес-інкубатора).

Результати оцінки подано в таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7 – Результати експертної оцінки рівня розвитку стартап-проекту
ПрАТ «DATAGROUP»

Ваговий коефіцієнт	Форма розвитку стартапу	Самостійний розвиток	Бізнес-інкубатор
	Показники рівня розвитку стартап-проекту		
18	Етап розвитку технології	Широко розповсюджена на ринках	Починає впроваджуватися на ринках
17	Рівень розвитку обладнання для надання послуг	Вільно продається на ринку	Вільно продається на ринку
20	Часовий інтервал, необхідний для комерціалізації стартап-проекту	2 роки	2 роки
19	Об'єм інвестицій для комерціалізації стартап-проекту	До 1 млн. грн.	До 1 млн. грн.
7	Рівень розробки технології надання послуг	Прототип та технічна документація	Проект
8	Рівень конкуренції в сегменті стартап-проекту	Відбувається формування сегменту	Зростаючий сегмент
5	Рівень попиту	Високий	Високий
4	Рівень пропозиції	Низький	Низький
6	Наявність плану маркетингу	Так	Так
3	Наявність плану надання послуг	Так	Так
2	Наявність фінансового плану	Так	Так
1	Наявність плану за персоналом	Так	Так
12	Наявність досвіду в сфері бухгалтерського обліку та оподаткування	Так	Так
13	Наявність фінансових засобів для бухгалтерського обслуговування стартап-проекту	Так	Так
14	Наявність компетенцій в сфері маркетингу	Так	Так
13	Наявність фінансових засобів на реалізацію маркетингового плану	Так	Так
16	Наявність компетенцій в області юриспруденції	Так	Так
15	Наявність фінансових засобів на юридичну підтримку стартап-проекту	Так	Так
10	Наявність компетенцій в сфері управління компанією (менеджмент)	Так	Так
9	Наявність фінансових засобів для залучення управляючого стартап-проектом	Так	Так
21	Наявність успішного досвіду управління стартап-проектами	Так	Так
231	Підсумковий бал форми розвитку	106	139

Підсумкові бали кожної форми розвитку запропонованого стартап-проекту для ПрАТ «DATAGROUP» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Підсумкові бали форм розвитку стартап-проекту для ПрАТ «DATAGROUP»

	Самостійний розвиток	Бізнес-інкубатор
Підсумковий бал форми розвитку	0,4598	0,6017

За результатами обробки анкетних даних та розрахунків у Microsoft Excel, підсумкові бали для самостійного розвитку становлять 0,4598, а для взаємодії з бізнес-інкубатором - 0,6017. Отже, рекомендовано розглянути варіант взаємодії з бізнес-інкубатором.

Для визначення ефективності реалізації стартапу в різних формах (самостійно або з використанням бізнес-інкубатора) проаналізовано витрати, представлені у таблицях 2.9 (самостійний розвиток) та 2.10 (взаємодія з бізнес-інкубатором). При самостійному розвитку сукупні витрати становлять 5 100 000 грн, а при взаємодії з бізнес-інкубатором - 4 539 000 грн. Отже, економія витрат дорівнює 561 000 грн.

Таблиця 2.9 – Статті витрат за період комерціалізації стартап-проекту ПрАТ «DATAGROUP» при самостійному розвитку.

№ п/п	Статті витрат	Примітка	Сума витрат, грн.
Інвестиційні витрати			
1	Витрати на відкриття та реєстрацію напрямку діяльності	Для відкриття та реєстрації нового напрямку діяльності, отриманні дозволів	30 000
2	Витрати на придбання необхідних ліцензій та сертифікатів	Сертифікат якості передачі інформації за допомогою хмарного сервісу	100 000
3	Витрати на проведення досліджень (НДДКР)	Проектування заходів із підвищення якості роботи сервісу	150 000
4	Витрати на товарні знаки, патенти, авторські права, інші об'єкти інтелектуальної власності	Оформлення патенту на новий сервіс	45 000

