

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

на тему: **«Стартап-культура як нова модель підприємницької діяльності: особливості становлення та розвитку в умовах цифрової економіки»**

Студентки Дубини Тетяни Степанівни
курсу: 3

групи: ІН16-12-23-Б1М(4.63)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Науковий керівник: . к.е.н., доцент
Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ ЯК МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Сутність поняття «стартап» та «стартап-культура»: концептуальні підходи до визначення	6
1.2. Еволюція стартап-культури: від Кремнієвої долини до глобального явища	8
1.3. Цифрова економіка як середовище формування та розвитку стартап-культури	13
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ СТАРТАП- КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	15
2.1. Ключові характеристики та відмінності стартап-моделі від традиційного підприємництва	15
2.2. Екосистема стартапів: венчурне фінансування, акселератори, інкубатори	18
2.3. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей стартапів: світовий та вітчизняний досвід	21
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	25
3.1. Аналіз стану українського стартап-ринку в умовах цифрової економіки (2020–2025 рр.)	25
3.2. Ключові виклики та бар'єри для розвитку стартапів в Україні	27
3.3. Перспективи розвитку стартап-культури в Україні та рекомендації щодо державної підтримки	29
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна глобальна економіка переживає фундаментальну трансформацію, що зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних обчислень та Інтернету речей. У цьому контексті стартап-культура постає не просто як модна тенденція, а як принципово нова парадигма підприємницької діяльності, що кардинально відрізняється від традиційних бізнес-моделей за цілями, методами, організаційною структурою та ставленням до ризику й інновацій.

Якщо ще двадцять років тому поняття «стартап» асоціювалося виключно з Кремнієвою долиною та нечисленними технологічними піонерами, то сьогодні стартап-екосистеми функціонують у десятках країн, охоплюючи не лише технологічний, але й аграрний, освітній, медичний, фінансовий та соціальний сектори. Україна в цьому процесі займає особливе місце: незважаючи на складні геополітичні обставини, країна сформувала потужну технологічну базу і дала світу таких глобальних гравців, як Grammarly, GitLab, Preply та Ajax Systems.

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 р. поставило під загрозу весь накопичений потенціал, проте одночасно стало каталізатором надзвичайно цікавих процесів у стартап-екосистемі: прискореної цифровізації, нових ніш (оборонні технології, рішення для відновлення), активізації міжнародної підтримки та переосмислення ролі підприємництва у відбудові країни.

Аналіз наукової літератури свідчить, що попри формування певного теоретичного підґрунтя, питання функціонування соціального підприємництва в умовах системних криз та воєнного стану в Україні все ще потребують глибшого вивчення. Значна частина досліджень, зокрема праці Свинчука А. А. [15], Смачило В. В. [30] та Кожемяченко О. О. [27], зосереджена на концептуальних основах феномену або описі локальних кейсів. Проте брак комплексного підходу до аналізу стартап-моделей у

специфічних умовах війни підтверджує актуальність розробки цілісної стратегії розвитку соціального бізнесу в межах сучасної цифрової економіки

Мета курсової роботи – комплексне дослідження стартап-культури як нової моделі підприємницької діяльності, аналіз особливостей її становлення та розвитку в умовах цифрової економіки, зокрема в українському контексті.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність понять «стартап» та «стартап-культура», систематизувати концептуальні підходи до їх визначення;
- дослідити еволюцію стартап-культури від локального явища Кремнієвої долини до глобального феномену цифрової епохи;
- охарактеризувати цифрову економіку як специфічне середовище формування та прискореного розвитку стартапів;
- виявити ключові відмінності стартап-моделі від традиційного підприємництва та описати стадії розвитку стартапу;
- проаналізувати стан українського стартап-ринку за 2020–2025 рр.;
- ідентифікувати виклики та бар'єри для розвитку стартапів в Україні і запропонувати рекомендації щодо державної підтримки.

