

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Розробка і впровадження стартап-проєкту»

Виконав: студент 4 курсу,

групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма: бізнес-адміністрування

Дмитро ОДНОВОЛОВ 

Керівник: к.е.н., доц. Антон КВІТКА 

Рецензент: к.е.н., доц. Дмитро МАНГУШЕВ

Харків – 2025


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Одноволов Дмитро Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розробка і впровадження стартап-проєкту»

к.е.н., доц. Квітка А.В.

Керівник роботи: _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Огляд прикладів стартапів, особливості стартап-екосистеми України у
воєнний період, оцінка ролі екосистеми підтримки стартапів: дослідити
ефективність акселераторів, інкубаторів і навчальних
програм

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи |
|-------|---|
| 1 | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи |
| 2 | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи |
| 3 | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження |
| 4 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. |
| 6 | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури |
| 7 | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування |

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент  Дмитро ОДНОВОЛОВ
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи  Антон КВІТКА
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розробки та впровадження стартап-проектів | 8 |
| 1.1. Поняття, сутність та особливості стартап-проектів | 8 |
| 1.2. Аналіз процесу формування команди та створення продукту стартап-проекту..... | 14 |
| 1.3. Формування бізнес-моделі та маркетингової стратегії стартапу..... | 28 |
| Висновки до першого розділу | 40 |
| РОЗДІЛ 2. Оцінка інноваційного потенціалу та стану стартап-екосистеми України | 43 |
| 2.1. Аналіз інноваційного потенціалу та ключових характеристик стартап-екосистеми України | 43 |
| 2.2 Кейс-стаді провідних українських стартап-компаній | 52 |
| 2.3. Механізми підтримки та рекомендації щодо розвитку стартап-екосистеми України | 59 |
| Висновки до другого розділу..... | 70 |
| ВИСНОВКИ | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 77 |

ВСТУП

У нинішній ситуації тотальної війни українська економіка стикається із серйозними труднощами, але, незважаючи на ці труднощі, українські стартапи стабільно зростають. Незважаючи на втрату частини інфраструктури, переміщення багатьох команд за кордон та скорочення інвестицій у багатьох секторах, інноваційні проекти все ще є життєздатними та конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Українські технологічні компанії привертають увагу інвесторів завдяки своїй високій адаптивності, гнучкості та швидкій масштабованості. В останні роки українська технологічна галузь переживає швидке зростання. Згідно зі «Звітом про екосистему 2024» Civitta, екосистема стартапів України є однією з трьох найдинамічніших у Центральній та Східній Європі та посідає четверте місце за вартістю інвестицій. У Глобальному індексі екосистеми стартапів 2025 року Україна посідає 42-ге місце у світі, демонструючи найвищі темпи зростання серед країн з подібними рейтингами. В Україні проживає понад 300 000 висококваліфікованих ІТ-фахівців та тисячі технологічних компаній, а розвиток технологічного сектору є національним пріоритетом. Незважаючи на складну ситуацію, обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи у 2024 році зріс на 102% до 462 мільйонів доларів, що свідчить про зростання інтересу іноземних інвесторів до українських інноваційних проектів. Водночас, незважаючи на військові та економічні труднощі, українські стартапи демонструють високу життєздатність. Кілька проектів з українськими співзасновниками переросли в компанії-«єдинорогів», такі як Grammarly, GitLab та People.ai. Це свідчить про високий інноваційний потенціал України та ще раз підтверджує необхідність поглиблених наукових досліджень процесу створення, функціонування та розширення стартапів в українській стартап-екосистемі. Ця робота має на меті провести комплексне дослідження процесу створення та реалізації стартап-проектів в Україні. Вона поєднує теоретичний аналіз сучасних наукових концепцій з реальними кейс-стаді

українських стартап-компаній та програм професійної підготовки. Такий комплексний підхід забезпечує цілісне розуміння теми, оскільки показує, як концептуальні положення реалізуються в практичній діяльності досліджуваних проектів.

Завдання роботи:

- Розглянути сучасні підходи до визначення поняття «стартап» та виділити його сутність.
- Проаналізувати етапи створення та розвитку стартап-проектів, включаючи склад команди, розробку продукту (MVP) та етапи зростання.
- Проаналізувати вітчизняний та міжнародний досвід функціонування стартап-екосистеми, включаючи діяльність акселераторів, інкубаторів та стартап-шкіл.
- Оцінити інноваційний потенціал України як основу для виникнення та розширення стартапів.
- Розглянути приклади успішних українських стартапів (TransferGo, Petcube, Grammarly, Preply, GitLab, People.ai) та визначити ключові фактори їх розвитку.
- Проаналізувати діяльність Стартап-школи Сумського національного університету як прикладу регіональної стартап-інфраструктури.
- Визначити основні напрямки та механізми сприяння розвитку українських стартапів.

Об'єктом дослідження є стартап-інфраструктура, сукупність організаційних, фінансових та освітніх елементів, що забезпечують розвиток українських стартапів.

Предметом цього дослідження є стартап-компанії, самі стартапи та підприємницькі ініціативи. Зокрема, ми аналізуємо діяльність TransferGo, Petcube, Grammarly, Preply, GitLab, People.ai, а також розглядаємо Стартап-школу Сумського національного університету.

Мета дослідження: аналіз інноваційного потенціалу України, оцінка поточного стану та можливостей стартап-інфраструктури, вивчення

тематичних досліджень провідних стартап-компаній, а також формулювання висновків та розробка рекомендацій щодо покращення середовища розвитку стартап-екосистеми. Для виконання цих завдань було використано порівняльний аналіз, табличний аналіз, графічний аналіз, експертну оцінку, узагальнення, аналіз вторинної інформації та статистичні підходи.

Методологія дослідження. У дипломній роботі поєднано загальнонаукові методи зі спеціальними для забезпечення досягнення дослідницьких цілей. Аналітичний метод було використано для вивчення теоретичних основ створення та розвитку стартапів. Синтез дозволив зробити узагальнені висновки щодо бізнес-моделей та механізмів підтримки. Для аналізу прикладів діяльності українських стартапів (Grammarly, Preply, GitLab тощо) було використано індуктивний підхід, а для перевірки відповідності існуючим моделям – дедуктивний. Контент-аналіз публікацій та аналітичних звітів (зокрема, Глобального індексу екосистеми стартапів та звіту Civitta) дозволив виявити сучасні тенденції. Для оцінки екосистеми українського стартапу в міжнародному контексті було використано порівняльний аналіз. Для інтерпретації динаміки інвестицій також були використані елементи статистичного та графічного аналізу. Поєднання обраних методологій дозволило забезпечити комплексний підхід до теми дослідження.

Структура бакалаврської роботи:

Робота складається з 2 розділів, вступу та висновків; містить 82 сторінок (72 сторінок основного тексту), 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 56 найменування.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розробки та впровадження стартап-проектів

1.1. Поняття, сутність та особливості стартап-проектів

В Україні поняття «стартап» є відносно новим і зазвичай використовується для позначення інноваційного проекту або нової компанії на стадії розробки. Це процес реалізації оригінальної бізнес-ідеї, яка ще не комерціалізована та потребує структурування, фінансування та ринкової валідації.

Історично термін «стартап» виник у Сполучених Штатах у 1930-х роках. Одним із найперших прикладів такого підходу було заснування студентами Стенфордського університету Вільямом Хьюлеттом та Девідом Паккардом невеликої компанії з інноваційною ідеєю. Пізніше компанія перетворилася на всесвітньо відому корпорацію Hewlett-Packard, зробивши значний внесок у розвиток ІТ-індустрії. [1]

Стартап — це нещодавно створена (можливо, ще не офіційно зареєстрована) компанія, яка будує бізнес на основі інновації або інноваційної технології, має обмежені ресурси (як людські, так і фінансові) та планує вийти на ринок. [2]

Стартапи мають кілька характеристик, які розділяють їх на дві групи. 1. Стартапи – це завжди підприємницькі проекти, які оцінюються вище за їхню поточну вартість, а їх оцінка базується на фінансових прогнозах майбутніх грошових потоків, які дуже важко об'єктивно оцінити через непередбачуваність високотехнологічної галузі. 2. Передбачається, що стартапи мають достатні можливості для вирішення різних завдань, особливо технічних на ранніх стадіях та операційних – пізніше. Відсутність можливостей, необхідних для виведення проекту на наступний етап реалізації стартапу, може призвести до необґрунтованого фінансування, що зрештою

приведе до витіснення проекту з ринку. Грошові кошти вважаються ресурсом для застосування можливостей.

Стартапи не є зменшеними копіями великих корпорацій, і вони суттєво відрізняються від традиційних бізнесів. Бізнеси, подібні до стартапів, спрямовані на додаткові продажі та базуються на дещо інших правилах. Деякі люди вважають, що терміни «стартап» та «підприємець» однакові. Однак між ними є деякі відмінності.

- Підприємець може займатися як традиційним бізнесом, так і стартапами, але він або вона ставить бізнес на перше місце у своїй діяльності[3].

- Стартап – це той, хто ставить пріоритети та зосереджується на залученні інвестицій для реалізації своїх мрій, але часто забуває, що бізнес – це про бізнес[3].

Окрім спільних характеристик, стартапи мають деякі унікальні характеристики, які відрізняють їх від типової бізнес-діяльності: [4]

1. Орієнтація на нові або принципово вдосконалені продукти. У більшості випадків стартапи можуть жорстко конкурувати з усталеними бізнесами, пропонуючи повністю інноваційні рішення або значно модернізовані продукти. На відміну від великих корпорацій, які вдосконалюють існуючі продукти, стартапи прагнуть створити щось принципово інше.

2. Бізнес-ідея як основний елемент. У процесі створення стартапу найважливішою є сама ідея. У традиційному бізнесі ідеї часто є типовими та відтворюваними, тоді як у стартапах ідеї є стратегічно цінними та можуть мати незалежну ринкову цінність ще до того, як їх втілять у життя.

3. Молоді засновники. Історично склалося так, що більшість успішних стартапів були засновані молодими людьми, особливо студентами або нещодавніми випускниками. Дослідження показують, що середній вік засновників стартапів становить близько 25 років, що показує, наскільки важливим є лідерство молодого покоління в інноваційному підприємстві.

4. Максимальна відданість ідеї. Стартапи часто починають з позиції «все або нічого». Засновники високо мотивовані, вірять у свої ідеї та готові ризикувати, щоб реалізувати їх, навіть якщо немає чіткої гарантії успіху.

5. Командна робота, заснована на пристрасті. Створення стартапу зазвичай вимагає групової взаємодії. Команди організовані навколо ідеї, а учасники відіграють різні ролі, від впровадження технології до пошуку інвесторів, і вони працюють над майбутніми результатами, а не очікують негайної віддачі.

6. Брак стартового капіталу. Найбільшою характеристикою стартапів є відсутність самофінансування. Оскільки засновники часто не можуть інвестувати власні кошти, у них немає іншого вибору, окрім як покладатися на потенційних інвесторів, якщо вони зацікавлені в проекті. Кожен етап розвитку стартапу має свої характеристики та особливості, а також індивідуальні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб перейти до наступного етапу.

Найпоширеніша скорочена класифікація етапів розвитку стартапу (Таблиця 1.1) складається з п'яти етапів [5]:

1. Початковий етап,
2. Етап стартапу,
3. Етап зростання,
4. Етап розширення,
5. Етап виходу

Таблиця 1.1 - Сутність та специфіка стадій стартапу

| Назва | Зміст | Діяльність | Завершення |
|----------------|---|---|---|
| Посівна стадія | Пошук та визначення ідеї стартапу та форм її реалізації | Пошук підприємницької ідеї. Збір початкової інформації. Оформлення та початкове | Підприємницька ідея. План реалізації стартапу. Сформована управлінська команда. |

| | | | |
|-------------------|---|--|--|
| | | представлення ідеї. Аналіз припустимих обсягів та джерел фінансування | Календарний план проекту. Зареєстрована організація. |
| Стадія запуску | Матеріалізація бізнес-ідеї | Активізація та використання людських ресурсів, матеріального, технікотехнічного забезпечення | Діюча організація, яка реалізовує стартап |
| Стадія зростання | Зростання стартапкомпанії та масштабування її діяльності | Забезпечення безперервного та якісного виробництва, розповсюдження через канали дистрибуції та продаж продукції | Масштабований бізнес. Вищий темп зростання за середній темп зростання економіки. Перехід від інвестицій до самофінансування |
| Стадія розширення | Перетворення стартап компанії на діюче підприємство | Розширення діяльності. Диверсифікація, удосконалення продукції. Масштабування бізнесу | Діюче підприємство |
| Стадія виходу | Продаж компанії або частки власності | Продаж акцій. Викуп бізнесу | Перехід стартапу у бізнесову сферу |

Джерело: складено на основі [5]:

Давайте детальніше розглянемо кожен етап розвитку стартапу [5].

1. Посівний етап. Посівний етап присвячений пошуку та визначенню ідеї стартапу та її реалізації. Цей етап включає дослідження підприємницьких ідей, збір початкової інформації про продукт, ринок, галузь та споживачів.

Проводяться неформальні обговорення з друзями та знайомими щодо доцільності реалізації ідеї, а також приблизно визначається розмір фінансування та можливі джерела фінансування. Посівний етап повністю аналогічний передпроектному етапу в управлінні проектами, причому сам стартап є одним із видів проектів. Щоб вважатися завершеним, необхідно виконати дев'ять критеріїв завершення передпроектного етапу в управлінні проектами [5]:

- Наявність чіткої підприємницької ідеї з інноваційною цінністю, що використовує інноваційні технології, що означає швидке зростання бізнесу.
- Наявність плану виконання стартапу (бізнес-плану), який вимагає чітких цілей, що відповідають критеріям SMART (конкретні, специфічні, вимірювані, досяжні, обмежені в часі);
- Існування формалізованої та зареєстрованої бізнес-організації

Окрім вищезазначеного, початковий етап включає прогнозування фінансових показників, встановлення плану операційної діяльності (організація виробництва), забезпечення виробничими потужностями (як у випадку сервісних компаній), приміщеннями та інфраструктурою. У разі створення інноваційного продукту, на цьому етапі створюється прототип або детальні технічні умови на виробництво та специфікації продукту.

2. Етап запуску. На етапі запуску бізнес-ідея конкретизується. Тобто, починається співпраця між розробниками стартапів та їх впроваджувачами, використання ресурсів та технічна підтримка. Характерною рисою цього етапу є ретельний моніторинг процесу виробництва та продажу продукції, а також оперативне вирішення проблем. Цей етап є важливим показником ефективності запропонованої бізнес-ідеї. Якщо вона не приверне уваги потенційних споживачів та інвесторів, розробник не матиме можливості та потреби далі розвивати ідею. [5]

Більшість стартапів завершують свою діяльність на етапі запуску. Причини закриття стартапів на цьому етапі такі[6]:

- Команда не змогла реалізувати початкову ідею.

- Призупинення фінансування
- Відсутність моделі монетизації
- Конфлікти акціонерів
- Неправильний вибір технологічної платформи

3. Стадія зростання. Стадія зростання є ключовою. Відкладіть зростання. Стартапи не розвиватимуться. На цьому етапі продажі продукції повинні зростати лавиноподібно, а грошовий потік має відповідно збільшитися. Важко встановити точні кількісні критерії для розрізнення повільного та швидкого зростання, але є деякі рекомендації:

- Темпи зростання повинні бути вищими за середні темпи зростання економіки. Тобто, якщо ВВП зріс на 5% у звітному році, грошовий потік стартапу повинен збільшитися щонайменше на 5% за той самий період.

- Стартап-компанія повинна мати можливість самостійно фінансуватися протягом 5 років з моменту свого створення. Чистий прибуток є другорядним показником на цьому етапі. Інвестори, особливо венчурні капіталісти, в першу чергу очікують збільшення капіталу (збільшення грошового потоку), а не отримання доходу.

4. Стадія розширення. На етапі розширення стартап перестає бути стартапом і стає типовим бізнесом, який вирішує природне завдання всіх бізнесів: розширення. Компанії, які довели свою бізнес-життєздатність на попередніх етапах, матимуть доступ до різних джерел фінансування.

5. Стадія виходу. Стадія виходу означає, що інвестори мають можливість повернути свої попередні інвестиції за рахунок збільшення грошового потоку та зростання вартості компанії. Існує кілька способів зробити це: створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A), первинне публічне розміщення акцій (IPO) або викуп менеджментом (MBO – management buy-out – частку інвестора викупує менеджмент компанії, в яку інвестується, за ціною, яка влаштовує інвестора).