Продовження табл. 2.9

5	Витрати на юридичні послуги	Розробка типових договорів та іншої супроводжуючої документації	50 000
6	Витрати на оренду виробничих та складських приміщень	Для розташування серверів розглядається площа обсягом 100-120 кв. м.	540 000
7	Витрати на оренду офісних приміщень	Є в наявності	-
8	Витрати на купівлі/лізинг обладнання	Необхідне обладнання доцільно взяти в лізинг з правом викупу	400 000
9	Витрати на інструменти та інвентар		100 000
10	Витрати на маркетингові дослідження	Аналіз попиту та пропозиції в регіоні, пошук можливих каналів збуту	30 000
	Всього інвестиційні витрати		1 445 000
Операційні витрати			
1	Витрати на бухгалтерський облік	Облік операцій, пов'язаних з реалізацією проекту	180 000
2	Витрати на електроенергію, водопостачання та опалення		450 000
3	Витрати на телефонію, інтернет та програмне забезпечення		36 000
4	Витрати на придбання запасних деталей для обладнання		400 000
5	Оплата праці	До організаційної структури проекту доцільно включити: керівника, спеціаліста з ІТ, програміста, системного адміністратора, менеджерів	1 710 000
6	Страхові внески	На рівні 30%	513 000
7	Витрати на рекламу	Створення сайту, друг у спеціальних видання тощо.	86 000
8	Витрати на участь у презентаціях та виставках	Друг необхідних матеріалів, оформлення стендів, графічних презентацій тощо	280 000
	Всього операційних витрат		3 655 000
	Всього витрат		5 100 000

Витрати, які понесе підприємство з урахуванням всіх пільг представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Статті витрат ПрАТ «DATAGROUP» в період комерціалізації стартап-проекту при взаємодії з бізнес-інкубатором

№ п/п	Статті витрат	Примітка	Сума витрат, грн.
Інвестиційні витрати			
1	Витрати на відкриття та реєстрацію пряму діяльності	Для відкриття та реєстрації нового пряму діяльності, отриманні дозволів	30 000
2	Витрати на придбання необхідних ліцензій та сертифікатів	Сертифікат якості передачі інформації за допомогою хмарного сервісу	30 000
3	Витрати на проведення досліджень (НДДКР)	Проектування заходів із підвищення якості роботи сервісу	150 000
4	Витрати на товарні знаки, патенти, авторські права, інші об'єкти інтелектуальної власності	Оформлення патенту на новий сервіс	-
5	Витрати на юридичні послуги	Розробка типових договорів та іншої супроводжуючої документації	-
6	Витрати на оренду виробничих та складських приміщень	Для розташування серверів розглядається площа обсягом 100-120 кв. м.	540 000
7	Витрати на оренду офісних приміщень	Є в наявності	-
8	Витрати на купівлі/лізинг обладнання	Необхідне обладнання доцільно взяти в лізинг з правом викупу	400 000
9	Витрати на інструменти та інвентар		100 000
10	Витрати на маркетингові дослідження	Аналіз попиту та пропозиції в регіоні, пошук можливих каналів збуту	-
	Всього інвестиційні витрати		1 250 000
Операційні витрати			
1	Витрати на бухгалтерський облік	Облік операцій, пов'язаних з реалізацією проекту	60 000
2	Витрати на електроенергію, водопостачання та опалення		450 000
3	Витрати на телефонію, інтернет та програмне забезпечення		-
4	Витрати на придбання запасних деталей для обладнання		400 000
5	Оплата праці	До організаційної структури проекту доцільно включити: керівника, спеціаліста з ІТ, програміста, системного адміністратора, менеджерів	1 710 000
6	Страхові внески	На рівні 30%	513 000
7	Витрати на рекламу	Створення сайту, друг у спеціальних видання тощо	86 000
8	Витрати на участь у презентаціях та виставках	Друг необхідних матеріалів, оформлення стендів, графічних презентацій тощо	70 000
	Всього операційних витрат		3 289 000
	Всього витрат		4 539 000

Крім прямої економії, взаємодія з бізнес-інкубатором відкриває додаткові можливості: участь в освітніх заходах, консультування з фінансових та юридичних питань, допомога в залученні венчурного капіталу тощо.

Для визначення приросту вартості підприємства за прогнозними розрахунками в рамках дохідного підходу за період планування діяльності стартап-проекту необхідно спочатку визначити зменшення собівартості надання послуг в рамках проекту. Планові показники діяльності ПрАТ «DATAGROUP» на період планування діяльності стартап-проекту представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Плановані показники діяльності ПрАТ «DATAGROUP» в період реалізації стартап-проекту

Показники \ Період	Період планування діяльності стартап-проекту		
	Період комерціалізації стартап-проекту		
	1-й рік (2025)	2-й рік (2026)	3-й рік (2027)
Запланована кількість сервісів для геймерів	0	1	2
Виручка, грн.	0	6 000 000	12 000 000
Приріст прибутку, грн.	0	366 000	732 000

Нами підкреслювалось раніше, що трансформація форми розвитку стартап-проекту, відповідно з одноосібної реалізації до взаємодії з інноваційним донором («бізнес-інкубатором») розкриває можливості отримати додаткові субвенції для ПрАТ «DATAGROUP». Додатковими заходами можуть бути маркетингові дослідження, всебічні консультації, відбудова бізнес-плану з урахуванням специфіки комунікаційних послуг.