Об'єктом дослідження є стартап-культура як специфічна форма підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, практичні форми та механізми становлення і розвитку стартап-культури в Україні та світі.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних джерел; системний підхід – для розгляду стартап-культури як складної екосистеми; порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду; статистичний метод – для аналізу динаміки стартап-ринку; метод case-study – для дослідження конкретних прикладів українських стартапів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти України, праці вітчизняних науковців, аналітичні звіти та відкриті дані щодо функціонування стартап-екосистем у 2020–2025 рр.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані при розробці державної програми підтримки стартапів, у навчальних програмах закладів вищої освіти, зокрема МАУП, а також у практичній діяльності підприємців-початківців та менторів.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних 40 джерел та 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок. Робота містить 7 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ ЯК МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність поняття «стартап» та «стартап-культура»: концептуальні підходи до визначення

Термін «стартап» (від англ. startup – «запуск», «початок») набув широкого вжитку у другій половині XX ст. у середовищі американського технологічного підприємництва. Незважаючи на повсюдне використання, це поняття досі не має єдиного загальноприйнятого визначення ані в науковому дискурсі, ані в законодавстві більшості країн, включаючи Україну [29, с. 127–128].

Одним із найбільш цитованих є визначення Стіва Бланка (Steve Blank) – американського підприємця та педагога, котрий вважається одним із засновників методології стартапів. На його думку, стартап – це «тимчасова організація, що знаходиться в пошуку відтворюваної та масштабованої бізнес-моделі». Ключовими у цьому визначенні є три елементи: тимчасовість (стартап не є постійною організаційною формою, а перехідним станом); пошуковий характер (на відміну від традиційного бізнесу, стартап ще не знайшов своєї бізнес-моделі); та орієнтація на масштабованість (здатність рости без пропорційного збільшення витрат).

Ерік Різ (Eric Ries), автор концепції Lean Startup, визначає стартап як «людський інститут, що розробляє новий продукт або послугу в умовах надзвичайної невизначеності». Він акцентує увагу саме на невизначеності як конститутивній ознаці стартапу: на відміну від встановленої компанії, стартап не знає заздалегідь, хто є його клієнтами, яким буде його продукт і навіть яким бізнесом він займається. Різ розробив методологію Lean Startup – «ощадного стартапу», в основі якої лежить цикл «побудуй – вимірйай – навчись» (Build-Measure-Learn), що дозволяє швидко тестувати гіпотези і мінімізувати витрати ресурсів [27, с. 141–143].

У вітчизняній науковій літературі термін «стартап» почав активно вживатися у 2010-х роках. Варналій З. С., досліджуючи мале підприємництво, включає стартапи до категорії «інноваційних малих підприємств» та розглядає їх як «рушіїв економічного зростання, що генерують нові робочі місця та технологічні рішення» [11, с. 45–47]. Кузьмін О. Є. та Мельник О. Г. у своєму підручнику розглядають стартап-підприємництво як прояв «підприємницького менеджменту» – особливого типу управлінської діяльності в умовах невизначеності та інновацій [14, с. 85–87].

Поняття «стартап-культура» є ширшим за поняття «стартап» і охоплює сукупність цінностей, норм, поведінкових патернів та організаційних практик, що сформувалися у стартап-середовищі та поступово поширилися за його межі. До ключових характеристик стартап-культури більшість дослідників відносять: культ інновацій та постійного вдосконалення; прийняття провалу як невід'ємної частини підприємницького шляху («fail fast, learn fast»); плоску організаційну структуру та відкриту комунікацію; орієнтацію на результат, а не на процес; гнучкість та готовність до «повороту» (pivot) у разі неефективності обраної стратегії [15, с. 13–16; 30, с. 88–89].