На рис. 1.1. наведено стадії розвитку стартапу, обсяги витрат, визначено ключових інвесторів та обсяги інвестицій

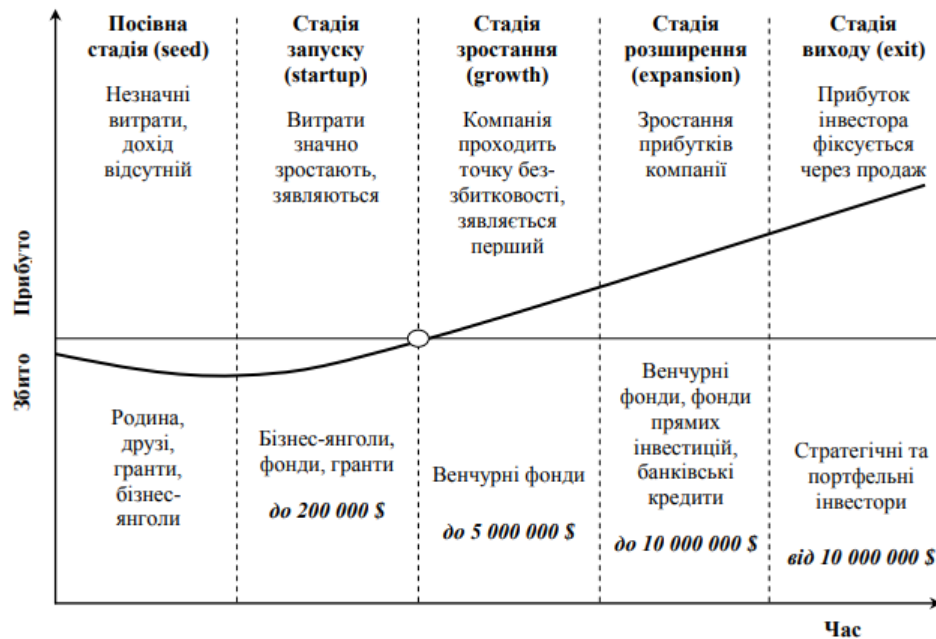


Рис. 1.1. Стадії розвитку стартапу та їх фінансування. Складено на основі: [7]

Згідно зі статистикою, у 90% випадків стартап-проекти не вдаються до реалізації на етапі заснування або запуску через низький рівень бізнес-освіти команди та погане управління, і лише 10% не вдаються до реалізації через помилки в R&D (дослідженнях та розробках) [8]. На розвиток стартапів впливають різні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому розробники стартапів повинні визначати фактори, які позитивно та негативно впливають на проект, на ранній стадії посилювати позитивні фактори та компенсувати вплив негативних факторів, щоб забезпечити максимально ефективний та результативний процес розвитку стартапу.

1.2. Аналіз процесу формування команди та створення продукту стартап-проекту

Успіх стартапу залежить від трьох факторів: ідеї, команди та фінансування. Без інноваційної ідеї стартап вже не є стартапом, а радше звичайним бізнесом. Брак фінансування може серйозно затримати реалізацію стартапу, що призведе до появи конкурентів та втрати цільової частки ринку. Однак ефективна команда відіграє вирішальну роль у реалізації стартапу. Команда (від латинського *commando* - «я делекую», «я наказую») - це група однодумців, які працюють над досягненням спільної мети[9].

Таблиця 1.2 - Питання, що потребують відповідей до початку формування команди стартапу

| Питання | Пояснення |
|--|--|
| В які терміни команда повинна бути сформована? | Проясніть чіткі терміни формування команди, оскільки вам доведеться позначати претендентам конкретні дати, коли необхідно приступати до роботи |
| Хто ключові люди в створюваній команді (тобто співробітники, без яких робота неможлива або неефективна)? | Попросіть замовника проекту розставити пріоритети в пошуку. Якщо є можливість, дотримуйтесь принципу наймати підлеглих під керівника, а не навпаки. Слід врахувати, що є послуги, які можна віддати зовнішнім підрядникам, наприклад, бухгалтерію, кадрове діловодство, call-центр передати стороннім організаціям |
| Чи є можливість використовувати для пошуку персоналу додаткові джерела? | Дізнайтеся, чи можете ви звертатися в кадрове агентство, до рекрутера-фрілансера, які можуть допомогти в закритті вакансій, за умови, що витрати на їх послуги закладені в бюджет проекту |
| Яка роль у кожного члена команди? | Уточніть, які завдання потрібно вирішувати кожному працівнику, зони їх відповідальності. Також необхідно |

| | |
|-------------------------------|---|
| | дізнатися, якими вимогами можна знехтувати, а які є ключовими |
| Як мотивувати членів команди? | Отримайте детальну інформацію про цінність проекту майбутніх учасників команди, що вони зможуть отримати, беручи участь у ньому |

Джерело: складено на основі [10]

Комплексна мінімально життєздатна команда, яка може активно розвивати стартап, складається з учасників із певними ролями та функціями. Дейв МакКлюр називає ці команди «H2D — Хакери, Шахраї, Дизайнери» [11]. Учасники цих команд представлені так, як на (Рисунок 1.2) [12]:

- Відділ кадрів/Шахраї/Зовнішні фахівці. Їхні основні завдання — визначати нові ніші, узгоджувати основні питання, знаходити людей, кошти, контакти, контракти, спілкуватися з клієнтами, досліджувати продукти, надавати всі ресурси, необхідні для проекту, та забезпечувати ринкову експертизу.

- Відділ кадрів, Розробники продуктів/Хакери/Розробники — ядро проекту, розробники продуктів, експерти з предметної області, розробники

- Відділ кадрів/Операції/Дизайнери/Досвід — контент, дизайн, email-маркетинг, управління рекламними кампаніями, підтримка, логістика, доставка.

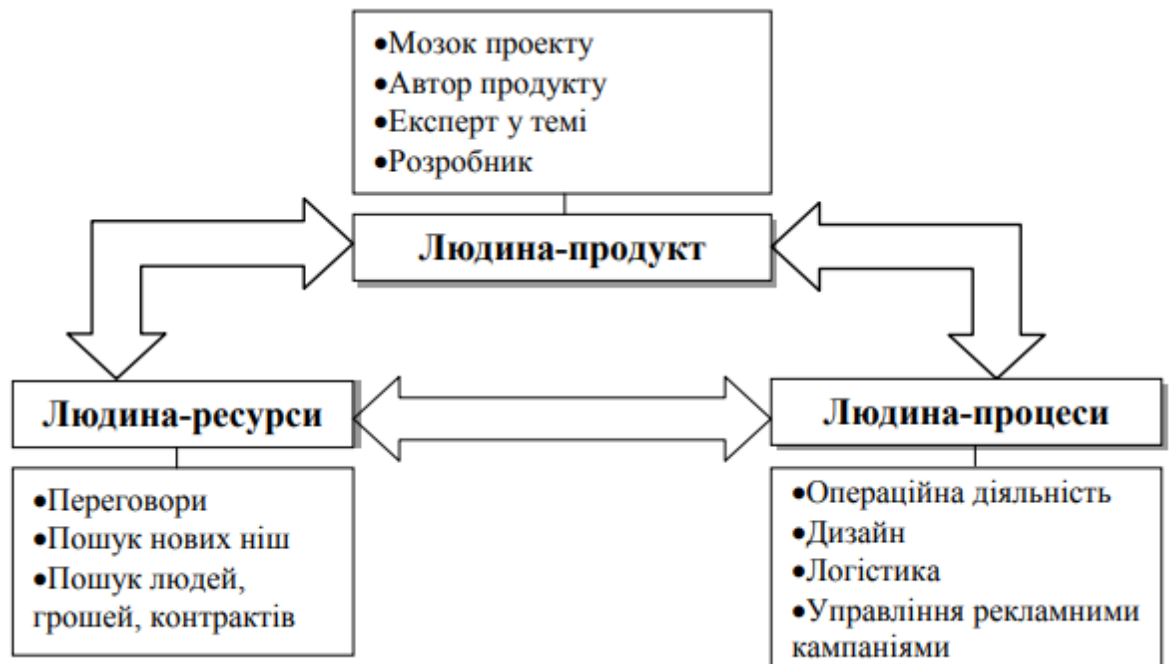


Рис.1.2 Мінімально життєздатна команда стартапу

Джерело:складено на основі [12]

Найважливіше для інвесторів – це команда. Компетентний інвестор не інвестуватиме в стартап, якщо він чи вона не впевнені, що команда добре організована та може добре працювати. Навіть якщо ідея сумнівна, команда є ключовим фактором у рішенні інвесторів інвестувати в проект. Існують деякі труднощі у виборі команди стартапу, але ці труднощі можна подолати, якщо їх виявити та розпізнати (Таблиця 2.2).

Таблиця 1.3 - Типові труднощі під час формування команди стартап-проекту

| Проблема | Варіант вирішення проблеми |
|---------------------------------|--|
| Відсутність необхідного досвіду | Якщо у засновника немає подібного досвіду, а завдання незрозуміле та неможливе для виконання, краще одразу повідомити клієнта, ніж очікувати, що все вирішиться. В іншому випадку ви можете розчарувати тих, хто готовий інвестувати в |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <p>проект і очікувати, що команда буде сформована до певної дати. Якщо ж виникають сумніви через незнайомі вакансії або занадто короткі терміни, краще знайти компетентного керівника проекту, який зможе разом вирішити нові проблеми та поділитися досвідом із засновником.</p> |
| Мінімальний бюджет | <p>Стартапи часто недофінансуються, і співробітникам часто доводиться працювати виключно на успіх майбутніх проектів. Як наслідок, важко знайти людей, готових працювати над ідеями, отримуючи зарплату нижчу за середній рівень ринку праці. У таких ситуаціях слід обговорити з керівником нематеріальні фактори мотивації, які можуть компенсувати брак належного фінансування. Наприклад, підвищена відповідальність, можливість одночасно працювати на кількох посадах тощо.</p> |
| Дистанційна робота по проекту | <p>Іноді стартапи набирають команди за регіонами, що цілком розумно в ситуації обмеженості коштів. Однак, далекі поїздки незручні для рекрутингу, а консультації по Skype або телефону не такі ефективні, як особисті розмови. У таких випадках краще скористатися послугами рекрутера, який проживає в регіоні та працює фрілансером. Рекрутери можуть зіткнутися з труднощами в будь-який момент під час формування проектної команди. Позитивний настрій, активна самомотивація та допомога професійного</p> |

| | |
|--|--|
| | менеджера допоможуть подолати ці труднощі. |
|--|--|

Джерело: складено на основі [13]

Питання, яке неминуче виникає у членів команди стартапу, — це розподіл капіталу в проекті. Коли стартап починається з мінімум двох людей, засновники зазвичай ділять капітал простим способом, наприклад, «50/50», «40/60» або «30/70». Однак цей розподіл зазвичай не враховує різні фактори, які можуть виникнути в майбутньому, такі як рівень освіти кожного учасника та його безпосередня участь у виконанні проекту. Наприклад, коли Робін Чейз та її партнерка Енджі заснували стартап з прокату автомобілів Zipcar, вони уклали просте партнерство «50/50». Вони вважали, що це найпростіше та найзручніше рішення, щоб уникнути довгострокових конфліктів щодо розподілу капіталу та негайно розпочати роботу над проектом. Робін раніше чула про те, як важко командам розподілити капітал у проекті, тому зітхнула з полегшенням, думаючи, що це просте рішення допоможе уникнути всього цього. Тоді Робін почала вкладати всю свою енергію в проект, звільнившись з роботи та присвятивши себе стартапу. Однак Енджі залишилася на своїй звичайній роботі та присвячувала свій вільний від офісу час стартапу, і невдовзі оголосила, що вагітна другою дитиною. Робін чекала, поки її бізнес-партнер повністю викупить проект, але цього так і не сталося, хоча ставки вже були рівними. Пізніше Робін визнала, що було нерозумно формувати рівноправне партнерство, коли не було проекту та перспектив розвитку. Зрештою, ніхто не знав, як розвиватиметься проект або що чекає попереду. Зрештою, Енджі покинула компанію, але зберегла свій статус акціонера стартапу.

Згідно з набором даних, зібраних авторами книги «Дилема засновника: передбачення та уникнення пасток, які можуть потопити ваш стартап», 73% команд, які розпочали власні проекти, зіткнулися з ситуацією, коли їм довелося розділяти фінансову відповідальність та рівень доходу приблизно

через місяць після запуску проекту, а більшість команд-співзасновників зіткнулися зі значною невизначеністю щодо майбутнього проекту з самого початку. Більшість цих команд надавали пріоритет фінансовим питанням, розподілу грошових потоків та розподілу впливу на ранніх стадіях, залишаючи проекту мало гнучкості для подальших змін (таких як оптимізація проекту, реструктуризація команди тощо). [14]

Тому, розподіляючи частки у стартап-проекті, варто враховувати наступне:

- Досвід управління стартап-проектом. Ведення нового бізнесу завжди починається з розробки реалістичного та перспективного бізнес-плану, організації та роботи з інвесторами.

- Впровадження продукту включає більше, ніж просто дистрибуцію та продажі. Цей процес вимагає, серед іншого, глибоких знань маркетингу, технологій та фінансів. Співзасновник проекту з високою компетентністю та зв'язками на ринку чи в галузі, в якій працюватиме стартап, має велику цінність для команди.

- Досвід одного із засновників у подібних проектах підвищує його цінність в організованому підприємстві.

- Працевлаштування кожного співзасновника. Посада керівника на повний робочий день далеко не є роботою на умовах неповного робочого дня, особливо якщо врахувати, що стартапи навряд чи генеруватимуть дохід на ранніх стадіях.

- Фінансування. Інвестування в стартапи на ранніх стадіях – це зовсім інша справа. Однак воно часто перетинається з усіма вищезазначеними принципами, пов'язаними з розподілом власного капіталу, і забирає левову частку кожного співзасновника.

Розглядаючи питання розробки продукту для стартапів, корисно визначити відмінності між такими поняттями, як «новий продукт», «інноваційний продукт» та «інноваційний продукт». Визначення кожного поняття такі:

Новий продукт – це будь-який продукт, який не дублює продукт, що вже є на ринку [15].

Інноваційний продукт – це результат наукових досліджень та/або експериментально-конструкторських розробок, що відповідає вимогам щодо впровадження (реалізації) об'єкта інтелектуальної власності та має документи державної охорони (патенти, сертифікати). Розробка продукту підвищує рівень вітчизняної науки, техніки та технологій. Продукт виробляється (або планується до виробництва) вперше, і навіть якщо не вперше, він є більш конкурентоспроможним та має значно вищі техніко-економічні показники порівняно з іншими аналогічними продуктами на ринку [15].

Процес створення продукту – це низка етапів або операцій, які компанія виконує для задуму, проектування та запуску продукту [16].

Типовий процес створення продукту складається з шести етапів [16]:

0) Нульовий – Планування. Цей етап вважається нульовим, оскільки планування здійснюється до того, як проект розглядається та починається власне процес розробки продукту. Результатом планування є формування проектного завдання, яке визначає цільовий ринок, економічні цілі, ключові прогнози та обмеження.

1) Перший – Розробка концепції. Концепція – це опис форми, призначення та функцій продукту, часто підкріплений переліком технічних вимог, аналізом продуктів конкурентів та економічним обґрунтуванням проекту. Під час процесу розробки концепції визначаються потреби цільового ринку, оцінюються альтернативні концепції продукту, а також обирається одна або декілька концепцій для подальшого розвитку та тестування.

2) Другий етап – це проектування системи. Це визначення архітектури продукту, розкладання продукту на його компоненти та створення остаточної схеми складання виробничої системи.

3) Третій етап – це робочий проект. Результатом цього кроку є робочий документ для продукту.