У рамках дохідного підходу визначено очікуваний приріст прибутку: у 2026 році - 366 000 грн, у 2027 році - 732 000 грн, при цьому прогнозна виручка вказана в 6 млн грн (2026) та 12 млн грн (2027).

Таким чином, взаємодія з бізнес-інкубатором для ПрАТ «DATAGROUP» є доцільно обґрунтованою формою реалізації стартап-проекту з точки зору

економічного ефекту, зниження витрат, підвищення якості управління проектом та залучення зовнішніх ресурсів.

Таблиця 2.12 – Скориговані плановані показники діяльності ПрАТ «DATAGROUP» в період реалізації стартап-проекту

Показники \ Період	Період планування діяльності стартап-проекту		
	Період комерціалізації стартап-проекту		
	1-й рік (2025)	2-й рік (2026)	3-й рік (2027)
Запланована кількість сервісів для геймерів	0	1	3
Виручка, грн.	0	6 000 000	18 000 000
Приріст прибутку, грн.	0	366 000	3 443 000

В умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів усе більшої актуальності набуває інтеграція інноваційних стартап-проектів у діяльність підприємств. Стартапи виступають каталізаторами інновацій, оскільки дозволяють швидко впроваджувати нові ідеї, технології та бізнес-моделі. Для промислових і транспортних підприємств України, що функціонують у посткризовому середовищі, реалізація стартап-проекту є перспективною стратегією підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та адаптації до ринкових змін. Таким чином, стартап-проекти виступають не лише інструментом модернізації, але й важливою ланкою в стратегічному розвитку підприємства. Їхнє впровадження створює умови для підвищення прибутковості, оптимізації бізнес-процесів та формування інноваційної культури в межах організації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження підтвердили, що актуальні проблеми розвитку вітчизняних стартапів, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню, можуть бути подолані шляхом формування обґрунтованої економічної моделі реалізації стартап-проекту. Така модель сприяє підвищенню ймовірності успішного впровадження стартапів завдяки цілеспрямованому вибору форми їх розвитку відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

В умовах політичної нестабільності та необхідності зростання ефективності високотехнологічного сектору економіки перед державою постає завдання створення інфраструктурних умов для стимулювання виробництва наукомісткої продукції та послуг. Стартапи, як джерело інновацій та прогресивних рішень, відіграють провідну роль у формуванні технологічного потенціалу. Тому розширення кількості успішних стартапів є стратегічно важливим для розвитку промисловості та сфери послуг України.

Аналіз міжнародного і національного досвіду функціонування стартапів дозволив ідентифікувати ключові бар'єри, з якими стикаються їхні ініціатори в Україні. Виявлено специфічні особливості, що впливають на успішність реалізації стартап-проектів, а також класифіковано основні фактори, які зумовлюють їхню результативність. Запропонована класифікація показників рівня розвитку стартапів слугує основою для диференційованого підходу до оцінювання перспектив та розробки управлінських рішень.

У дослідженні обґрунтовано доцільність структурного представлення процедур експертного оцінювання та побудови відповідних алгоритмічних моделей, що забезпечують прогнозованість функціонального розподілу ролей усіх учасників процесу. Такий підхід дає змогу системно визначати оцінювальні підходи та пріоритети, формалізувати правила поведінки експертів, мінімізувати вплив суб'єктивізму, підвищувати організаційну керованість та ефективність експертної діяльності в часових межах.

У цьому контексті встановлено, що як процедури, так і алгоритми виступають важливими інструментами експертного оцінювання. Попри наявність між ними відмінностей, останні не є принциповими, що дозволяє трактувати частину процедур як алгоритмічні, за умови наявності у них ознак чіткої послідовності дій. Доцільним також є використання поняття «процедурний алгоритм», яке відображає впорядковану сукупність операцій у межах певної процедури.