Назарчук Т. В. та Косіюк О. М. у своєму підручнику з менеджменту організацій розглядають стартап-культуру як «організаційну культуру нового типу», що характеризується «горизонтальними комунікаціями, орієнтацією на місію та agile-підходами до управління» [16, с. 225–228]. Дослідники підкреслюють, що стартап-культура не є виключно прерогативою малих і нових компаній: великі корпорації (Google, Amazon, Apple) активно впроваджують елементи стартап-культури у своє внутрішнє середовище через створення «внутрішніх стартапів» (intrapreneurship) та окремих інноваційних підрозділів [16, с. 230; 14, с. 90].

Таким чином, для цілей даної курсової роботи запропонуємо таке визначення: стартап-культура – це специфічна система цінностей, норм і практик підприємницької діяльності, що склалася у середовищі технологічних інноваційних компаній (стартапів) і характеризується орієнтацією на

масштабовані інновації, толерантністю до ризику та невизначеності, культурою швидкого навчання на помилках та горизонтальною організаційною структурою. Це визначення поєднує елементи підходів як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників [11, с. 46; 14, с. 86; 15, с. 15; 16, с. 226].

1.2. Еволюція стартап-культури: від Кремнієвої долини до глобального явища

Становлення стартап-культури як самостійного феномену нерозривно пов'язане з розвитком Кремнієвої долини (Silicon Valley) – географічного та культурного епіцентру технологічного підприємництва, розташованого у Каліфорнії, США. Хоча перші технологічні компанії з'явилися тут ще у 1950-х роках (зокрема, Hewlett-Packard, заснована у 1939 р.), справжній вибух стартап-активності відбувся у 1990-х роках – у період бурхливого розвитку Інтернету та першої хвилі «доткомів» [27, с. 140–142].

Перший етап формування стартап-культури (1990-і – початок 2000-х рр.) характеризувався надзвичайним оптимізмом та величезними інвестиційними потоками в інтернет-компанії. Цей період завершився катастрофічним крахом «бульбашки доткомів» у 2000–2001 рр. Попри колосальні фінансові втрати, ця криза мала надзвичайно продуктивні наслідки для культури стартапів: саме тоді сформувалися ключові практики ощадного підприємництва, мінімально життєздатного продукту (MVP) та ітераційного розвитку – ті самі підходи, які Різ пізніше систематизував у Lean Startup [15, с. 24–27].

Другий етап (2004–2012 рр.) пов'язаний із появою соціальних мереж та мобільних технологій. Заснування Facebook (2004), YouTube (2005), Twitter (2006) та App Store від Apple (2008) відкрило принципово нові можливості для стартапів – масштабування до мільярдної аудиторії стало реальним навіть для невеликих команд. У цей же період сформувалася сучасна екосистема

венчурного фінансування: Sequoia Capital, Andreessen Horowitz, Y Combinator та інші провідні фонди виробили стандарти роботи з ранніми стадіями інвестування, які стали зразком для всього світу [19, с. 39–41].

Третій етап (2013–2019 рр.) знаменується глобалізацією стартап-культури. Якщо раніше переважна більшість значущих технологічних стартапів виникала у США, то протягом цього десятиліття потужні екосистеми сформувалися у Китаї (Alibaba, Tencent, ByteDance), Індії (Flipkart, Ola, Paytm), Ізраїлі (Waze, Mobileye, Fiverr), Великій Британії (Revolut, DeepMind), Естонії (Skype, TransferWise/Wise) та багатьох інших країнах. Цей процес супроводжувався активною роботою урядів із створення сприятливого середовища для інновацій: податкові стимули для стартапів та венчурних інвесторів, е-резидентство, цифрові платформи для реєстрації бізнесу [19, с. 41–43].

Четвертий, сучасний етап (2020–2025 рр.) відзначений, з одного боку, потужним прискоренням цифровізації внаслідок пандемії COVID-19, а з іншого – новими геополітичними ризиками та реконфігурацією глобальних ланцюгів цінності. Пандемія дала потужний поштовх стартапам у сферах дистанційної роботи (Zoom, Notion, Loom), e-commerce, EdTech та MedTech. Штучний інтелект та генеративні моделі (ChatGPT, Midjourney, Stable Diffusion) відкрили цілу нову хвилю стартап-ініціатив. У 2023–2024 рр. загальносвітовий обсяг венчурних інвестицій, хоча і скоротився порівняно з рекордними показниками 2021 р., залишається на рівні \$300+ млрд на рік [20, с. 155; 22].