Загальний процес розробки нового продукту може бути змінений відповідно до ринкових умов, технологічних процесів, рівня ризику тощо. Модифікації загального процесу розробки нового продукту наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Модифікації процесу розроблення нового продукту

| Тип процесу | Характеристика | Особливості | Приклад продуктів |
|-------------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Типовий продукт, обумовлений ринком | На основі досягнення ринкової кон'юнктури визначається відповідна технологія задоволення потреб споживачів | Процес включає окремі етапи планування, системне проектування, дизайн, підготовку робочого проекту, дослідження і доведення, перехід виробництва в робочий режим | Спортивні товари, меблі, інструменти |
| Продукти, що рухають технологію | Після обрання нової технології здійснюється пошук відповідного ринку | В етап планування включається пошук і застосування продукту на ринку. Під час розроблення концепції передбачається застосування певної технології | Водонепроникний одяг |
| Продукт на базі існуючої платформи | Продукт буде створюватись на базі існуючої технологічної підсистеми | Під час розроблення концепції передбачається використання випробуваної технологічної платформи | Комп'ютери, принтери |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Продукт, залежний від технологічного процесу | Характеристики продукту тісно пов'язані з процесами, які застосовуються під час його створення | Першочергово визначається існуючий виробничий процес, або продукти і процес їх виробництва повинні розроблятися разом | Сухі сніданки, напівпровідників і пристрої |
| Продукти, що виготовляються на замовлення | Продукт створюється шляхом внесення незначних змін в існуючу конфігурацію | Схожість проектів допускає добре налагоджений висококонструктивний процес розроблення | Двигуни, тара |
| Високоризиковий продукт | Технічні та ринкові невизначеності приводять до високого ризику невиконання проекту | Ризики виявляються на ранніх стадіях та прослідковуються протягом усього проекту. Аналіз і випробовування приводяться якомога раніше | Лікарські засоби, косметичні системи |
| Швидкостворюваний продукт | Можливість швидкого моделювання і виготовлення дослідних зразків допускає багаторазове повторення циклу проектування та виготовлення | Етапи проектування і дослідження повторюються доки, доки розроблення продукту не завершиться або доки не закінчиться час чи не використається бюджет | Мобільні телефони, програмне забезпечення |
| Складні системи | Система має розподілятися на декілька підсистем і безліч компонентів | Компоненти розподіляються багатьма командами, що працюють паралельно, потім здійснюється інтеграція системи та її апробація | Літаки, автомобілі |

Джерело: складено на основі [17]

4) Четвертий – Експериментування та перевірка. Це етап, на якому створюється та оцінюється попередня версія продукту.

5) П'ятий – Запуск виробництва. Продукт запущено у виробництво, проводиться навчання персоналу та вирішуються питання, пов'язані з виробництвом. На цьому етапі перехід до повномасштабного виробництва відбувається поступово. Через певний проміжок часу продукт випускається на ринок та стає доступним для широкого споживача.

Показником важливості інноваційної ідеї є показник рівня науково-технічної доцільності. Рівень науково-технічної доцільності інноваційної ідеї наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Рівні науково-технічної доцільності інноваційної ідеї

| Рівень науковотехнічної доцільності | Характеристика | Приклад |
|-------------------------------------|---|--|
| Перший | Інноваційні перетворення, які зводяться до модернізації технічних рішень чи продукту | Модифікація зубної щітки |
| Другий | Інноваційні перетворення, які приводять до корінних перетворень способів роботи техніки чи використання продукту | Технологія, що використовується в пральній машинці «Ретона» |
| Третій | Інноваційні ідеї, які націлені на випереджальні технічні рішення, що дає змогу створити принципово нові конструкції товару чи обладнання | Електромобіль із силовою установкою у вигляді електрохімічного витоку струму |
| Четвертий | Інноваційні ідеї піонерного рішення, тобто винаходи, які змінюють не тільки процеси виробництва, а й роблять автоматично конкурентну позицію підприємства ідеальною | Апарат для поглинання радіації і дезактивації зараженого середовища, дія якого ґрунтується на трансмутації |

| | | |
|--|--|-----------------|
| | | радіоактивності |
|--|--|-----------------|

Джерело: складено на основі [18]

Найефективнішим способом пошуку нових рішень є метод спрямованого пошуку, заснований на науково доведеному алгоритмі творчого процесу [19].

- Методи, в яких провідну роль відіграє метод колективної творчої роботи. Як показує досвід, групове мислення, організоване за певними правилами у сприятливому психологічному середовищі, набагато ефективніше, ніж сума індивідуального мислення. Ця властивість колективної творчості використовується в таких методах, як «мозковий штурм», зустрічі ідей, групові нотатки та синектика.

- Методи, що зосереджені на систематичному аналізі складних рішень та впорядкуванні ознак окремих рішень за допомогою комбінацій. До таких методів належать модифікація морфологічного аналізу, метод упорядкованих ознак та десяткова матриця пошуку.

- Методи, в яких провідну роль відіграє використання асоціативного мислення, аналогій, метафор та семантичних властивостей понять. До них належать методи списків, фокусних об'єктів, збігів та асоціацій.

- Методи, що використовують навідні (контрольні) питання для керівництва процесом мислення.

- Методи, що пропонують способи вирішення технічних суперечностей за допомогою стандартних (типових) методик. До них належать Алгоритм вирішення дослідницьких проблем («ARIZ»), бібліотека евристичних методів та метод Веполя. Давайте детальніше розглянемо деякі методи дослідження та генерування ідей для нових продуктів. Методи, перелічені в (Додаток А), використовуються для генерування ідей. Перш ніж стартап-продукт зможе

бути успішним на ринку, його необхідно протестувати. Гарною ідеєю є створення версії продукту, яка має всі функції, яких очікують споживачі, але ще не є остаточною версією. Це допомагає забезпечити максимально можливе відображення всіх потреб користувачів щодо продукту. «Мінімально життєздатний продукт» – це версія продукту, яка дозволяє команді зібрати якомога більше перевіреної інформації про клієнта за найнижчою ціною [20]. [21]

Ерік Ріс визначає MVP у своїй книзі «Бізнес з нуля: метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі»:

MVP – це версія продукту, яка дозволяє розпочати цикл «створення-тестування-навчання» з мінімальними зусиллями та мінімізувати час, необхідний для розробки.

Мінімально життєздатний продукт не містить багатьох опцій, які можуть стати важливими пізніше. Однак MVP слід створювати таким чином, щоб можна було оцінити його успіх. По суті, MVP допомагає якомога швидше розпочати процес навчання.

MVP є мінімальним та життєздатним.

1. Мінімальний. Мінімальний, перш за все, означає «сфокусований». Тобто, він визначає основні потреби потенційних клієнтів та надає мінімальну послугу, достатню для їх задоволення, відкидаючи при цьому будь-які додаткові функції, які не є актуальними.

2. Життєздатний. Термін «мінімально життєздатний продукт (MVP)» не повинен втрачати слово «життєздатний».

Також необхідно коротко пояснити слово «продукт» у концептуальній структурі MVP. Продукт означає:

- Безпосередній комерційний продукт;
- Послугу;
- Весь бізнес;
- Будь-що, що може створювати цінність.

Існує кілька типів MVP. Два основні типи: пасивний та автоматизований. [22]:

1. Пасивний MVP. Пасивний MVP – це MVP, який безпосередньо розкриває цінність клієнту. Звичайно, це не буквально значення. Ці MVP служать двом цілям: якомога швидше отримати цінність та змусити клієнтів платити за неї.

2. Автоматизований. Не завжди необхідно переходити від ручного MVP до автоматизованого MVP. Кінцева мета стартапу – знайти стійку та масштабовану бізнес-модель.

3. Автоматизовані MVP зазвичай впроваджуються після успішного завершення фази ручного MVP, і немає іншого способу досягти експоненціального зростання. Ця фаза мінімізує ручну роботу.

Хоча процес розробки продукту стартапу відрізняється для кожного випадку, існує кілька методів, які можна використовувати під час процесу впровадження.

Процес розвитку стартапу з використанням методу Lean Startup. Основою концепції «економічного стартапу» Еріка Ріса є дотримання чотирьох принципів [23].

1. Підприємці є скрізь. Будь-хто, хто керує стартапом, може бути підприємцем. Стартап – це існуюча компанія, яка прагне розробляти нові продукти та послуги в умовах надзвичайної невизначеності. Підхід «економічного стартапу» може бути застосований до всіх компаній незалежно від розміру, сектору чи галузі.

2. Підприємництво – це управління. Стартап – це не просто продукт, це компанія. Тому потрібен новий тип управління, спеціально розроблений для надзвичайної невизначеності.

3. Цикл зворотного зв'язку «створи-оцінюй-навчися». Основа концепції «економічного стартапу». Головне завдання стартапу – перетворити ідею на продукт, оцінити реакцію споживачів, а потім вирішити, чи змінювати напрямок, чи продовжувати в тому ж напрямку. Усі процеси стартапу повинні

бути зосереджені на якомога швидше отриманні відгуків від клієнтів. Тут:

- Основна мета першої фази циклу «Оцінка» полягає у визначенні того, чи дає розробка продукту бажані результати, чи потрібні зміни, чи слід продовжувати поточну стратегію.

- У циклі «Створення-Оцінка-Навчання» кожна фаза виконується в точно такому ж порядку. Однак процес планування відбувається у зворотному порядку: з'ясуйте, що вивчати, вирішіть, що оцінювати, а потім вирішіть, які продукти створювати.

4. Розгляньте інновації. Щоб покращити ефективність стартапів та притягнути новаторів до відповідальності, вам потрібно зосередитися на деталях: як вимірювати успіх, як встановлювати контрольні показники та як розставляти пріоритети. Це вимагає нового типу системи звітності, розробленої спеціально для стартапів та їхньої аудиторії звітності.

1.3. Формування бізнес-моделі та маркетингової стратегії стартапу

Бізнес-модель визначає позицію стартапу в ланцюжку створення вартості. Бізнес-модель – це система бізнес-компонентів, таких як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентна стратегія, маркетинг та стратегія розвитку компанії.

Бізнес-модель відрізняється від стратегії двома ключовими моментами:

- Бізнес-модель зосереджена на створенні цінності та отриманні прибутку, тоді як стратегія розроблена для досягнення стійкої конкурентної переваги.

- Розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні на ранніх етапах), тоді як стратегія неможлива без комплексного аналізу зовнішніх факторів. Існує кілька типів бізнес-моделей. Бізнес-модель Canvas – одна з найзручніших бізнес-моделей, яку повинні використовувати розробники стартапів. Бізнес-модель Canvas – один із інструментів стратегічного управління для підприємців, що дозволяє їм описувати запропоновані проекти або аналізувати ефективність та можливості розвитку

бізнес-моделі, яку вони використовують. Бізнес-модель Canvas, створена Олександром Остервальдером та Івом Піньє, складається з дев'яти структурних блоків. [25]

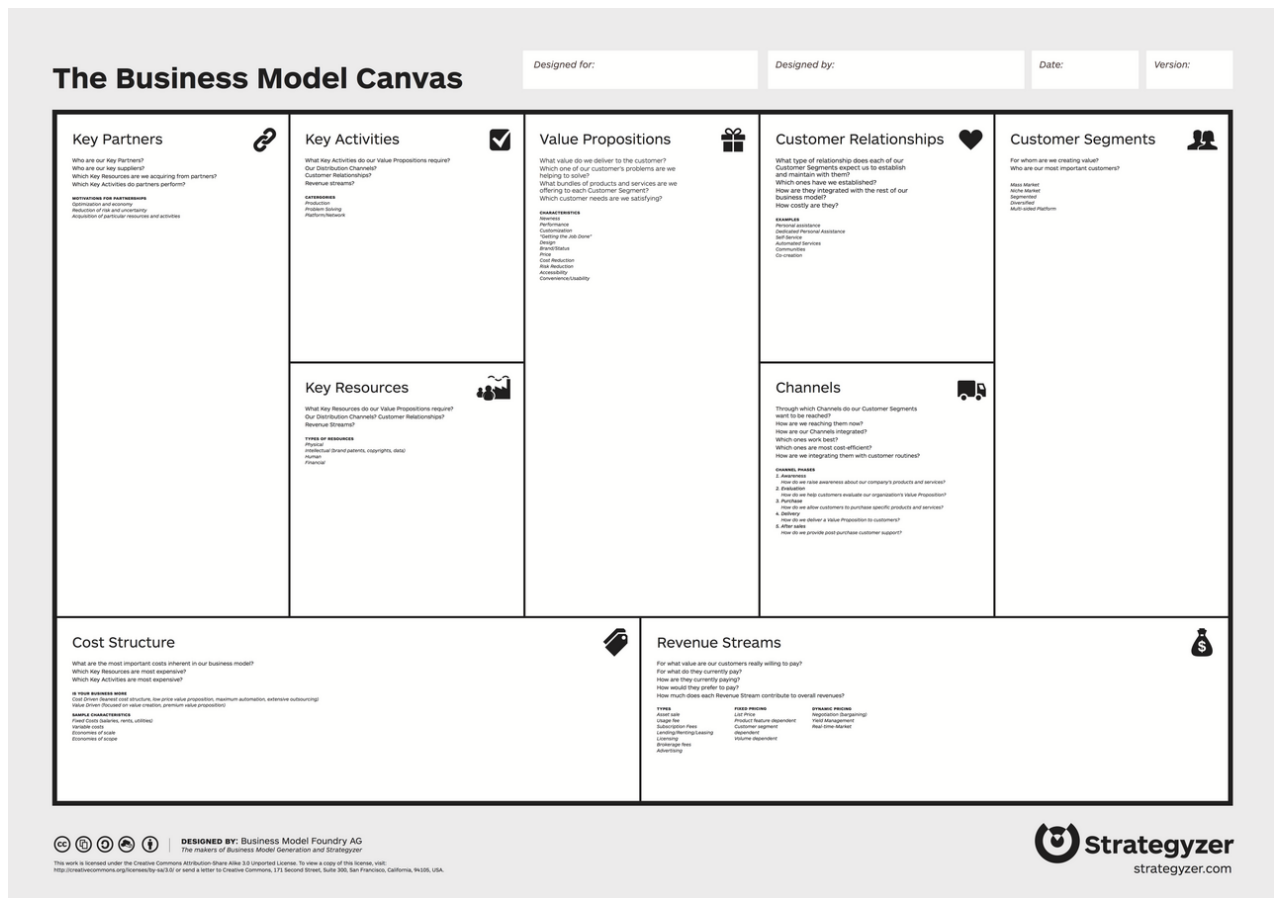


Рис. 1.3. Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі Canvas

Джерело: [24]

1. Сегменти клієнтів – одна або декілька груп клієнтів, які охоплює бізнес-модель. Групи клієнтів представляють різні сегменти, коли:

- Потреби клієнтів відрізняються, що призводить до відмінностей у пропонуваніх послугах.

- Взаємодія відбувається через різні канали збуту.

- Відносини з клієнтами повинні будуватися по-різному.

- Прибутковість значно варіюється.

- Різні аспекти пропонуваніх послуг є привабливими.

Можна виділити такі сегменти споживачів: масовий ринок, нішевий ринок, сегментація, багатопрофільні компанії та мультиплатформність

(наприклад, компанія, яка пропонує безкоштовну газету, потребує великої читацької аудиторії, щоб залучити рекламодавців, і зацікавлена в тому, щоб рекламодавці фінансували виробництво та розповсюдження).

2. Ціннісна пропозиція – набір переваг, які компанія готова запропонувати споживачам. Приклади включають новизну, продуктивність, налаштування, дизайн, бренд/статус, ціну, економію коштів, зниження ризиків, доступність, зручність/застосовність тощо.

3. Канали збуту виконують кілька функцій, зокрема: підвищення обізнаності споживачів про продукти та послуги компанії; Допомагає оцінити ціннісну пропозицію компанії, допомагає споживачам у придбанні конкретних продуктів та послуг, представляє ціннісну пропозицію споживачам та забезпечує післяпродажне обслуговування.

4. Відносини з клієнтами. Ці відносини включають особисту підтримку, самообслуговування, автоматизовані послуги, спільноти та спільне творення.

5. Джерела доходу. Ці джерела доходу включають продаж активів (продуктів), оплату користувацьких послуг, плату за підписку, оренду/лізинг, ліцензії, брокерські збори та рекламу.

6. Ключові ресурси. Ключові ресурси можуть бути матеріальними, інтелектуальними, людськими або фінансовими.

Ключові ресурси компанії (КР) – це активи (людські, матеріальні, інтелектуальні та фінансові), які потрібні компанії для створення, підтримки, впровадження, доставки та обслуговування своєї ціннісної пропозиції для певного сегмента клієнтів [25].

7. Ключові види діяльності. Ключові види діяльності можна розділити на виробництво, вирішення проблем та платформи/мережі.

Ключові види діяльності (КД) – це всі види бізнес-діяльності, необхідні для створення, підтримки, впровадження та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для певного сегмента клієнтів та отримання доходу.

8. Ключові партнери. Особливо для впровадження бізнес-моделей, таких як стартапи, ключові партнери є важливими, оскільки вони надають

підтримку, організовують конкретні завдання та, якщо можливо, наставництво.

Ключові партнери (КП) – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери тощо), з якими встановлюються взаємовигідні відносини, які є важливими для створення, підтримки, впровадження та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для певного сегмента споживачів, і які відіграють ключову роль у досягненні успіху компанії на ринку.

Партнерські відносини можна розділити на чотири типи, засновані на оптимізації виробництва та зниженні витрат, зниженні ризиків та невизначеності, забезпеченні ресурсами та спільній діяльності.