Процедури експертного оцінювання є універсальними, оскільки застосовуються в усіх формах експертизи. Алгоритми ж, зокрема у сфері оцінювання стартап-проектів, проявляються через формування системи критеріїв, вибір показників та методик індивідуального й колективного експертного оцінювання. Водночас підкреслюється потреба в подальшому вдосконаленні процесу алгоритмізації - зокрема, через конкретизацію змісту окремих етапів, чітке визначення функціонального наповнення кожного з них та деталізацію управлінських ролей суб'єктів експертизи у структурі процедур і алгоритмів.

Запропонована економічна модель реалізації стартапу розглядається як інструмент стратегічного планування, який забезпечує дієвий аналіз поточного стану стартапу та дозволяє адаптувати вектор його розвитку відповідно до етапу життєвого циклу. Для оцінки перспективності стартап-проекту було застосовано експертне анкетування з використанням методики вибору форми розвитку. Аналіз базувався на наявній інформації про ПрАТ «DATAGROUP» та тенденції ринку, пов'язані з предметною сферою проекту.

Попередні проекти підприємства реалізовувалися виключно на основі внутрішнього фінансування. Водночас, результати проведеної оцінки свідчать про доцільність залучення зовнішніх партнерів, зокрема інноваційних акселераторів типу «бізнес-інкубатор». У зв'язку з цим здійснено порівняльний аналіз двох альтернатив: самостійного розвитку стартапу та його реалізації у партнерстві з бізнес-інкубатором.

За результатами прогнозного моделювання встановлено, що у третьому році реалізації стартап-проекту очікується зростання прибутку підприємства на суму:

$$732\,000 + 2\,711\,000 = 3\,443\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, за умов дотримання параметрів запропонованої моделі, приріст вартості стартапу для ПрАТ «DATAGROUP» може досягнути 2 742 432 грн, що свідчить про економічну доцільність вибраної моделі взаємодії з бізнес-інкубатором.

Оцінка вартості реалізації проєкту з урахуванням співпраці з бізнес-інкубатором показала наявність істотних переваг: зниження фінансових ризиків, доступ до консультаційних, маркетингових і юридичних послуг, підтримка у підготовці бізнес-планів тощо. Узагальнення інформації про діяльність провідних українських інкубаторів дало змогу визначити перелік преференцій, які може отримати ПрАТ «DATAGROUP» у разі такої взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Є. Стан та проблеми розвитку вітчизняних стартапів на міжнародних ринках в умовах війни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 2. С. 9–14.
2. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 168–173.
3. Беялов Т. Е. Стартап-проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 8-15.
4. Біркович В. Й. Інноваційне підприємництво в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. Вип. 1(63). С. 66–72. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).66-72](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).66-72)
5. Васильєва Т., Ус Я., Люльов О., Пімоненко Т. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. №. 3. С. 309–318. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-35
6. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І, Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37-44.
7. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4819&i=18>
8. Герус Р. І. Стартапи в системі інвестиційної політики України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1. С. 398-402.
9. Глуха Г.Я. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/7.pdf>.

10. Гнатик Я. Б. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107-114.
11. Гук О.В., Мошонько Г.А. Інвестування стартап проектів в Україні та закордоном. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216385>
12. Дмитрієва О. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проектів в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 104–118. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.104>
13. Жалдак Г.П. Проблеми та перспективи розвитку стартапів в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. С. 109–113.
14. Зарічна, Н. Фінансове забезпечення розвитку стартап-підприємництва в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 62-68.
15. Звегінцова О.Д., Золотарьова І.О., Щербаков О.В. Інтегрована оцінка стартап-проектів. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. 4. С. 163–165.
16. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 303-311 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-303-311>
17. Калінін Д.О. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. Оглядова стаття. *«ECONOMICS»*. 2024. № 5(75). С. 31-42.
18. Калінський Є., Євтушенко В. Особливості оцінки вартості start up проектів в підприємницькій діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 35-41.
19. Мазур А. Міжнародний досвід регулювання стартапів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 83-96.
20. Машошина Т. В., Супрун О. О. Сутність та значення фінансової результативності в діяльності підприємства. *Current methods of improving outdated technologies and methods*. 2024. № 1. С. 88-89.
21. Оксенюк К. І. Зарубіжний досвід функціонування стартапів та шляхи його використання в Україні. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 48-51.