Важливо відзначити, що глобалізація стартап-культури не означає її уніфікації. Кожна регіональна екосистема привносить свої унікальні риси, зумовлені місцевими традиціями, ринком праці, законодавством та соціально-культурним контекстом. Для України ця специфіка виявляється у сильній технічній освіті, культурі «зробити все з нічого» (що є наслідком десятиліть економічної нестабільності) та надзвичайній мотивації засновників, яких воєнний стан лише посилив [21; 33, с. 151–153].

Аналіз еволюційного шляху стартап-культури дозволяє стверджувати, що вона перетворилася з локального каліфорнійського явища на складну глобальну архітектуру, відому як стартап-екосистема. Сучасна модель такої екосистеми базується на синергії п'яти фундаментальних елементів, які в сукупності забезпечують життєздатність інноваційних проєктів (схема 1.1).



Рис. 1.1. Структурні елементи глобальної стартап-екосистеми[33, с. 153].

Паралельно з географічним розширенням відбулася суттєва трансформація ціннісних орієнтирів стартап-культури. Якщо на етапі «доткомів» головним драйвером була максимізація капіталізації за будь-яку ціну (модель «Blitzscaling»), то у 2023–2025 роках спостерігається перехід до концепції «стартапів-верблюдів» (Camels) — компаній, які фокусуються на стійкості, прибутковості та здатності виживати в умовах обмежених ресурсів, на противагу міфічним «єдинорогам» (Unicorns) з роздутими оцінками [22; 34, с. 110–112].

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика етапів розвитку стартап-культури

Період	Домінуюча модель	Ключовий технологічний стек	Географічний фокус
1990–2000	«Зростання понад усе»	Web 1.0, Персональні комп'ютери	Кремнієва долина
2004–2012	«Lean Startup»	Web 2.0, Mobile, Cloud	США, Велика Британія, Ізраїль
2013–2019	«Платформна економіка»	Big Data, IoT, Fintech	Глобальний (Китай, ЄС, Індія)
2020–2026	«Стійкість та вплив»	Generative AI, Greentech, Biotech	Децентралізований / Remote-first

Примітка: складено автором на основі [15, с. 35–48; 12, с. 141–143; 26, с. 100]

Для того щоб таблиця 1.1 логічно вписалася в текст курсової роботи, пояснення має не просто дублювати її зміст, а аналізувати взаємозв'язок між часовими періодами та якісними змінами в бізнес-моделях.

Дані таблиці 1.1 демонструють чітку кореляцію між технологічним прогресом та трансформацією стратегічних цілей стартапів. Аналіз цих етапів дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо природи стартап-культури:

- Технологічна детермінація: Кожен новий етап розвитку був спровокований появою фундаментальної технології (від Web 1.0 до генеративного ШІ), яка суттєво знижувала поріг входу на ринок для нових гравців. Якщо у 1990-х роках запуск стартапу вимагав значних інвестицій у власну серверну інфраструктуру, то сучасний етап характеризується переходом до моделі "Asset-light" (мінімізація фізичних активів) завдяки хмарним обчисленням.
- Географічна децентралізація: Спостерігається поступовий відхід від моноцентричної моделі, де домінувала Кремнієва долина. Сучасна стартап-культура є мережевою та децентралізованою, що дозволяє країнам із високим інтелектуальним капіталом, як-от Україна, ставати повноцінними учасниками глобального інноваційного процесу незалежно від географічного розташування штаб-квартири.
- Трансформація критеріїв успіху: Найбільш значущою є зміна домінуючої моделі від «зростання будь-якою ціною» до «стійкості та впливу». В умовах сучасної глобальної нестабільності інвестори та засновники все частіше віддають перевагу моделям, що здатні генерувати реальний прибуток та вирішувати глобальні екологічні або соціальні проблеми (ESG-підхід).