- 1) Стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями
- 2) Стратегічне партнерство між конкуруючими компаніями
- 3) Спільні підприємства для початку нових бізнес-проектів
- 4) Відносини між виробником і постачальником для забезпечення постачання високоякісних компонентів

9. Структура витрат. Залежно від цих характеристик, бізнес-моделі можна розділити на два типи:

- 1) Модель, орієнтована на витрати
- 2) Модель, орієнтована на цінність. Залежно від структури, витрати можна розділити на постійні витрати, змінні витрати, економію масштабу та ефекти диверсифікації. Під час встановлення та побудови бізнес-моделі використовується кілька запитань, відповіді на які дають повне розуміння ключових елементів, що складають кожен квадрант. Для стартапів це важливий інструмент, оскільки бізнес-планування не є ефективним на ранніх стадіях розвитку через брак інформації.

Бізнес-моделі поділяються на різні типи залежно від характеристик організації бізнесу, принципів розподілу витрат та методів отримання доходу.

- Бізнес-моделі поділяються на такі типи залежно від структури витрат:
- Бізнес-моделі, що зосереджені на мінімізації витрат

- Бізнес-моделі, що зосереджені на максимізації цінності споживчого сегмента

Бізнес-моделі поділяються на такі типи залежно від характеристик бізнесу [26].

- Модель спільноти. Бізнес отримує дохід, залучаючи членів спільноти до продажу продуктів або послуг, створених бізнесом.
- Модель транзакцій. Бізнес продає продукти або послуги клієнтам через магазини.
- Модель передплати. Бізнес продає передплати на свої продукти або послуги.
- Інфомедіа. Бізнес, що спеціалізується на продажу інформації з певної теми. Інформація може надаватися у формі стрічок, відео або семінарів.
- Партнерська бізнес-модель. Бізнес отримує дохід, залучаючи відвідувачів до використання пов'язаних продуктів та послуг.
- Рекламна модель. Бізнес продає рекламний простір на своїх продуктах.
- Брокерська модель. Бізнес отримує дохід, стягуючи комісію за продаж своїх продуктів або послуг.
- Пряме виробництво. Виробник продає свою продукцію іншим підприємствам, які потім продають її клієнтам.
- Сервісна бізнес-модель. Бізнес стягує плату за використання своїх ресурсів.

Існує кілька конкретних бізнес-моделей в електронній комерції [27]:

- Брокерська. Компанії отримують відсоток або комісію за транзакції, які зазвичай проводяться в секторах «бізнес для бізнесу» (B2B), «бізнес для споживача» (B2C) або «споживач для споживача» (C2C). Ці види діяльності включають різні біржі та торгових посередників, а також платіжні системи, які отримують відсоток від транзакції.

- Реклама. Дохід генерується шляхом розміщення реклами або шляхом переміщення користувачів на сайт рекламодавця. Функціональність сайту часто використовується для залучення публіки або для цільової реклами.

- Інформаційні брокери. Дохід генерується шляхом продажу інформації (даних клієнтів, метапосередників між продавцями та покупцями тощо).

- Продавці. Продають товари та послуги безпосередньо.

- Виробники/прямі продажі. Тут виробник отримує вигоду не від переваг самого Інтернету, а від зменшення «відстані» від споживача продукту.

- Афілійовані особи. Іншими словами, тип рекламної моделі, в якій дохід отримується від власника партнерського сайту в обмін на приплив покупців (відвідувачів).

- Спільнота. Тут назва модельного класу стосується не джерела доходу (продаж платних послуг, реклама, пожертви тощо), а радше середовища, в якому цей дохід генерується.

- Підписки. Дохід надходить від користувачів, які підписалися на певну послугу.

- Корисність. «Протилежність» моделі підписки, де клієнту надається певна послуга, але оплата здійснюється на основі спожитого трафіку/отриманої інформації або інших кількісних показників, а не вчасно, як у випадку «класичної» підписки.

Згідно з дослідженням CB Insights щодо причин невдачі стартапів (рис. 1.4), 42% респондентів назвали відсутність ринкового попиту на запропонований продукт однією з 20 головних причин. [35]



Рисунок 1.4 – 20 основних причин невдач стартапів

Джерело: [35]

Стартап базується на баченні, тобто баченні нового продукту чи послуги, або баченні того, як продукт дійде до споживача. Однак усі припущення, які роблять засновники стартапу щодо ринку та споживачів, є лише гіпотезами. Щоб втілити бачення в реальність, стартап повинен ретельно вивчити всі гіпотези, щоб побачити, які з них є істинними. Він повинен перевірити початкові гіпотези щодо ринку та споживачів і перетворити відповідні гіпотези на факти. Однак це вимагає не лише простого аналізу, а й реальної співпраці зі споживачами. Є деякі правила, яких стартапи повинні дотримуватися під час вивчення майбутніх споживачів, і зокрема, правила щодо того, чого не слід робити:

- Розуміти потреби та бажання всіх споживачів.
- Перерахувати всі атрибути продукту, які споживачі хочуть бачити, перш ніж приймати рішення про покупку.
- Надавати розробникам список функцій, які запитували споживачі.

• Організувати фокус-групи та проводити тестування споживачів, щоб перевірити реакцію та визначити, чи придбають вони продукт. На відміну від вищезазначеного, команди стартапів повинні розробляти продукти в першу чергу для потенційних клієнтів, а не для широкої публіки, що допомагає їм зрозуміти потреби та перспективи продукту. Розробка маркетингової стратегії є одним із важливих елементів реалізації маркетингу стартапу. Стратегія – це план реалізації на певний період часу, в якому зазначено, хто його виконуватиме та як це робити. Маркетингова стратегія стартапу – це план донесення ідеї продукту до цільової аудиторії, визначення потенційних клієнтів, забезпечення їхньої участі в продукті/послужі та залучення інвесторів для розширення бізнесу. Маркетингова стратегія повинна бути чітко написана у вигляді редагованого документа. Вона схожа на карту, яка показує напрямок розвитку компанії на кожному етапі її розвитку. Цей документ повинен містити чітке розуміння, опис та формулювання ідеї, продукту та його унікальних характеристик, цілей компанії, позиціонування, цільових клієнтів та сегментів. [28]

Маркетингова стратегія включає кілька елементів:

1. Аналіз ринку, де планується просування продукту. Огляд обсягу реалізації допоможе вам вміло скоригувати план запуску продукту.

2. Аналіз цільової аудиторії.

Цільова аудиторія – це люди, чиї потреби задовольняються за допомогою запропонованого продукту [29].

Визначаючи цільову аудиторію, важливо враховувати такі типи клієнтів [30]:

- Первинні клієнти – основні клієнти, які ініціюють покупку
- Вторинні клієнти – учасники процесу покупки (наприклад, оплачують покупку)
- Широкі клієнти – клієнти, які купують весь продукт [33]
- Вузькі клієнти – клієнти, які купують певний продукт з усього продукту [31]

Цільові клієнти визначаються на основі п'яти загальних характеристик [32]:

- Демографічні характеристики: стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, рівень освіти, професія
- Географічні характеристики: місцезнаходження, клімат, населення, інфраструктура, засоби масової інформації
- Економічні характеристики: відсутність роботи/місця роботи, рівень доходу
- Мотивація: причини покупки, методи виконання
- Психологічні характеристики: особистість, спосіб мислення, соціальний статус, смаки, спосіб життя

Ви можете зібрати інформацію про своїх потенційних клієнтів, щоб створити їхнє уявлення.

Вибір конкретної ніші або вузького цільового сегмента ринку допоможе вам повністю зрозуміти потреби ваших цільових споживачів та ринку загалом. Пам'ятайте, що чим ширша мережа, тим дорожчою вона буде. Спочатку вам слід зосередитися на невеликій групі, щоб посилити та розширити свій вплив.

1. Визначте конкурентів. На цьому кроці ви аналізуєте своїх конкурентів та порівнюєте їх з вашим стартапом. Важливо пам'ятати, що ваш запропонований продукт може замінити застарілий продукт, який вже є на ринку, що необхідно враховувати під час аналізу вашої конкурентної переваги.

Щоб проаналізувати своїх конкурентів, гарною ідеєю буде порівняти їхню діяльність з діяльністю вашого стартапу.

- Визначте своїх основних конкурентів (поясніть, чому ви їх обрали).
- Виберіть критерії порівняння та ранжуйте їх за важливістю (критерії повинні бути вимірними або оцінюваними на основі певних характеристик).
- Визначте свої основні сильні та слабкі сторони.
- Визначте конкурентні переваги, які вам потрібно створити та розвинути. В результаті цього розділу можна сформулювати наступну матрицю (Таблиця 1.6):

Таблиця 1.6 - Матриця для оцінки загальних економічних факторів, що впливають на зовнішнє середовище для реалізації стартап-проекту

| Групи та окремі фактори | | Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів* | | | | | Сприятливі можливості | Загрози та небезпеки |
|--|---|--|---|---|---|---|-----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Макроекономічні фактори | Посилення інфляції | | | | | | | |
| | Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності | | | | | | | |
| | Посилення диференціації доходів населення | | | | | | | |
| | Зниження процентних ставок на банківський кредит | | | | | | | |
| | Нестабільність макроекономічної ситуації | | | | | | | |
| | Зростання економіки і розширення місткості ринку | | | | | | | |
| Елементи конкурентного середовища | Ринкові фактори | | | | | | | |
| | Вплив конкурентів | | | | | | | |
| | Вплив споживачів | | | | | | | |
| | Вплив постачальників | | | | | | | |
| Соціально-демографічні характеристики | Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін. | | | | | | | |
| Зміни в системі державного регулювання | Зміни в оподаткуванні | | | | | | | |
| | Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг | | | | | | | |
| | Посилення державного контролю та | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| вання | вимог | | | | | | | |
| | Посилення корупції | | | | | | | |
| | Регулювання ціноутворення | | | | | | | |
| | Зміни в державних замовленнях | | | | | | | |
| Галузеві фактори | Посилення конкуренції | | | | | | | |
| | Ускладнення доступу до сировини та ресурсів | | | | | | | |
| | Ускладнення доступу до споживачів | | | | | | | |
| | Поява товарів-замінників | | | | | | | |
| | Зміна рівня цін | | | | | | | |
| Політичні | | | | | | | | |
| Науково-технічні | | | | | | | | |
| Природні | | | | | | | | |
| Ментальні | | | | | | | | |

* - прим.: 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

Джерело: [34]

1. Визначте цілі розвитку бізнесу. Відправною точкою бізнесу є чітко визначена мета. Перш за все, цілі визначаються обсягом продажів, часткою ринку, кількістю клієнтів. У фінансовому плані метою також може бути досягнення певного рівня прибутку. Цілі визначаються профілем та напрямком розвитку компанії, продуктів та послуг. Однак це одна з головних умов для розробки плану дій, який призведе до успіху.

2. Визначте коефіцієнт конверсії. Коефіцієнт конверсії – це відношення кількості відвідувачів магазину, веб-сайту або маркетингового заходу, які обрали та здійснили покупку, поділене на загальну кількість відвідувачів.

Існує кілька типів конверсій:

- Конверсія продажів – відношення кількості покупців (магазинів, компаній) до загальної кількості відвідувачів (клієнтів, які зв'язалися).
- Конверсія реклами – відношення кількості показів реклами, поділене

на кількість дзвінків, здійснених рекламодавцю.

- Коефіцієнт конверсії в інтернет-маркетингу – це співвідношення відвідувачів сайту, які виконали «обов’язкову» дію (натиснули на посилання, проголосували, здійснили покупку), до загальної кількості відвідувачів сайту. Після розрахунку коефіцієнта конверсії цінність клієнта розраховується за весь період комунікації (тобто скільки доходу вони генерують і наскільки вони лояльні до бренду під час використання послуги/продукту). Якщо у вас є інформація про те, скільки ваших потенційних клієнтів перетворюються на реальних клієнтів і скільки доходу генерують ці реальні клієнти, ви можете розрахувати грошову цінність кожної цілі. Важливо з’ясувати, скільки ваших придбаних клієнтів фактично перетворюються на платних клієнтів. Також гарною ідеєю є опитування невеликих фокус-груп, щоб запитати їх, як вони поводитися б під час взаємодії із запропонованим брендом. Чим більше людей ви опитаєте, тим точнішими будуть ваші припущення.

Просування продукту чи послуги на ринку включає процес від виробника (розробника) до споживача. Залежно від обраного каналу збуту, цей шлях може бути коротшим, якщо споживач отримує продукт безпосередньо від виробника (розробника), або довшим, якщо між виробником (розробником) та споживачем є посередник.

Канал збуту продукту – це сукупність організацій, підприємств та фізичних осіб, які передають або сприяють передачі права власності на продукт від виробника до кінцевого споживача [36]. У процесі вирішення проблеми продажу готової продукції стартапи розрізняють різні канали збуту.

1. Нульовий канал (канал прямого маркетингу). Він полягає в тому, що виробник продає продукт безпосередньо покупцеві. У цьому випадку продавець використовує три методи прямих продажів: торгівля через магазини, що належать виробнику, поштові замовлення та роздрібна торгівля.

2. Однорівневий канал. Він включає ще одного посередника, зазвичай роздрібного продавця.

3. Дворівневий канал. Він включає роздрібних та оптових торговців.

4. Трирівневий канал. Він складається з трьох посередників: оптових торговців, дрібних оптових торговців та роздрібних торговців.

Реалізація продукції базується на власних та зовнішніх каналах збуту. Власні канали збуту включають:

- Продажі через торгових агентів (співробітників компанії, які отримують фіксовану зарплату та комісію від продажів).
- Продажі через торгові точки. Перевагою цього методу продажів є те, що філія може забезпечити необхідний рівень обслуговування та консультаційних послуг, а також те, що філія економічно залежить від материнської компанії.

Зовнішні канали збуту розрізняються за:

- Дистриб'ютори за контрактом. Дистриб'ютори за контрактом зазвичай відповідають за складське зберігання та технічне обслуговування самої продукції.
- Торгові представники. Вони надають брокерські послуги при укладанні угод, але не купують право власності на товари.

Продажі також здійснюються через оптових покупців або роздрібних торговців. Види оптової торгівлі включають закупівлю, маркетинг, спеціалізовану оптову торгівлю, оптову торгівлю «купи та бери», оптову торгівлю «з доставкою контейнерів» та оптову торгівлю «точно в строк».

Роздрібна торгівля включає всі види діяльності, що передбачають продаж товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам для особистого, некомерційного використання через кіоски, продуктові магазини, супермаркети, магазини самообслуговування, універмаги, торгові доми та торгові центри.

Отже, використання маркетингу є важливим для розвитку стартапів. Однак успіх стартапів залежить від якості та точності маркетингових заходів для просування інноваційних ідей та продуктів на ринок.

Висновки до першого розділу

У сучасних підходах стартап трактують як новостворену (тимчасову) організацію з інноваційною ідеєю, що діє в умовах високої невизначеності і шукає масштабовану повторювану бізнес-модель. Як показано у літературі, стартап “— тимчасова організація, що шукає масштабовану та повторювану бізнес-модель”, а також “інституція, створена для надання нового продукту чи послуги в умовах крайньої невизначеності”. Таким чином, ключовими характеристиками стартапу є новизна продукту/ідеї, прагнення швидкого зростання та готовність постійно тестувати й переглядати гіпотези бізнес-моделі.

Успіх стартапу значною мірою залежить від його команди. Зазвичай команда стартапу складається з фахівців з доповнюваними навичками – технічних експертів, менеджерів, маркетологів, фінансистів тощо. Чим різноманітніші компетенції та спільні цінності засновників (комплементарні за досвідом і навичками), тим вищі шанси на успішну реалізацію проєкту. Наприклад, вважається, що стартапи з засновниками, які доповнюють одне одного у компетенціях, частіше досягають поставлених цілей і подолання складнощів.

Розробка продукту в стартапі часто будується за методологією «Lean Startup» через створення MVP (мінімально життєздатного продукту). MVP – це найпростіша версія продукту, необхідна для перевірки бізнес-гіпотез. Основна мета MVP – отримати максимальний обсяг перевіреної інформації про потреби клієнтів при мінімальних витратах на розробку. Завдяки цьому підходу стартап отримує змогу швидко збирати зворотний зв’язок, адаптувати продукт під реальні запити ринку та мінімізувати ризик витрат на невиправдані функціональні можливості.

Етапи створення й розвитку стартап-проєкту проходять у певній послідовності. Зазвичай початковим є етап ідеації – формування бізнес-ідеї та дослідження ринку, – за яким настає розробка MVP і його тестування на ранніх користувачах. Далі стартап залучає інвестиції (раунди seed, serie A тощо) для масштабування, прагне досягти product–market fit (коли продукт задовольняє конкретний ринковий попит) та відпрацьовує стратегії виходу на ринок. Після проходження стадії підтвердження бізнес-моделі компанія переходить до фази росту: нарощує обсяги продажів, освоює нові ринки та географії. Нарешті, на стадії зрілості стартап консолідує досягнуті результати та готується до можливого виходу (наприклад, злиття, поглинання чи IPO). Таким чином, розвиток стартапу охоплює ключові етапи від формулювання ідеї й перевірки MVP до масштабування бізнесу і переходу до зрілості.