22. Палійчук С., Федоров Р. Основні перешкоди розвитку стартапів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/102.pdf
23. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Левицька Я.В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 82–87. URL: <https://doi.org/10.3270 2/2306-6814.2021.8.82>
24. Сак Т.В., Шостак Л.В., Вознюк Ю.С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 65. С. 43–48.
25. Саліхова О. Б. Державна політика розбудови інноваційних стартапів в інтересах ендогенного розвитку економіки: кращі зарубіжні практики та рекомендації для України. *Український соціум*. 2020. №4. С. 57–80.
26. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С.12-24.
27. Ситник Н.І. Інструменти державної підтримки екосистеми стартапів: досвід країн Центральної та Східної Європи. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 55–62.
28. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Пер. з англ. Р. Обухів. Київ: Наш формат, 2015. 232 с.
29. Трофименко, О. О. Порівняльний аналіз розвитку стартапів у світовій економіці. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 25-30.
30. Хаустов М.М. Розвиток стартапів у сфері енергетики: світовий досвід і можливості для України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 13–24. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-13-24>
31. Чаус Р.І. Вплив штучного інтелекту на цифрову трансформацію бізнесу. *Економіка і управління*. 2024. № 3. С. 24-31.

32. Чернявська О. В. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 5. С. 119-128.
33. Яцкевич І. В. Толерантність до ризику та апетит-ризик стартапу: сутність та оцінка. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 2. С. 458–463.
34. Breschi S.J., Lassebie C., Menon C. A Portrait of Innovative Startups across Countries. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, №. 2018/02; OECD Publishing: Paris, France, 2018. URL: [https://doi.org/ 10.1787/18151965](https://doi.org/10.1787/18151965)
35. Dyvnych Hanna. Institutional strategy of social entrepreneurship development in higher education. *Economics and Education*. 2023. Vol. 8, № 2. p. 24-28.
36. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024/ua.pdf>
37. Start-up Accelerator: State of the Art and Future Directions: URL: https://www.researchgate.net/publication/358723153_Startup_Accelerator_State_of_the_Art_-and_Future_-Directions

ДОДТКИ

Додаток А

Таблиця 1 – Теоретичні аспекти визначення дефініції «стартап»

Автор	Визначення	Особливість визначення, підходу
Палійчук С.	«Стартап – організаційна форма інноваційної діяльності. Це компанія з короткою історією операційної діяльності, що знаходиться в стадії розвитку чи дослідження перспективних ринків» [22]	Дане визначення представляє стартап як компанію, проте стартап - це перш за все інноваційний проект, для реалізації якого може бути створена компанія
achupryna.com	«Стартап - це веб-проект або сайт, метою якого є швидке отримання доходу»	Визначення відображає початкове поняття стартапу, коли він ототожнював з інтернет-проектом
pashigrev.com	«Стартап - це компанія, що знаходиться на початковій стадії своєї діяльності; організована на гроші засновників і прагне збільшувати капіталізацію в міру розвитку продукту в надії, що на нього з'явиться попит»	Визначення характеризує знаходження компанії на початковій стадії існування і її прагнення збільшувати капіталізацію в міру розвитку продукту
Е. Піс	«Стартап-компанія – будь-яка новостворена організація, призначена для розроблення нового продукту або послуги в умовах крайньої невизначеності»	Визначення відображає наявність високого ступеня ризику, пов'язаного з невизначеністю і швидкою зміною зовнішнього середовища компанії
С. Бланк і Б. Дорф	«Стартап – це тимчасова структура, яка займається пошуком відновлювальної, прибуткової і масштабованої бізнес-моделі»	Стартап не розглядається як повноцінна компанія, лише як засіб для розвитку
Л. Рейнер зі співавт.	«Стартап – це компанія, що зазвичай займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідизації та дослідження ключових ринків»	Дане визначення майже ототожнює стартап-проект із маркетинговою компанією
Адміністрація малого бізнесу США	«Стартап – це бізнес, що зазвичай є технологічно орієнтованим і має високий потенціал розвитку» [52]	Визначення розглядає виключно інноваційну сторону стартап-проекту
П. Грехем	«Стартап – це компанія, розрахована на швидке зростання»	Визначення не конкретизоване, відсутнє чітке пояснення шляхів розвитку
Сак Т.В.	«Стартап – це процес реалізації ідеї за короткі терміни і, як правило, при обмежених ресурсах нетипового проекту, що відрізняється новизною» [24]	Узагальнююче визначення, яке поєднує ряд ознак стартап-проекту та підкреслює обмеженість ресурсів