Таким чином, представлена ретроспектива підтверджує, що стартап-культура перейшла від стадії хаотичного експериментування до формування зрілої, глобальної інтелектуальної індустрії. Це створює нові можливості для вітчизняних розробників, які можуть інтегрувати власні інновації в актуальні технологічні стеки (зокрема Generative AI та DeepTech), спираючись на вже відпрацьовані світовим досвідом методології гнучкого розвитку.

Зрештою, еволюція стартап-культури призвела до появи явища «серійного підприємництва», де невдача (failure) сприймається не як фінал

кар'єри, а як необхідний інвестиційний досвід. Це сформувало специфічний психологічний тип засновника, здатного до швидкої реконфігурації бізнес-моделей у відповідь на глобальні виклики.

Отже, стартап-культура сьогодні — це не просто сукупність технологічних компаній, а глобальний інтелектуальний фреймворк для розв'язання проблем. Для України, яка перебуває у фазі активної інтеграції в цей контекст, досвід еволюції світових екосистем є критично важливим для побудови власної стратегії інноваційного розвитку, що базується на поєднанні високих технологій та соціальної стійкості.

1.3. Цифрова економіка як середовище формування та розвитку стартап-культури

Цифрова економіка — це економічна система, в якій ключовими ресурсами є цифрові дані, а провідними технологіями — Інтернет, хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані (Big Data) та блокчейн. Стартапи є не просто учасниками цифрової економіки, але й одними з головних рушіїв її формування: саме стартапи здебільшого генерують проривні технологічні рішення, що потім стають фундаментом нових ринків і галузей [17, с. 45–47].

Цифрова економіка створює унікальне середовище для стартап-культури з кількох причин. По-перше, вона суттєво знижує бар'єри для входу на ринок: у цифровому просторі невелика команда може за відносно невеликі кошти створити продукт, що конкурує з великими корпораціями. Хмарні сервіси (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) дозволяють стартапам орендувати інфраструктуру без капітальних вкладень; open-source платформи надають готові інструменти розробки; соціальні мережі — безкоштовні канали для маркетингу [17, с. 48–50; 24, с. 32–33].

По-друге, цифрова економіка забезпечує глобальний охоплення з першого дня. Якщо традиційний бізнес розпочинає із локального ринку і поступово виходить на регіональний та міжнародний рівні, стартап з

цифровим продуктом може з першого дня обслуговувати клієнтів з будь-якої точки світу. Ця властивість – «глобальний стартап» – є одним із найважливіших конкурентних переваг стартап-моделі [15, с. 29–31; 26, с. 98].

По-третє, цифрова економіка генерує колосальні масиви даних, що дозволяють стартапам здійснювати прецизійний аналіз ринку, персоналізувати продукти і послуги, а також приймати управлінські рішення на основі реальних даних, а не інтуїції. Підходи data-driven management та growth hacking, що виникли у стартап-середовищі, сьогодні активно запозичуються великими корпораціями [14, с. 92–94].

По-четверте, цифрова економіка прискорює інноваційні цикли. Якщо у традиційних галузях цикл від ідеї до ринкового продукту вимірюється роками або навіть десятиліттями, у цифровому бізнесі він скоротився до місяців і навіть тижнів. Методологія agile та scrum, що набула поширення у стартап-середовищі, дозволяє виробляти і тестувати нові версії продукту з надзвичайно короткими інтервалами [16, с. 232–234; 27, с. 144].