РОЗДІЛ 2. Оцінка інноваційного потенціалу та стану стартап-екосистеми України

2.1. Аналіз інноваційного потенціалу та ключових характеристик стартап-екосистеми України

У контексті російської агресії проти України, стартап-екосистема країни продемонструвала здатність до швидкої адаптації, відповідаючи на нагальні соціальні, гуманітарні та оборонні потреби. Адаптивність бізнес-моделей та інноваційність продукції, що виникають у відповідь на воєнні виклики, сприяють цілеспрямованому залученню інвестицій, пом'якшенню негативних наслідків конфлікту та підвищенню стійкості економіки України.

Військовий конфлікт призвів до падіння України в Глобальному індексі стартап-екосистем до 50-ї позиції, що вплинуло на рейтинг міст. Одним з ключових завдань поствоєнної відбудови є повернення українських технічних та ІТ-спеціалістів, які виїхали за кордон. Згідно з доповіддю 2023 року, позитивним моментом стало підвищення України на одну позицію у світовому рейтингу. Крім того, міста Київ, Львів, Тернопіль, і навіть Харків, незважаючи на активні бойові дії, покращили свої позиції, що свідчить про сильний потенціал для розвитку стартап-екосистеми в умовах змін (рис. 2.1.).

З 2021 року українська стартап-екосистема стикалася з рядом викликів, включаючи відсутність державної підтримки, складної податкової системи та бюрократію, що ускладнювало залучення іноземних інвестицій. Незважаючи на це, станом на 2022 рік, Київська екосистема продовжувала розвиватися, зокрема завдяки створенню нових акселераторів, коворкінгів та інвестиційних організацій.

Інші міста, такі як Одеса, Львів, Харків та Тернопіль, також активно розвивають свої коворкінги, сприяючи зростанню стартапів у різних секторах, включаючи маркетинг, програмне забезпечення, електронну комерцію, фінтех та освіту.

Згідно з даними Dealroom.co, у 2019 році в Україні налічувалося понад 320 стартапів, а екосистема продовжувала зростати до кінця 2022 року, хоча в третьому кварталі 2023 року спостерігалось незначне зниження їхньої кількості. За даними u.ventures, у 2024 році кількість активних українських стартапів становила понад 2 600. [35]

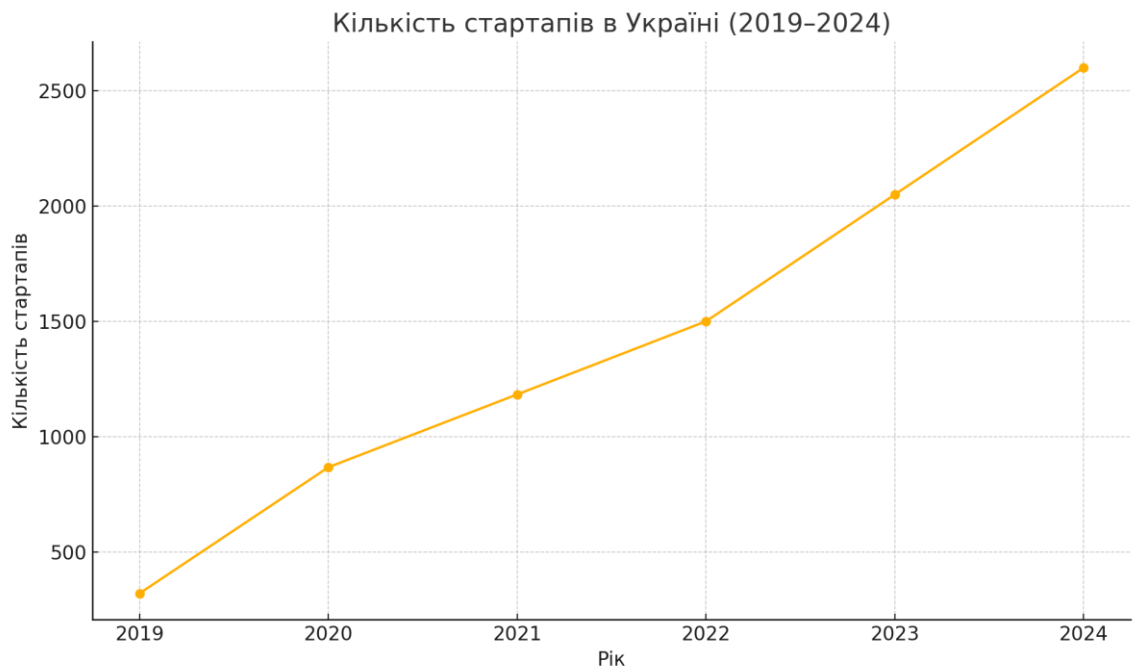


Рисунок 2.1 – Кількість стартапів України (2019-2024)

Джерело: мкладено на оснлві [35] [36]

В 2019 году в Украине насчитывалось около 320 стартапов, к 2020 году их количество выросло до примерно 867, а в 2021-м — до около 1 183. В 2022 году экосистема достигла отметки в 1 500 активных проектов, несмотря на начало полномасштабного вторжения, которое потребовало от многих команд переориентации и поиска новых рынков. В 2023 году рост замедлился — в конце года число стартапов составило около 2 050, что отчасти объясняется затяжным эффектом пандемии и сокращением венчурных инвестиций, а в

2024-м благодаря восстановлению интереса инвесторов и государственной поддержке их количество вновь поднялось до примерно 2 600. [36]

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз стартап-екосистеми України

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Потенціал українських розробників та технологічних команд • Високий рівень цифрової грамотності • Досвід участі в міжнародних акселераторах • Гнучкість та адаптивність стартапів до кризових ситуацій • Активна підтримка українських ініціатив іноземними студентами | <ul style="list-style-type: none"> • Відтік людських ресурсів за кордон через війну • Недостатнє національне фінансування • Високий ризик для інвесторів • Відсутність правової бази для стартапів • Часткова втрата інфраструктури в постраждалих районах |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення міжнародних грантів, програм допомоги та інвесторів • Збільшення попиту на військові та оборонні технології • Розвиток дистанційної освіти, медичних технологій та сільськогосподарських технологій • Перенесення деяких європейських компаній до України • Зміцнення партнерських відносин із глобальними інкубаторами | <ul style="list-style-type: none"> • Тривалі воєнні дії та ризик нових конфліктів • Політична нестабільність та макроекономічні коливання • Перевантаження міжнародної уваги через інші кризи • Жорстка конкуренція на світовому ринку інновацій • Втрата довіри деяких інвесторів до українського ринку |

Згідно з SWOT-аналізом, українська стартап-екосистема демонструє високу стійкість та адаптивність, незважаючи на складне середовище. Ключові переваги включають потужний технологічний потенціал, досвід інтеграції в глобальні інноваційні мережі, участь у міжнародних акселераційних програмах та підтримку української діаспори. Висока цифрова грамотність також відіграє важливу роль у забезпеченні швидкого впровадження нових технологічних рішень. Водночас, слабкі сторони системи, такі як відтік

персоналу, правова невизначеність та високі ризики для інвесторів, серйозно ускладнюють діяльність стартапів. Втрата інфраструктури в найбільш постраждалих регіонах створює географічні обмеження для інноваційної діяльності. Перспективними напрямками розвитку є залучення міжнародних грантів, розвиток військових, медичних, сільськогосподарських та освітніх технологій, зміцнення міжнародних партнерств та переведення частини європейської команди в Україну. Все це створює додаткові можливості для відновлення та зростання екосистеми. Однак загроза тривалих воєнних дій, макроекономічна нестабільність та конкуренція на світовому ринку інновацій вимагають системної державної політики. Для збереження потенціалу інноваційного розвитку необхідно створити чітку правову базу для стартапів, посилити державну фінансову підтримку та створити сприятливі умови для повернення та утримання талантів. Українські стартапи переважно орієнтувалися на бізнес-сектор, використовуючи модель B2B. Модель B2C, яка орієнтована на кінцевого споживача, була відносно менш популярною, але деякі стартапи обрали гібридний підхід.

Аналізуючи розподіл галузей, можна виділити основні інноваційні сектори, які домінують на ринку: маркетингові рішення, корпоративне програмне забезпечення, фінансові технології (фінтех), медіапродукти, а також транспорт і логістика. Частка сектору корпоративного програмного забезпечення зросла з 6% до 12%, що свідчить про зростання попиту в цьому секторі. Сектор фінтех також зріс з 8% до 11%. [37]

Водночас маркетинг, який очолював інновації, продемонстрував тенденцію до зниження, знизившись з 17% до 11%. Подібні тенденції спостерігалися в медіасекторі та транспортно-логістичній галузі, де також зменшилася частка інноваційних продуктів.

Незважаючи на зменшення кількості маркетингових стартапів, Київ, столиця України, залишився серед 25 міст світу за кількістю інноваційних компаній у сфері маркетингу, продажів, програмування та обробки даних. Незважаючи на зниження популярності стартапів у сфері туризму,

телекомунікацій та енергетики, ці сектори все ще є привабливими для стартапів. Водночас, сектор зайнятості та сектор охорони здоров'я, який зазнав поштовху в зростанні через пандемію COVID-19, також продемонстрували зростання. Сектори освіти та косметики також продемонстрували зростання, тоді як сектор технологічних подій продемонстрував спад. [38]

У сфері фундаментальних досліджень інновації в хімії та космічних дослідженнях виявилися перспективними. Згідно з фінансовим аудитом Фонду розвитку інновацій (IDF), 804 з 2264 поданих заявок на гранти відповідали критеріям програми. У 2020 році 202 стартапи взяли участь і отримали 81 грант. Найбільше виграли такі сектори, як спосіб життя та штучний інтелект, великі дані, медицина, освітні технології та сільськогосподарські технології. Найменше проектів було в електронному урядуванні.

Останній аналіз викликів, з якими стикаються молоді розробники, виявляє нові тенденції та виклики. Зокрема, вони стикаються з труднощами у залученні інвестицій на ранніх стадіях розвитку, а жорстка конкуренція на світовому ринку часто призводить до переміщення бізнесу за кордон через привабливі умови для стартапів. У 2025 році основна увага буде зосереджена на таких сферах, як штучний інтелект та машинне навчання, блокчейн та кібербезпека, що відображає зростаючий попит на цифрові технології та безпеку даних. Згідно з останніми даними, найпопулярнішими проектами серед українських стартапів є ті, що пов'язані з розробкою програмного забезпечення, що є наслідком світової тенденції зниження активності електронної комерції. Це підтверджують не лише вітчизняні дослідження, а й міжнародні оцінки, які оцінюють високий потенціал українських інноваційних компаній. Водночас зростає інтерес до стартапів у сфері зелених технологій та сталого розвитку, що відображає світову тенденцію до екологізації економіки.

Нещодавні дослідження стартапів показали зміну бізнес-моделей, зокрема зростання інтересу до розробки програмного забезпечення на тлі зниження активності електронної комерції. Це відображає глобальну

тенденцію цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Згідно з останніми даними, програмне забезпечення залишається основною галуззю для стартапів, тоді як виробництво поступово переходить до нових форм, таких як виробництво на замовлення та персоналізоване виробництво.

Згідно з опитуванням, проведеним «UNO: Швидкорозвиваюча екосистема стартапів України», засновники українських стартапів відповіли, що інвестиційне середовище покращилося. Основними перевагами для засновників, які бажають залишитися в Україні, є кваліфіковані спеціалісти (36%), потенціал зростання на місцевому ринку та підтримка з боку екосистеми стартапів (33%), а також зосередженість на розвитку внутрішнього ринку (23%). [39]

За інформацією Polish-Ukrainian Startup Bridge (PUSB Report 2023), основними перевагами українських стартапів є:

- Гнучкість і здатність адаптуватися до змінних умов — так вважають 62 % опитаних стартапів;
- Орієнтація одночасно на внутрішні та зовнішні ринки — 66 % респондентів працює як в Україні, так і за її межами;
- Необхідність додаткової підтримки з боку держави та міжнародних фондів зазначили 53 % опитаних, вважаючи, що це важливо для подальшого розвитку екосистеми.

Натомість у звіті Polish-Ukrainian Startup Bridge 2023 (PUSB Report 2023) наводяться дуже схожі цифри щодо настроїв українських стартапів:

- 81 % стартапів впевнені, що їхні продукти чи рішення сприятимуть відновленню України в різних сферах.
- 46 % засновників оцінюють поточний стан екосистеми як «помірний» (moderate), зазначаючи, що вона залишається достатньо активною всупереч викликам. [40]

За даними Інституту економіки та прогнозування НАН України (журнал «Економіка та суспільство», випуск № 38/2022), 84,2 % українських стартапів починають із власного капіталу (у тому числі коштів друзів і сім'ї), тоді як частка місцевих бізнес-ангелів становить 7,6 %, а іноземного венчурного капіталу – 8,9 %. Разом із тим спостерігається зростання інтересу з боку корпоративних інвесторів (приватні гранти – 12 %) та державних грантових програм (18,4 %), що свідчить про поступове нарощування довіри до інноваційного потенціалу українських стартапів. [41]

Історія успіху українського стартапу Gitlab є гарним прикладом того, як ефективно використовувати інкубатори та ангельські інвестиції. Після приєднання до американського бізнес-інкубатора Y Combinator у 2014 році та отримання 120 000 доларів США від FundersClub, Gitlab значно зріс. У 2018 році його ринкова вартість досягла 1 мільярда доларів США, а кількість співробітників зросла з 97 у 2017 році до 1300 у 2021 році. За даними Європейської мережі бізнес-ангелів, інвестиції українських інвесторів у стартапи зросли у 2019 році, але зменшилися у 2020 році. Європейський досвід показує, що побудова мережі бізнес-ангелів може ефективно вирішити критичну проблему фінансування для українських стартапів. Такі мережі надають стартапам можливість представити свої ідеї різноманітним інвесторам, гарантуючи конфіденційність до початку офіційних переговорів. [42]

Українські краудфандингові платформи, такі як «Спальнокошт», запущені Big Idea, дозволяють стартапам представити свої проекти за допомогою рекламного відео, яке коротко пояснює основну концепцію, цілі, необхідні інвестиції та часові рамки. Це дозволяє їм визначити, чи є реальний попит на продукт і чи має він майбутнє на ринку (Таблиця 2.2).

Хоча українські краудфандингові платформи можуть не демонструвати великих обсягів залучення коштів, міжнародні платформи, такі як Kickstarter, відкривають ширші можливості для українських ініціатив. Українські

проекти, зареєстровані на Kickstarter з 2010 по 2024 рік, викликали значний інтерес інвесторів, особливо в таких сферах, як дизайн, технології та ігри.

Таблиця 2.2 - Екосистема краудфінансування України

| Платформа | Напрямки фінансування | Утримання від фінансування | Кількість профінансованих проєктів | Сума фінансування |
|-------------|--|---|------------------------------------|-------------------------|
| dobro.ua | Освіта, наука, громадська підтримка, культура, спорт, екологія, допомога тваринам, здоров'я, соціальна підтримка | Всі кошти, за вирахуванням комісії платіжних систем, ідуть на благодійність | 800+ | 100+ млн. грн. (2024р.) |
| Велика Ідея | Економіка, література, музика, дитячий розвиток, здоров'я, відео, екологія, інтернет, соціальний бізнес, технології, міське планування, дизайн, кіно, театр, | 10% адміністративні витрати, включаючи комісії платіжних систем та розвиток платформи | 70+ | 5+ млн. грн. (2024р.) |

| | | | | |
|-----------------|--|----------------------|------|---------------------------|
| | мистецтво, професійні подорожі, медіа, освіта, права людини, транспорт. | | | |
| GoFundEducation | Освітні проекти національно значення, ініціативи «Школа 3.0», інші навчальні програми та проекти Центру Інноваційної Освіти «про Світ» | Не застосовується | 150+ | 4+ млн. грн. (2024 р.) |

Джерело: складено автором на основі [43]

Наприклад, у секторі дизайну успішно профінансовано 115 проектів на суму понад 5 мільйонів доларів, у секторі технологій – 17 проектів на суму понад 350 000 доларів, а в ігровому секторі – 18 проектів на суму понад 300 000 доларів. Ці дані демонструють активну участь та інтерес до українських проектів у світовому секторі краудфандингу.

Згідно з нещодавнім дослідженням Українського інноваційного фонду, екосистема українських стартапів є стійкою та адаптивною. Незважаючи на складні умови, 71% стартапів продовжують працювати всередині країни, і лише 1% вирішили перенести свою діяльність за кордон. Фінансова стабільність цих компаній дуже добра, а 7,6% мають достатньо коштів для довгострокової бізнес-операції.