Шаповалова Т. В. у своєму навчальному посібнику підкреслює, що в Україні перехід до цифрової економіки відбувається «в умовах специфічних структурних диспропорцій», проте саме ці умови породили унікальну стартап-ментальність: здатність знаходити нестандартні рішення в умовах ресурсних обмежень [17, с. 52–54]. Дослідниця вводить поняття «resourceful entrepreneurship» – «підприємництво з обмеженими ресурсами» – як характерну рису українських стартаперів.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Ключові характеристики та відмінності стартап-моделі від традиційного підприємництва

Стартап не є просто «маленькою компанією» або «молодим бізнесом» – це якісно інша модель підприємницької діяльності, що відрізняється від традиційного бізнесу за рядом фундаментальних ознак. Розуміння цих відмінностей є необхідною умовою як для формування адекватної теоретичної бази, так і для розробки ефективних інструментів державної підтримки стартапів [11, с. 47–49; 15, с. 18–23].

Порівняльна характеристика стартап-моделі та традиційного підприємства наведена у Таблиці 2.1.

Як видно з Таблиці 2.1, відмінності між стартапом та традиційним підприємством є системними та стосуються всіх ключових аспектів діяльності – від стратегії та фінансування до організаційної культури та горизонту планування. Ці відмінності не є ані перевагами, ані недоліками – вони просто відображають різні цілі та умови функціонування двох моделей підприємництва.

Важливою концептуальною одиницею у стартап-методології є поняття мінімально життєздатного продукту (Minimum Viable Product, MVP) – базової версії продукту, що містить лише ті функції, які дозволяють отримати зворотній зв'язок від перших користувачів. Ідея MVP суперечить традиційній бізнес-логіці, де продукт має бути повністю готовим перед виходом на ринок. У стартап-культурі прийнято запускати «недосконалий» продукт якомога раніше, щоб мінімізувати ризик витратити роки на розробку того, що ринку не потрібне [15, с. 32–35; 27, с. 142–144].

Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика стартап-моделі та традиційного підприємства

Критерій порівняння	Стартап	Традиційне підприємство
Мета створення	Швидке масштабування та захоплення ринку	Стабільний прибуток та поступове зростання
Бізнес-модель	Гнучка, ітераційна, часто змінюється (pivot)	Усталена, перевірена, змінюється рідко
Джерела фінансування	Венчурний капітал, бізнес-ангели, краудфандинг, гранти	Банківські кредити, власні кошти, реінвестиції прибутку
Ставлення до ризику	Висока толерантність до ризику та невизначеності	Мінімізація ризиків, консервативний підхід
Роль технологій	Технологія є ядром продукту або процесу	Технологія – допоміжний інструмент
Організаційна культура	Плоска ієрархія, agile-підходи, культура експерименту	Чітка ієрархія, регламентовані процеси
Горизонт планування	Короткостроковий (спринти), орієнтація на швидкий вихід	Довгострокове стратегічне планування

Примітка: складено автором на основі [11, с. 47–50; 14, с. 86–90; 15, с. 19–24; 16, с. 226–230]

Ще одним ключовим поняттям є «pivot» – кардинальна зміна бізнес-моделі або ринкового позиціонування стартапу на основі отриманих даних. Культура прийняття «півоту» є однією з найважливіших відмінностей стартапу від традиційного бізнесу: там, де традиційний підприємець розглядав би кардинальну зміну стратегії як ознаку провалу, стартапер сприймає її як успішне навчання та адаптацію. Одним із найвідоміших прикладів successful pivot є YouTube, який спочатку задумувався як сайт знайомств, і Instagram, що починав як застосунок для геолокації [14, с. 88–90; 27, с. 144–145].

Розвиток стартапу прийнято описувати через систему стадій, кожна з яких має свою специфіку щодо ризиків, завдань та інструментів фінансування. Ця стадійна модель відображена у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Стадії розвитку стартапу та особливості їх фінансування

Стадія	Назва	Обсяг фінансування (орієнт.)	Ключові завдання
1	Pre-seed (ідея)	до \$50 тис.	Формування команди, перевірка гіпотез, MVP
2	Seed (посів)	\$50–500 тис.	Розробка продукту, пошук перших клієнтів, підтвердження product-market fit
3	Series A	\$1–10 млн	Масштабування, побудова команди продажів, вихід на нові ринки
4	Series B–C	\$10–100 млн	Агресивне зростання, M&A, міжнародна експансія
5	Exit (вихід)	\$100 млн+	IPO або продаж стратегічному інвестору (M&A)

Примітка: складено автором на основі [15, с. 40–55; 19, с. 39–40; 25, с. 82–85]

Дані Таблиці 2.2. ілюструють принципово важливий аспект стартап-культури: поняття «стартап» не є постійним статусом, а перехідним – компанія або виростає до рівня стійкого бізнесу (через IPO чи M&A), або припиняє існування. Зінченко А. Г. та Саприкіна М. А. дослідили, що в Україні понад 70% стартапів не виживають до стадії Series A, що є вищим показником, ніж у розвинених стартап-екосистемах, де цей показник становить близько 60% [25, с. 84–85].

2.2. Екосистема стартапів: венчурне фінансування, акселератори, інкубатори та їх роль у розвитку інновацій

Стартап не виникає і не розвивається у вакуумі – він є частиною складної екосистеми, що включає різноманітних учасників: засновників, інвесторів, менторів, акселератори, університети, корпорації та державні інституції. Розуміння цієї екосистеми є ключем до розуміння стартап-культури як системного явища [15, с. 56–70; 13, с. 79–81].

Венчурний капітал (venture capital, VC) є основним механізмом фінансування стартапів на стадіях, коли традиційні банківські кредити недоступні через відсутність застави та прогнозованого грошового потоку. Венчурний інвестор надає фінансування в обмін на частку в компанії, приймаючи на себе ризик повної втрати вкладень. Компенсацією за цей ризик є потенційно багаторазовий прибуток у разі успішного виходу (exit) – IPO або продажу компанії. Бізнес-модель венчурного фонду зазвичай будується за принципом «портфельного підходу»: з 10 інвестицій лише 1–2 дають значний прибуток, що перекидає втрати від решти [19, с. 39–41; 25, с. 82–83].

Бізнес-ангели (business angels) – це приватні інвестори, що вкладають власні кошти у стартапи на найбільш ранніх стадіях (pre-seed, seed), коли професійні VC-фонди ще не виявляють інтересу. Крім фінансування, бізнес-ангели зазвичай надають менторську підтримку та доступ до своєї мережі контактів, що нерідко є навіть ціннішим за гроші. В Україні інститут бізнес-ангелів розвинений відносно слабо порівняно з американським чи ізраїльським досвідом, що є одним із ключових бар'єрів для розвитку екосистеми [25, с. 83–84; 36, с. 79–81].

Акселератори – це програми з фіксованою тривалістю (зазвичай 3–6 місяців), що надають стартапам комплексну підтримку: менторство, навчання, офісний простір та невеликі стартові інвестиції в обмін на невелику частку (зазвичай 5–10%). Найбільш відомим і впливовим акселератором у світі є Y Combinator (YC), що «випустив» такі компанії, як Airbnb, Dropbox, Stripe і

Reddit. В Україні функціонують власні акселераторські програми: UNIT.City Accelerator, Happy Farm, GrowthUP та ін. [15, с. 62–64; 18, с. 40–42].

Бізнес-інкубатори відрізняються від акселераторів більш тривалими програмами підтримки (від 1 до 3–5 років) і орієнтацією на більш ранні стадії розвитку – від ідеї до першого продукту. Вони, як правило, пов'язані з університетами або державними структурами і надають насамперед інфраструктурну (офіс, обладнання) та адміністративну підтримку. В Україні університетські інкубатори починали набувати поширення до 2022 р., однак їх розвиток значно сповільнився через воєнний стан [16, с. 236–238].