У секторі оборонних технологій спостерігається значний прогрес завдяки невеликим інвестиціям. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність військово-промислового комплексу є ключовими для забезпечення національної безпеки. Поточне завдання України – ефективно справлятися з військовими викликами шляхом розвитку передових технологій та модернізації виробництва.

2.2 Кейс-стаді провідних українських стартап-компаній

Аналіз 10 країн з найбільшою кількістю стартапів у 2024 році, згідно з GSEI, показує вплив чисельності населення на загальний рейтинг стартапів, підкреслюючи, що фактори, окрім чисельності населення, впливають на позицію країни в глобальній екосистемі стартапів.

Таблиця 2.3. Топ-10 країн за загальною кількістю стартапів GSEI

| Рейтинг | Країна | Кількість | Населення |
|---------|-----------------|-----------|-----------|
| 1 | США | 3,525,421 | 333.4 млн |
| 2 | Китай | 651,574 | > 1 млрд |
| 3 | Велика Британія | 385,112 | 67.5 млн |
| 4 | Індія | 338,565 | > 1 млрд |
| 5 | Німеччина | 198,668 | 83 млн |
| 6 | Канада | 189,175 | 38.6 млн |
| 7 | Франція | 158,288 | 67.9 млн |
| 8 | Ізраїль | 131,338 | 9.5 млн |
| 9 | Японія | 113,052 | 125 млн |
| 10 | Бразилія | 104,016 | 215.3 млн |

Рейтинги стартапів також представляє Startupranking, рейтинг кращих 10 стартап проектів має вигляд табл.2.4. [44]

Таблиця 2.4. Рейтинг українських стартап проектів за версією

startupranking

| Місце в загальному рейтингу | Startup | Description | Місце серед українських стартапів |
|-----------------------------|--|---|-----------------------------------|
| 76 | <u>SendPulse</u> | Збільште частоту відкриття інформаційних бюлетенів за допомогою AI & ML - SendPulse створює профіль користувача поведінки для кожного | 1 |
| 131 | <u>Snovio</u> | Платформа автоматизації холодного охоплення | 2 |
| 217 | <u>Serpstat</u> | це хмарний аналіз пошукового маркетингу | 3 |
| 294 | <u>Sitechecker.pro</u> | Безкоштовна перевірка та звіт SEO | 4 |
| Місце в загальному рейтингу | vStartup | Description | Місце серед українських стартапів |
| 424 | <u>Bookimed</u> | Додаток з медичного туризму | 5 |
| 450 | <u>Image Upscaler</u> | Image Upscaler — розумний інструмент для збільшення зображення без втрати якості. | 6 |
| 478 | <u>PeopleForce</u> | Універсальне рішення для розвитку вашого бізнесу | 7 |
| 483 | <u>PRNEWS.IO</u> | Перший у світі ринок спонсорованого контенту | 8 |
| 522 | <u>NetHunt CRM</u> | NetHunt CRM - інструмент продажів автоматизації | 9 |
| 537 | <u>uKit</u> | інструмент для створення бізнес веб- сайтів | 10 |

Оцінка успішних українських стартапів свідчить про те, що стартапи упереджені до сектору електроніки, особливо в розробці ІТ-рішень. Тому діяльність стартап-шкіл повинна бути зосереджена на гнучких методах управління, властивих ІТ-сектору.

Кластер стартапів – це географічно обмежена територія, де зосереджені взаємопов'язані компанії, організації та установи, які зазвичай працюють разом для розвитку певної галузі, пов'язаної з технологіями чи інноваціями. Кластери сприяють зміцненню регіональної конкурентоспроможності, створенню нових робочих місць та економічному зростанню.

Найвідоміші українські кластери стартапів зосереджені на розвитку ІТ.

Київський ІТ-кластер – об'єднує різні ІТ-компанії та стартапи, формуючи спільноту, яка допомагає компаніям досягати більшого успіху на світовому ринку завдяки взаємодії, спеціалізації та спільним проектам. [46]

Львівський ІТ-кластер – найбільша технологічна асоціація в Україні, що об'єднує понад 300 компаній та стартапів, а також понад 100 000 фахівців. [47]

Харківський ІТ-кластер – великий кластер, зосереджений на розробці програмного забезпечення та аутсорсингу, що об'єднує провідні ІТ-компанії, університети та уряд України[48].

Дніпровський ІТ-кластер – співпрацює з освітянами для розробки сучасних програм та генерує запити на підбір ІТ-спеціалістів для ІТ-бізнес-менеджерів[49].

Одеський ІТ-кластер – об'єднує п'ять провідних ІТ-хабів України, відомих переважно веб-розробкою та аутсорсингом[50].

Діяльність регіональних кластерів, таких як Львів та Харків, сприяла концентрації ІТ-компаній у цих містах та створенню синергії. Розвиток інкубаторів та акселераторів, а також збільшення венчурних інвестицій демонструють здорову та динамічну екосистему. Державна підтримка, особливо ініціативи Міністерства цифрової трансформації та Українського фонду стартапів, стали потужним каталізатором зростання. ІТ-освіта також розвивалася паралельно, забезпечуючи стабільний приплив молодих талантів на ринок.

Хоча успішні стартапи в Україні зараз досягають результатів в ІТ-секторі, розвиваються й інші мережі, які більше орієнтовані на формат стартап-проектів. Ці мережі включають кілька стартап-шкіл (центрів,

акселераторів, інкубаторів).

GCIP Ukraine – Центри інновацій, технологій та інноваційних стартапів – створює регіональні акселератори у Сумській, Донецькій, Херсонській, Миколаївській та Івано-Франківській областях, зосереджуючись на створенні сприятливого інноваційного середовища для виробництва та впровадження креативних ідей та інноваційних стартапів, трансферу технологій, розвитку зеленої економіки та співпраці з промисловістю та малими та середніми підприємствами регіону.

Мережа стартап-шкіл-інкубаторів-акселераторів Міністерства освіти і науки – це потужний інструмент для побудови інноваційної екосистеми, що включає шість університетських стартап-центрів на пілотній стадії.

Sikorsky Challenge – одна з найстаріших та найбільших мереж стартап-шкіл в Україні, що працює в НТУУ (Київський технологічний університет імені Ігоря Сікорського). Вона об'єднує широку мережу регіональних стартап-шкіл, орієнтованих на технологічні стартапи, проводить масштабні хакатони та акселераційні програми, а також має найбільшу кількість випускників, які отримали фінансування проєктів від міжнародних донорів та корпорацій.

Незважаючи на значні досягнення, український стартап-кластер стикається з кількома викликами. Кластеру бракує інвестицій у розвиток інфраструктури та підтримку стартапів. Стартап-діяльність в Україні базується на нормативно-правових актах щодо інновацій та захисту інтелектуальної власності, які не розрізняють стартапи один від одного, тому відповідні закони потребують подальшого вдосконалення.

Українська стартап-екосистема стрімко розвивається, і регіональні кластери відіграють ключову роль у цьому процесі. Регіональні кластери об'єднують підприємців, інвесторів, науковців та інших зацікавлених сторін, створюючи сприятливе середовище для розвитку інноваційних проєктів. Завдяки підтримці міжнародних організацій та приватного сектору, кластери продовжуватимуть розвиватися, створюючи нові робочі місця та сприяючи зростанню національної економіки. Окрім кластерної мережі вищих

навчальних закладів, міжнародних організацій та урядів, у країні діють активні неурядові організації (НУО), які підтримують стартап-рух. До них належать:

UNIT Factory – акселератор, орієнтований на підтримку стартапів на ранніх стадіях у різних сферах, від технологій до соціальних підприємств. Він сильний за показниками якості та складом команди. [51]

1991 Open Data Incubator – інкубатор, орієнтований на стартапи, що працюють з відкритими даними. Сприяє розвитку економіки, керованої даними, в Україні [52].

TechStars Kyiv – міжнародний акселератор з офісами в Києві, що зосереджується на технологічних стартапах на ранніх стадіях. Надає доступ до глобальної мережі менторів та інвесторів.

Nest Labs – інкубатор, орієнтований на стартапи в секторах Інтернету речей та розумного міста. Сприяє розвитку інфраструктури розумного міста в Україні [53].

Стартап-центр Сумського державного університету «Нове покоління» є структурним підрозділом Сумського державного університету [54], що робить його типовим університетським стартап-центром. Він має довгу історію, що налічує понад 10 років, та бере участь у кількох стартап-програмах та кластерах, включаючи, зокрема, GCIP Ukraine та Мережу стартап-шкіл інкубаторів та акселераторів Міністерства освіти і науки. Стартап-центр зосереджений на підтримці студентських ініціатив щодо розвитку та просування університетських стартапів та має власну розроблену навчальну програму.

Аналіз стартап-центрів та їхніх організаційних структур показує, що Україна має дуже високий потенціал для сприяння розвитку молодих інноваційних компаній у формі стартап-проектів. Незважаючи на складні умови, українські стартапи продовжують залучати значні інвестиції, демонструючи свою стійкість та потенціал для інновацій. Фінансування надходить з венчурних фондів, грантових програм (вітчизняних та іноземних), бізнес-ангелів та інших джерел. Стартапи в ІТ, освітніх технологіях, фінтех,

агротехнологіях та інших технологічних секторах отримують найбільшу увагу інвесторів в Україні.

Preply, компанія з освітніх технологій, що надає послуги з вивчення іноземних мов, залучила 70 мільйонів доларів у 2023 році, що є однією з найбільших інвестицій в український стартап за останні роки[55].

Getpin, стартап, що надає рішення для місцевого бізнесу, залучив 400 000 доларів США початкового фінансування.

Загалом, українські стартапи активно отримували гранти від ЄС останніми роками, зокрема програму «Насіння хоробрості», яка отримала 59 грантів на загальну суму понад 2 мільйони євро. Серед них GreenSync.ai, розробник акумуляторів R. Flo та інші. Стартапи також активно підтримувалися програмою Фонду підтримки Google for Startups Ukraine. Кожен із 24 грантів має розмір до 100 000 доларів США.

З моменту свого заснування, Стартап-центр Сумського національного університету «Нова генерація» реалізував понад 100 стартап-проектів, найуспішнішими з яких є такі:

Два проекти Сумського національного університету отримали нагороди на 58-й «Битві стартапів» у 2016 році. «PharmGuide», фармакологічний довідник, призначений для швидкого надання базової інформації про ліки лікарям сімейної медицини (та іншим зацікавленим сторонам). «Центр адитивних технологій» створив дослідницький центр для надання послуг, навчання та консалтингу в галузі 3D-друку та сканування. У 2017 році проект «Машинне навчання для автономних систем», розроблений науковцями Сумського національного університету, був номінований на категорію «Найкращий продукт країни» на Національному конкурсі «Індустрія 4.0» в Україні.

У 2018 році на Sikorsky Challenge проект команди Сумського національного університету «Наночорнила для 2D та 3D» успішно розробив провідні чорнила з властивостями та технологіями, необхідними для виготовлення гнучких та нестандартних електронних підкладок, включаючи

3D-об'єкти. У 2019 році стартап «Ewood», конструктор роботів (3D-пазл) від делегації SumDU, був номінований у категорії «Найкраща бізнес-модель» на фестивалі «Sikorsky Challenge».

У 2020 році стартап «Molfar Technologies» переміг у польському акселераційному конкурсі. Успішно завершив програму INDUSTRYLAB II (Akcelerator Innowacji Przemysłowych INDUSTRYLAB II, industrylab.pl, Познань, Польща). Найкращі проекти SumDU в рамках акселераційної програми UNIDO GCIP за 2021 рік:

1. «3D-друк». «Будівельна революція» – інноваційний принтер, який дозволяє виробляти цеглу на 60% дешевше та в 10 разів швидше, зберігаючи при цьому ту саму якість, міцність та умови ізоляції, зменшуючи викиди вуглецю, необхідні для виробництва цегли, на 50%.

2. «Автономні роботи» – створення автономних роботів на основі штучного інтелекту, що підтримують перевезення вантажів на складах, уникнення перешкод та інтеграцію в системи автоматизації WMS.

3. «OK TOWN» – оптимізований ринок та інноваційний інструмент для розвитку туристичної інфраструктури навіть у дуже маленьких містах.

2022. Найкращі проекти СумДУ в рамках Акселераційної програми UNIDO GCIP:

1. CRIO: інноваційна система природного охолодження та зволоження

2. SDstudio Інструменти редактора: WordPress для швидкості та продуктивності блогерів CMS Plugin

У 2023 Український фестиваль інновацій «ІТ-рішення, що змінять Україну» – команда розробників Сумського національного університету посіла перше місце за рішенням шановного журі з презентацією безпечного наземного комплексу. Команда Сумського національного університету перемогла на Фестивалі інновацій «ІТ-рішення, що змінять Україну» 2024. Найкращими проектами Сумського національного університету в рамках Акселераційної програми UNIDO GCIP є:

1. «Заглибні насоси для критичної інфраструктури»

2. «RASort». Система керування сортувальним роботом». Керівник проекту – студент ЕІТ.

У 2024 році проект делегації Сумського національного університету «TRAIC» (Text Review Analytics Insight Classifier для автоматичного аналізу тексту з використанням технології нейронних мереж) був підтверджений як фіналіст та учасник фестивалю 2024 року на конкурсі стартапів зі штучного інтелекту Sikorsky Challenge Ukraine (SCU). Окрім вітчизняних стартапів та стартапів, що розвиваються, в Україні є багато стартапів, які успішно пройшли життєвий цикл стартапу,, та перетворилися на успішні світові компанії завдяки первинним публічним пропозиціям (IPO).

Grammarly – освітні технології, штучний інтелект, лінгвістика. Сервіс перевірки граматики та орфографії, який використовує штучний інтелект для покращення якості письма, це найвідоміший та найуспішніший стартап в Україні.

Preply – освітні технології, онлайн-платформа для вивчення іноземних мов з репетиторами. [56]

- Платформа для купівлі та продажу стокових фотографій, векторних зображень та відео.

2.3. Механізми підтримки та рекомендації щодо розвитку стартап-екосистеми України

Сумський національний університет має давню історію розвитку стартап-руху в Україні. З 2014 року він працює на базі Стартап-центру СумДУ, який був запущений за керівництвом ректора СумДУ як «Про створення Стартап-центру СумДУ «Нове покоління». Основна діяльність Центру здійснюється в рамках проектної діяльності Центру. Освітні програми Центру реалізуються в рамках грантових проектів, відібраних на конкурсних торгах. Зокрема, програми ЄС TEMPUS «Створення Міжвузівського стартап-центру студентських інновацій» (Міжвузівський стартап-центр розвитку та

просування студентських інновацій, Регіональний акселераторний центр UNIDO GCIP з питань інновацій, технологій та стартапів у Сумській області України) та пілотного проекту Міністерства освіти і науки зі створення національної мережі Стартап-шкіл-інкубаторів-акселераторів. Останній проект наразі триває, його впровадження заплановано на 2020-2025 роки. Мета проекту – розширення інституційного потенціалу Стартап-центру з метою відродження та розвитку підприємницької діяльності в Сумській області. Побудова інноваційної екосистеми, підтримка дослідницьких та прикладних проектів на базі Стартап-центру, а також створення потужного центру для поширення та обміну передовим досвідом серед студентів, молодих науковців та регіональних зацікавлених сторін. Це посилить інтегрований процес дослідження інноваційних бізнес-моделей та створення нових стартап-проектів у різних сферах, таких як енергоефективність, сталий розвиток, чисті технології, розумні міста, штучний інтелект, імерсивні та хмарні технології, а також кібербезпека. Проект представляє низку завдань, які Центр повинен буде виконати під час реалізації експериментального проекту Міністерства освіти і науки. Зокрема, це включає:

- Створення комфортного та безпечного середовища у разі загрози артилерійського вогню з території агресора, забезпечення доступу до сучасного обладнання, створення середовища, що сприяє пошуку нових ідей, та сприяння встановленню ділових зв'язків між усіма зацікавленими сторонами (включаючи студентів та науковців Сумського університету)

- Створення середовища, що забезпечує «стійкість стартапів» у разі військового припинення вогню; Посилення наступу проти України для ефективної діяльності на перспективних напрямках

- Оновлення методичного забезпечення базової освіти з підприємництва та управління інноваційними проектами, включаючи, зокрема, предмети «Бізнес-планування стартап-проектів», «Підприємництво», «Управління інноваціями», «Інтелектуальна власність». - Складається з двох етапів: дослідження та відбір стартап-ідей, забезпечення методологічної та

організаційної підтримки відмінних інноваційних проектів. - Формування стабільної команди для участі в українських та міжнародних конкурсах, впровадження інноваційних проектів у виробничий процес підприємств.

- Для ефективного та своєчасного виконання грантових проектів та успішної підтримки стартап-команд необхідно впровадити управління проектами в діяльність Стартап-центру.

Згідно з положеннями, Стартап-центр надає широкий спектр послуг:

- Експертна підтримка в різних галузях, таких як бізнес-планування, маркетинг та право
- Індивідуальне консультування та підтримка через співпрацю з досвідченими підприємцями та інвесторами
- Доступ до коворкінгів, лабораторій, бібліотек та інших ресурсів, необхідних для реалізації проектів
- Залучення грантів та інвестицій для реалізації проектів
- Організація хакатонів, конкурсів, конференцій та інших заходів для обміну досвідом та розвитку спільноти

SWOT-аналіз перспектив управління проектами Стартап-центру СумДУ «Нове покоління» дозволяє оцінити, як ефективність управління проектами впливає на сильні та слабкі сторони Центру, а також на можливості та загрози.

Сильні сторони управління проектами:

- Досвід реалізації проектів (включаючи міжнародні проекти). Участь у проєктах TEMPUS, UNIDO GCIP та Horizon Europe демонструє здатність Центру планувати, реалізовувати та завершувати проекти відповідно до встановлених вимог та стандартів. Крім того, це демонструє здатність працювати в рамках дедлайнів навіть в умовах обмежених ресурсів. - Міцна партнерська мережа. Співпраця з різними організаціями надає можливості для спільного виконання проектів, обміну досвідом та отримання додаткових ресурсів. Ефективна комунікація та управління відносинами з партнерами є ключовими факторами успіху цих проектів.

- Кваліфіковані ментори. Наявність досвідчених менторів з

можливостями управління проектами забезпечує стартапам високий рівень підтримки в плануванні, управлінні ризиками та вирішенні проблем.

- Історії успіху. Успішні випускники стартапів є результатом ефективного управління проектами від вибору ідеї до виходу на ринок. Аналіз цих випадків допомагає визначити найкращі практики в центрі та покращити управління проектами.

- Активна участь у конкурсах. Участь у конкурсах вимагає створення високоякісної проектної документації, чіткого планування та дотримання дедлайнів, що сприяє розвитку можливостей управління проектами команди Стартап-центру та стартапів.

- Слабкі сторони з точки зору управління проектами:

- Обмежене фінансування. Обмежені ресурси вимагають ефективного управління бюджетом та оптимізації витрат на проект. Відсутність чіткого фінансового планування та контролю може призвести до перевитрат коштів та пропуску дедлайнів.

- Погана комерціалізація проектів. Проблеми комерціалізації можуть бути пов'язані з поганим управлінням процесом виходу на ринок, відсутністю чіткої маркетингової та збутової стратегії, а також відсутністю маркетингових досліджень на етапі планування проекту.

- Залежність від зовнішніх експертів. Залежність від зовнішніх експертів в управлінні проектами може призвести до труднощів у координації та контролі виконання проекту. Важливо розвивати власні можливості в цій галузі.

- Недостатня маркетингова діяльність. Відсутність ефективної маркетингової стратегії та плану може призвести до низької обізнаності про стартап-центр та відсутності залучення нових учасників.

Можливості з точки зору управління проектами:

- Встановлення партнерських відносин з компаніями. Спільні проекти з компаніями забезпечують доступ до реальної роботи та ресурсів, а також можливість застосовувати сучасні методи управління проектами на практиці.

- Залучення міжнародних грантів та програм. Участь у міжнародних проєктах вимагає дотримання міжнародних стандартів управління проєктами, що допомагає покращити можливості команди Стартап-центру.

- Розробка онлайн-платформи. Побудова онлайн-платформи вимагає високоякісного управління проєктами, включаючи планування, тестування та впровадження.

Зосередження уваги на пріоритетних напрямках. Сприяння розвитку стартапів у пріоритетних напрямках вимагає стратегічного планування та управління портфелем проєктів для забезпечення максимального впливу на регіональний розвиток.

Використання цифрових технологій. Впровадження сучасних інструментів управління проєктами (Jira, Trello, Asana) може допомогти оптимізувати процеси, покращити комунікацію та підвищити ефективність роботи.

Загрози з точки зору управління проєктами:

Економічна нестабільність. Економічні кризи можуть призвести до зменшення фінансування проєктів та ускладнити їх виконання. Гнучкі стратегії планування та управління ризиками є важливими.

Конкуренція з боку інших Стартап-центрів. Конкуренція вимагає постійного вдосконалення методів управління проєктами та пошуку інноваційних підходів.

Відтік мізків. Відхід кваліфікованих фахівців з управління проєктами може негативно вплинути на виконання проєктів. Важливо створити середовище, яке забезпечує професійний розвиток команди та її утримання.

Законодавчі зміни. Зміни в законодавстві можуть накласти додаткові вимоги до управління проєктами, що може вимагати коригування та змін у внутрішніх процесах. Ситуація з безпекою. Війна створює серйозні ризики для реалізації проєктів, включаючи пропущені терміни, втрату ресурсів та обмежену комунікацію. Необхідно розробити плани реагування на надзвичайні ситуації та забезпечити безпеку команди. Враховуючи існуючі

дослідницькі та діяльнісні цілі та завдання розташування стартап-центру, слід використовувати гнучку модель управління, таку як Agile або Lean Startup, у поєднанні, щоб найкраще відобразити характеристики університетського стартап-центру. Для функціонування стартап-центру потрібні два рівні управління:

I. Стратегічний рівень (координатор стартап-центру, експертна рада). На цьому рівні стратегії та пріоритети визначаються на основі стратегічних цілей центру, аналізу ринку, технологічних тенденцій та регіональних потреб. Визначити пріоритетні напрямки підтримки стартапів (енергоефективність, сталий розвиток, чисті технології, розумні міста, штучний інтелект, імерсивні та хмарні технології, кібербезпека). Створити пул стартап-команд для отримання майбутньої підтримки. Відбір та оцінка базуються на певних критеріях, таких як інновації, ринковий потенціал, склад команди та соціальна значущість. Прагне налагодити співпрацю з фінансуванням (гранти, інвестиції), бізнес-партнерами, менторами, експертами та інвестиційними фондами. Контролює реалізацію стратегічних цілей, аналізує ефективність центрів та окремих проектів, збирає дані та пише звіти.

II. Операційна фаза (керівники проектів, ментори, команди стартапів). Ця фаза реалізується за допомогою циклічної моделі, що базується на ітераціях (спринтах) та постійному зворотному зв'язку.

1. Ініціація проекту:

- Подання заявки та початковий відбір - Команди стартапів подають заявки з описом своїх ідей. Експертна комісія проводить початковий відбір на основі встановлених критеріїв.

- Формування команди та призначення ментора - За необхідності формуються команди для вибраних проектів, а також призначаються ментори з відповідним досвідом та знаннями.

- Визначення цілей та ключових показників - Команда разом зі своїм ментором визначає цілі проекту та ключові показники ефективності (KPI), які є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в

часі (SMART).

1. Планування (Спринт 0):

- Розробка бізнес-моделі (Lean Canvas) - Швидкий опис основних аспектів бізнесу (цільових клієнтів, ціннісну пропозицію, канали збуту, ключові показники тощо) за допомогою Lean Canvas.

- Створення плану спринту - Визначення конкретних завдань на короткий період часу (1-2 тижні - спринт).

- Зосередження на розробці MVP (оптимізованого продукту), який може швидко перевірити гіпотези на ринку.

2. Впровадження (Спринт):

- Команда реалізує визначені завдання.

- Проведення коротких щоденних командних зустрічей для обговорення прогресу та виявлення проблем.

- Демонстрація результатів спринту (Огляд спринту) - Презентація результатів спринту менторам та іншим експертам для отримання зворотного зв'язку.

- Ретроспектива спринту (Ретроспектива спринту) - Аналіз роботи команди, виявлення проблем та пропонування рішень протягом періоду спринту.

3. Завершення (після кількох спринтів):

- Аналіз результатів досягнень відносно цілей та КРІ для оцінки досягнення цілей;

- Прийняття рішень щодо подальшого розвитку. На основі отриманих результатів приймаються рішення щодо подальшого розвитку проекту (продовження роботи, зміна стратегії, завершення проекту).

- Звітність та презентація результатів. Звітність про результати проекту готується та презентується керівництву Стартап-центру та іншим зацікавленим сторонам.

I. Підтримка інфраструктури:

- Створення комфортного та безпечного середовища - Створення

коворкінгу, оснащеного сучасним обладнанням, що забезпечує безперебійний доступ до Інтернету та електроенергії (з урахуванням перебоїв з електроенергією);

- Освітні програми та навчання - Проведення освітніх програм, тренінгів та майстер-класів з підприємництва, управління проектами, маркетингу, фінансів тощо;

- Менторська підтримка - Залучення досвідчених підприємців, експертів та інвесторів для підтримки менторства стартап-команд;

- Інформаційна підтримка - Надання інформації про грантові програми, конкурси, інвестиційні можливості тощо;

Перевагою запропонованої моделі є те, що вона дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов та коригувати стратегію проекту. Підхід Lean Startup сприяє розробці продукту, який відповідає потребам ринку. Циклічний характер моделі Lean Startup забезпечує безперервний розвиток проекту та команди. Зосередження уваги на MVP (оптимізованому продукті) дозволяє мінімізувати витрати на ранніх стадіях розробки. Вибір інструментів управління проектами залежатиме від обраної методології, розміру команди та попереднього досвіду, причому менша кількість інструментів буде ефективнішою, ніж більша кількість надлишкових інструментів. Найпоширеніші інструменти управління проектами наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Інноваційні інструменти проектного управління

| Назва | Характеристика |
|------------|--|
| Trello | Простий і інтуїтивно зрозумілий інструмент, який ідеально підходить для невеликих команд та для використання методології Kanban |
| Asana | інструмент з більшим функціоналом, що дозволяє створювати проекти, завдання, під завдання та відстежувати їх виконання. Підходить для середніх за розміром команд. |
| Jira | інструмент для розробників, який ідеально підходить для команд, що використовують Scrum |
| Monday.com | Гнучкий інструмент, який дозволяє налаштувати дошку під свої потреби |

| | |
|-------------------|---|
| Microsoft Project | Класичний інструмент, що має широкий функціонал для планування, відстеження та контролю проектів. |
|-------------------|---|

Стартап-центр SumDU "Нове покоління" може використовувати різні інструменти відповідно до запропонованої моделі комбінованого управління проектами.

1. Управління навчальними модулями стартап-центру:

- Використання Trello/Asana для управління процесами:
 - Створення дощок (Trello) або проектів (Asana) для кожної ітерації стартап-школи/акселератора
 - Створення списків/розділів для кожного етапу програми: "Прийняття заявки", "Відбір", "Навчання (Модуль 1)", "Навчання (Модуль 2)", "Сесія наставництва", "Підготовка до пітчінгу", "День демо"
 - Створення окремих карток (Trello) або завдань (Asana) для кожного стартап-проекту для запису всієї інформації, такої як команда, опис проекту, прогрес, завдання, терміни та виконавці
 - Використання міток/тегів для категоризації проектів за галузями, етапами розробки тощо.
 - Автоматизація рутинних завдань: Функція автоматичного переміщення карток на наступний етап за виконання певних умов

Переваги включають візуальне представлення процесу, прозорість, покращену комунікацію, відстеження прогресу та ефективний розподіл завдань. - Використовуючи діаграми Ганта (Microsoft Project або Google Sheets), ви можете створити розклад для вашої стартап-школи/акселераторної програми, відобразити терміни виконання кожного етапу, залежності між кожним етапом та залученими людьми, а також візуалізувати терміни та прогрес програми.

2. Окреме управління стартап-проектами для ранніх учасників програми:

- Застосуйте Scrum до IT-стартапів (у Jira або Trello за допомогою

відповідного плагіна):

- Визначте тривалість спринту (наприклад, 2 тижні);
- Створіть беклог проекту, що містить список усіх завдань;
- Планування спринту - Виберіть завдання з беклогу, які будуть виконані під час спринту;
- Щоденні стендапи - Короткі командні зустрічі для обговорення прогресу та виявлення перешкод;
- Ретроспектива спринту - Аналізуйте результати спринту та знаходьте покращення.

Перевагами є гнучкість, швидка адаптація до змін, постійний зворотний зв'язок та висока продуктивність команди.

- Застосуйте Kanban до інших типів стартапів (Trello або Asana). Це передбачає створення дошки зі стовпцями «Заплановано», «У процесі», «Тестування» та «Завершено», візуалізацію робочого процесу та обмеження кількості завдань у кожному стовпці. Переваги включають візуалізацію процесу, покращення робочого процесу та виявлення вузьких місць.

- Як розробити бізнес-модель за допомогою Lean Canvas:
 - Створіть Lean Canvas з ментором, щоб чітко визначити основні елементи вашого бізнесу, включаючи проблеми, рішення, ключові показники та канали збуту.
 - Регулярно переглядайте та коригуйте Lean Canvas на основі результатів розвитку клієнтів та перевірки гіпотез.

Переваги включають зосередження на цінності для клієнта, швидку мінімізацію ризиків та перевірку гіпотез.

3. Планування заходів (хакатони, пітчинги, конференції):

Планування за допомогою Microsoft Project/Monday.com:

- Створіть детальний план заходу, який окреслює всі кроки, завдання, терміни, залучених людей та бюджет
- Розподіл ролей та обов'язків між членами оргкомітету
- Відстеження виконання завдань та управління бюджетом

Стартап-центр «Нове покоління» СумДУ зможе використовувати різноманітні інструменти відповідно до запропонованої інтегрованої моделі управління проектами. 1. Управління освітнім модулем Startup Center:

- Управління процесами за допомогою Trello/Asana:
 - Створення дошки (Trello) або проекту (Asana) для кожної ітерації Startup School/Axelerator
 - Створення списку/розділу для кожного етапу програми («Прийняття заявки», «Відбір», «Навчання (Модуль 1)», «Навчання (Модуль 2)», «Сесія наставництва», «Підготовка до презентації», «День демонстрації»)
 - Створення окремої картки (Trello) або завдання (Asana) для кожного стартап-проекту для запису всієї інформації, такої як команда, опис проекту, прогрес, завдання, терміни, виконавці тощо.
 - Використовуйте мітки/теги для категоризації проектів за галузями, етапами розробки тощо.
 - Автоматизація рутинних завдань: Можливість автоматичного переміщення карток на наступний етап за виконання певних умов

Переваги: Візуальне представлення процесу, прозорість, покращена комунікація, відстеження прогресу та ефективне призначення завдань - Створення розкладу для програми Startup School/Axelerator за допомогою діаграми Ганта (Microsoft Project або Google Sheets) з термінами виконання для кожного етапу та час між кожним етапом. Ви можете відобразити залежності та залучених людей, візуалізувати терміни та прогрес програми.

2. Окреме управління стартап-проектами для ранніх учасників програми:

- Застосування Scrum до IT-стартапів (у Jira або Trello за допомогою відповідних плагінів):
 - Визначення тривалості спринту (наприклад, 2 тижні);
 - Створення беклогу проекту, що містить список усіх завдань;
 - Планування спринту - вибір завдань із беклогу, які потрібно виконати під час спринту;

- Щоденні стендапи - короткі зустрічі команди для обговорення прогресу та виявлення перешкод;

- Ретроспектива спринту - аналіз результатів спринту та визначення покращень

Це забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до змін, постійний зворотний зв'язок та високу продуктивність команди.

- Застосування Kanban до інших типів стартапів (Trello або Asana). Це передбачає створення дошки зі стовпцями «Заплановано», «У процесі», «Тестування» та «Виконано», візуалізацію робочого процесу та обмеження кількості завдань у кожному стовпці. Переваги включають візуалізацію процесу, покращення робочого процесу та виявлення вузьких місць.
- Як розробити бізнес-модель за допомогою Lean Canvas:

- Створіть Lean Canvas разом з ментором, щоб чітко визначити основні елементи вашого бізнесу, такі як проблеми, рішення, ключові показники та канали збуту.

- Регулярно переглядайте та коригуйте Lean Canvas на основі результатів розвитку клієнтів та перевірки гіпотез.

- Переваги включають зосередження на цінності для клієнта, швидке зниження ризиків та перевірку гіпотез.

3. Планування заходів (хакатон, пітчинг, конференція):

Планування за допомогою Microsoft Project/Monday.com:

- Створіть детальний план заходу, який визначає всі кроки, завдання, терміни, персонал та бюджет

- Розподіліть ролі та обов'язки між членами комітету

- Відстежуйте прогрес та керуйте бюджетом

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз світового та вітчизняного досвіду функціонування стартап-екосистем засвідчив, що ефективні інкубатори, акселератори та навчальні програми (стартап-школи) є ключовими елементами підтримки інноваційних проєктів. Зіставлення різних моделей екосистем показало, що поєднання фінансової та консультативної підтримки сприяє збільшенню кількості успішних стартапів. Водночас дослідження виявило, що застосування міжнародних практик в національному середовищі потребує належної координації з боку органів влади та бізнес-спільноти.

Оцінка інноваційного потенціалу України свідчить про значний науково-технічний потенціал країни, високий рівень освіти і підготовки фахівців у сфері інформаційних технологій та інженерії. Водночас виявлено певні обмеження, пов'язані з недосконалістю правових механізмів підтримки та нестачею ризикового фінансування. Незважаючи на це, наявні ресурси та заходи підтримки створюють сприятливі умови для ініціювання інноваційних стартапів.

Приклади успішних українських стартапів (TransferGo, Grammarly, GitLab, Preply, Petcube, People.ai) продемонстрували, що вітчизняні фахівці здатні створювати конкурентоспроможні продукти на міжнародному ринку. Аналіз їхніх моделей розвитку виявив ключові фактори успіху: орієнтацію на масштабованість, активне використання цифрових технологій та можливості залучення інвестицій на ранніх етапах. Водночас зазначено, що деякі

проекти змушені були шукати фінансування та партнерів за кордоном, що свідчить про необхідність подальшого покращення стартап-середовища в Україні.

Дослідження діяльності Стартап-школи Сумського національного університету як прикладу регіональної інфраструктури підтримки стартапів показало, що такі навчальні ініціативи відіграють важливу роль у формуванні місцевої стартап-спільноти. Встановлено, що ці програми сприяють розвитку підприємницьких навичок студентів та підтримці перших кроків у реалізації стартап-проектів. Це підкреслює необхідність розширення подібних ініціатив у регіонах та поглибленої інтеграції академічних закладів у загальну екосистему підтримки інновацій.

Визначені напрями та механізми сприяння розвитку стартапів в Україні підкреслюють необхідність формування як державних, так і приватних інструментів підтримки інноваційних підприємств. Серед них – збільшення фінансування ризикових фондів, надання податкових пільг для стартапів, розвиток менторських програм та розширення мережі інкубаційних центрів. Акцент зроблено на важливості координації зусиль влади, наукових установ і бізнесу для спрощення правового та адміністративного середовища. Таким чином, зібрані в цьому розділі аналітичні матеріали демонструють, що успішна імплементація стартап-проектів вимагає комплексного підходу, який поєднує міжнародний досвід і враховує локальні особливості.

ВИСНОВКИ

У цій статті систематично аналізується процес розробки та реалізації стартап-проектів в Україні. З теоретичної точки зору представлено сучасний підхід до поняття «стартап» та його сутності. Стартап – це нова компанія або проект, який розробляє інноваційний продукт та прагне швидкого зростання з обмеженими ресурсами. Стартапи характеризуються високою невизначеністю та ризиком, а їхня вартість оцінюється майбутніми грошовими потоками, які важко передбачити. Тому глибоке розуміння цих характеристик є основою для розробки ефективної стратегії управління стартапом. У статті розглядаються етапи створення та розвитку стартап-проектів. Зокрема, показано, що успіх стартапу значною мірою залежить від поєднання інноваційної ідеї, компетентної команди та достатнього фінансування. Підкреслено важливість чіткого розподілу ролей, обов'язків та мотивації членів команди, а також залучення фахівців з взаємодоповнюючими здібностями. Для забезпечення комплексної реалізації проекту представлено загальну класифікацію ролей (наприклад, хакер, хастлер, дизайнер). Також підкреслено важливість розробки мінімально життєздатного продукту (MVP) на початковому етапі розробки. Це дозволяє швидко протестувати ідею на ринку та зменшити ризики в процесі майбутнього розширення. У розділі 1.3 описано роль бізнес-моделі та маркетингової стратегії стартапу. У ньому детально описано, як усталена бізнес-модель служить «скелетом» підприємства, охоплюючи основні компоненти проекту: ціннісну пропозицію, сегменти клієнтів, канали збуту, потоки доходів, ключові ресурси, партнерів та різні види діяльності. Використання моделі «canvas» допомагає організувати ці компоненти та забезпечити узгодженість у всіх процесах. У статті наголошується, що бізнес-модель зосереджена на генеруванні цінності та доходу, тоді як стратегія зосереджена на забезпеченні довгострокової конкурентної переваги. Маркетингова стратегія включає вибір цільових сегментів ринку та каналів

комунікації з клієнтами, що дозволяє ефективно доносити ціннісну пропозицію стартапу до споживачів. Безперервна взаємодія бізнес-моделі та маркетингової стратегії вважається необхідною умовою успішного виходу стартапу на ринок. Другий розділ зосереджений на оцінці інноваційного потенціалу України та аналізі стану екосистеми стартапів. Незважаючи на складну воєнну ситуацію, екосистема українських стартапів продемонструвала високу стійкість та адаптивність. Україна тимчасово відстала у світових рейтингах, але покращує свої показники розвитку стартапів завдяки активному створенню акселераторів, коворкінгів та участі висококваліфікованих спеціалістів у кількох регіональних центрах, включаючи Київ, Львів, Харків та Тернопіль. Основними перешкодами для розвитку є недостатня державна підтримка, складне оподаткування та бюрократичні обмеження. Водночас статистика показує, що кількість нових стартапів зросла з 2020 по 2022 рік, що свідчить про значний потенціал для інноваційного зростання. Таке узагальнення говорить про необхідність розширення механізмів фінансової та регуляторної підтримки для зміцнення стабільності та зростання екосистеми. У розділі 2.2 ми розглядаємо тематичні дослідження провідних стартап-компаній України. Тематичні дослідження успішних проектів, таких як GitLab, Grammarly, Ajax Systems, People.ai, Restream, MacPaw та Preply, демонструють, що ІТ-сектор є двигуном розвитку українських стартапів. Ключовими факторами цього успіху стали доступ до світових ринків, участь у міжнародних акселераційних програмах та залучення венчурного капіталу. Зокрема, дивлячись на історію GitLab, можна побачити, що участь у відомих світових стартап-інкубаторах (особливо Y Combinator) та підтримка бізнес-ангелів значно прискорили розширення компанії. Також відзначено роль глобальних краудфандингових платформ (наприклад, Kickstarter) у тестуванні ринкового попиту та залученні ранніх інвестицій. Загалом, за даними Українського інноваційного фонду, понад 70% українських стартапів продовжують працювати в країні, незважаючи на війну, що підтверджує стійкість та потенціал відновлення екосистеми.

У розділі 2.3 ми окреслюємо механізми підтримки екосистеми стартапів та представляємо кейс регіональної ініціативи – Стартап-центру «Нове покоління» Сумського національного університету. Організація та діяльність центру включають: освітні програми (бізнес-планування стартапів, управління інноваціями, підприємництво тощо), консалтинг з розробки продуктів, менторську підтримку та використання стартапами університетських лабораторій та ресурсів. Підкреслюється, що Стартап-центр створює середовище для сталого командування та реалізації ідей через хакатони, конкурси та відбір інноваційних проєктів. Доведено, що такі освітні та підприємницькі простори сприяють формуванню підприємницьких здібностей та поширенню передового досвіду серед студентів та молодих вчених. Таким чином, виконання завдання дозволило нам комплексно оцінити теоретичні основи та практичні умови функціонування українських стартапів. Результати дослідження підтвердили, що успішне поєднання інноваційних ідей, компетентних команд та продуманої бізнес-моделі є дуже важливим для конкурентоспроможності стартапів. Україна має значний інноваційний потенціал та успішні приклади технологічних стартапів, але їхній розвиток значною мірою залежить від сприятливого зовнішнього середовища. Висновок свідчить про те, що співпраця між державою, бізнесом та навчальними закладами є важливою для розвитку стартап-активності в Україні. Створення сприятливого зовнішнього середовища є ключовим фактором реалізації інноваційного потенціалу країни.

Виходячи з вищезазначеного, ми пропонуємо такі рекомендації щодо активізації української стартап-екосистеми:

- Зміцнення бізнес-освіти: інтегрувати курси з підприємництва, дизайну стартапів та управління інноваціями до університетських навчальних програм, а також створити інноваційні лабораторії та стартап-школи для практичного навчання студентів підприємству на прикладі Сумського національного університету.

- Розширення державної підтримки: вжити законодавчих заходів для спрощення умов розвитку стартапів, включаючи послаблення регуляторного тиску, бюрократії та податкового тягаря, а також забезпечити стійку фінансову підтримку інноваційних компаній через державні субсидії, винагороди, пільги та стимули (зокрема, програма Diuacity).

- Сприяння комерціалізації інновацій: створити мережу бізнес-ангелів та венчурних фондів, створити акселератори та інкубатори для швидкого запуску продуктів, а також заохочувати партнерство між університетами, бізнесом та державними установами для спільних дослідницьких проектів та трансферу технологій.

- Сприяння підприємництву: регулярно організовувати хакатони, конкурси стартапів, конференції та інформаційні кампанії для розвитку підприємницької культури та демонстрації успішних стартапів серед молоді та науковців. Впровадження цих рекомендацій сприятиме інноваційній активності в Україні, підвищить інвестиційну привабливість економіки країни та подальшому зміцненню її динамічної екосистеми стартапів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hewlett-Packard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard?utm_source=chatgpt.com
2. Стартап [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап>
3. The Difference Between An Entrepreneur And A Startup Founder [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2021/04/22/the-difference-between-an-entrepreneur-and-a-startup-founder/?utm_source=chatgpt.com
4. Startup company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company
5. 5 Core Startup Stages: An Ultimate Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://devoxsoftware.com/blog/5-core-startup-stages-an-ultimate-guide/>
6. Top 20 Reasons Startups Fail: CB Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://startupnews.com.au/news/top-20-reasons-startups-fail-cb-insights/?utm_source=chatgpt.com
7. Этапы финансирования стартапа: інфографіка етапів залучення інвестицій у стартап [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Этапы_финансирования_стартапа.png
8. How Many Startups Fail, and Why: Causes, Statistics and Lessons from Failed Ventures [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp?utm_source=chatgpt.com
9. FourWeekMBA. The Five Key Factors That Lead To Successful Tech Startups: In-Depth Analysis of Startup Success Drivers by Gennaro Cuofano [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fourweekmba.com/startup-success-factors/?utm_source=chatgpt.com

10. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide): Sixth Edition / Project Management Institute. – Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. – 613 p.
11. MaRS Discovery District. Our Story: Hacker, hustler and designer: Building the tech team [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.marsdd.com/our-story/hacker-hustler-and-designer-building-the-tech-team/?utm_source=chatgpt.com
12. Ключові засади формування команди стартап-проекту [Електронний ресурс]. – Наукова спільнота Spilnota. – Режим доступу: https://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1875/?utm_source=chatgpt.com
13. Міністерство освіти і науки України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Розробка стартап-проектів : конспект лекцій [Електронний ресурс] – Київ : КНУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018. – 186 с. – Режим доступу: <https://ru.scribd.com/document/670320347/ЛЕКЦІЇ-Разработка-Стартап-проектів>
14. Wasserman N. The Founder’s Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup / Noam Wasserman. — Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2012.
15. Hewlett-Packard Company: comprehensive company overview, including history, products, and corporate milestones [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard?utm_source=chatgpt.com
16. New product development: process of bringing a new product to market [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/New_product_development
17. Unit 2, Chapter 3: Development Processes and Organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://coursecontent.indusuni.ac.in/wp-content/uploads/sites/8/2021/10/Unit-2.2-Development-Processes-and-Organizations.pdf?utm_source=chatgpt.com

18. Інноваційний процес та життєвий цикл інновацій: урок курсу «Інновації в готелях і ресторанах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vseosvita.ua/lesson/innovatsiinyi-protses-ta-zhyttievyyi-tsykl-innovatsii-371227.html?utm_source=chatgpt.com
19. Методи пошуку нових ідей і рішень | Тренінговий центр «Квадратний апельсин» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kv-apelsin.com/poleznoe/publikaczii/metodyi-poiska-novyix-idej-i-reshenij.html?utm_source=chatgpt.com
20. TRIZ: Theory of Inventive Problem Solving / Wikipedia: The Free Encyclopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://static.hlt.bme.hu/semantics/external/pages/KISS-alapelv/en.wikipedia.org/wiki/TRIZ.html?utm_source=chatgpt.com
21. Minimum viable product: entry on Wikipedia, the free encyclopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product?utm_source=chatgpt.com
22. Minimum Viable Products: A Complete Guide to Building an MVP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://apptthink.io/minimum-viable-product/?utm_source=chatgpt.com
23. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – Crown Business, 2011.
24. Business Model Canvas: a strategic management template for developing new or documenting existing business models [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png
25. Business Model Canvas: стратегічний шаблон управління для розробки нових або документування існуючих бізнес-моделей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_canvas?utm_source=chatgpt.com
26. The Next Web : The 9 Business Models of the Web [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://thenextweb.com/news/the-9-business-models-of-the-web?utm_source=chatgpt.com

27. Business Models on the Web | Managing the Digital Enterprise® [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://digitalenterprise.org/models/?utm_source=chatgpt.com
28. Customer development [Электронный ресурс]. – Wikipedia: The Free Encyclopedia. – Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_development?utm_source=chatgpt.com
29. Target audience – Wikipedia: The Free Encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Target_audience?utm_source=chatgpt.com
30. What Is the Difference Between a Primary and Secondary Customer? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rhythmsystems.com/blog/primary-vs-secondary-core-customer?utm_source=chatgpt.com
31. Niche market — Wikipedia: The Free Encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Niche_market
32. What is the Difference Between a Primary and Secondary Customer? – Rhythm Systems Blog [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rhythmsystems.com/blog/primary-vs-secondary-core-customer?utm_source=chatgpt.com
33. Mass market [Электронный ресурс]. – Wikipedia: The Free Encyclopedia. – Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Mass_market?utm_source=chatgpt.com
34. David, Fred R. Strategic Management: Concepts and Cases – A Competitive Advantage Approach, 16th ed., Pearson Education, 2017.
35. Fund News: u.ventures Releases New Report on Ukraine’s Startup Ecosystem [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/>
36. Dealroom.co : Mapping the world’s tech ecosystems – the source of record on startups, innovation, high-growth companies, venture capital and tech ecosystems globally [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dealroom.co>

37. Перспективи та виклики українського ІТ в 2024 році: на основі спостережень після відвідування Stockholm Tech Show / Форум спільноти DOU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/forums/topic/49205/>
38. StartupBlink: Ukraine Remains In The Global Top 50: 2022 Startup Ecosystem Index ranking of the startup ecosystems of 100 countries and 1000 cities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://techukraine.org/2022/05/31/startupblink-ukraine-remains-in-the-global-top-50/?utm_source=chatgpt.com
39. Ukraine as Number One (UNO) report — Seed Stage Ukrainian startups working up an appetite for global expansion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucluster.org/en/blog/2021/09/ukrainian-startups-working-up-an-appetite-for-global-expansion/>
40. Ukrainian Startup Ecosystem: Polish-Ukrainian Startup Bridge Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2023/11/PUSB-Report-2023-.pdf?utm_source=chatgpt.com
41. Економіка та суспільство: випуск № 38 (2022) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/38>
42. GitLab: a web-based DevOps lifecycle tool providing wiki, issue-tracking, and continuous integration/continuous deployment features [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://en.wikipedia.org/wiki/GitLab>
43. Звіт діяльності платформи dobro.ua Міжнародного благодійного фонду «Українська Біржа Благодійності» за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dobro.ua/staticpage/report_2024/
44. ЛИТВИН, Ірина; МЕЛЬНИК, Анастасія. Формування інноваційних екосистем стартапів на прикладі вищих навчальних закладів Німеччини. *Молодий вчений*, 2018, 4 (56): 799-805.
45. Discover the Winners of the Innovation Economy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.startupblink.com/>
46. Global Startup Ecosystem Report 2023. Economy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://startupgenome.com/report/gser2023>

47. Antoniuk, D. & Antoniuk, K. (2023). Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: experience for the post-war reconstruction of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(24), 59-69. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06>
48. Itcluster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itcluster.kiev.ua/about-us>
49. Kharkiv IT Cluster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://it-kharkiv.com/>
50. Lviv it cluster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/>
51. IT Dnipro Community створює середовище для запуску, розвитку, захисту бізнесу з суттєвою ІТ-складовою в Дніпрі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itdni.pro/pro-nas-it-dnipro-community/>
52. UNIT Factory [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unit.city/>
53. Ініціатори технологічних змін 1991 — український акселератор, який
54. Nest Labs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://store.google.com/regionpicker?hl=en-US>
55. Стартап-центр СумДУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://startup.sumdu.edu.ua/>
56. Українська EdTech-компанія Preply відкрила свій перший офіс у США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/news/preply-in-usa/>