Корпоративні венчурні підрозділи (Corporate Venture Capital, CVC) – це інвестиційні підрозділи великих корпорацій, що вкладають у стартапи з метою отримання доступу до нових технологій і бізнес-моделей. Такі підрозділи є у більшості глобальних технологічних гігантів (Google Ventures, Intel Capital, Softbank Vision Fund), а серед українських компаній – у Ліги.Tech, Veon та ряду інших. Дослідження показують, що CVC-інвестиції, як правило, є більш довгостроковими і орієнтованими на стратегічну синергію, ніж класичні VC-інвестиції [19, с. 41–43; 36, с. 80–81].

Окрім перелічених інституцій, критично важливим елементом сучасної української екосистеми став Український фонд стартапів (Ukrainian Startup Fund, USF). Це державна ініціатива, яка з 2019 року надає безповоротні гранти (equity-free) на стадіях pre-seed та seed. В умовах воєнного стану USF переорієнтував свою діяльність на підтримку проєктів у сфері MilitaryTech та Dual-Use (технології подвійного призначення), що дозволило зберегти динаміку розвитку галузі навіть за умови відтоку приватного венчурного капіталу [21; 33, с. 154].

Для наочності взаємодії різних суб'єктів екосистеми доцільно представити їх у вигляді ієрархічної структури підтримки стартапу залежно від етапу його життєвого циклу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Роль інститутів підтримки на різних етапах розвитку стартапу [37, с. 102]

Етап розвитку (Stage)	Пріоритетне джерело фінансування	Основний інститут підтримки	Ключова мета взаємодії
Idea / Pre-seed	FFF (Friends, Family, Fools), Гранти	Інкубатори, університетські хаби	Перетворення ідеї на прототип / MVP
Seed	Бізнес-ангели, USF, Акселератори	Акселераційні програми	Пошук ринкової ніші (Product-Market Fit)
Round A / B	Венчурні фонди (VC)	Венчурні хаби, юридичні фірми	Масштабування бізнесу, експансія
Growth / Late Stage	CVC, Private Equity, IPO	Корпоративні партнери, біржі	Домінування на ринку, вихід інвесторів

Ефективність функціонування цієї екосистеми базується на принципі синергії: інкубатори готують базу для акселераторів, випускники акселераторів стають об'єктами інвестицій для ангелів, а згодом — для великих фондів. Будь-яка розірваність цього ланцюга (наприклад, відсутність «ангельського» капіталу в Україні) призводить до явища «долини смерті» — етапу, на якому перспективні проєкти гинуть через брак ресурсів для переходу від прототипу до масштабування.

Важливим трендом останніх років стала також поява венчур-білдерів (venture builders) або стартап-студій. На відміну від акселераторів, вони не просто підтримують сторонні команди, а систематично створюють стартапи «всередині», надаючи власні ідеї, ресурси та операційну команду. В Україні

успішними прикладами такої моделі є Genesis та Roosh, які формують внутрішню культуру підприємництва, мінімізуючи ризики для засновників-початківців [21; 37, с. 102].

Таким чином, екосистема стартапів — це живий організм, де фінансові інструменти (VC, бізнес-ангели) органічно поєднуються з інфраструктурними (акселератори, хаби). Для українського контексту характерною особливістю є зростаюча роль держави як «інвестора останньої надії» через грантові програми та фокус на технологіях безпеки. Розвиток цієї екосистеми є необхідною умовою для перетворення поодиноких технологічних талантів на системну індустрію, здатну конкурувати на глобальному рівні.

2.3. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей стартапів: світовий та вітчизняний досвід

Цифровізація здійснює трансформуючий вплив на бізнес-моделі стартапів, відкриваючи нові можливості для монетизації та масштабування. Аналіз домінуючих цифрових бізнес-моделей дозволяє виокремити кілька ключових архетипів, що набули поширення у стартап-екосистемі [17, с. 55–62; 15, с. 68–75].

Перший архетип – SaaS (Software as a Service) – є однією з найбільш поширених бізнес-моделей у стартап-середовищі. Вона передбачає надання програмного забезпечення як послуги за моделлю підписки, а не одноразового продажу ліцензії. Переваги для стартапу: передбачуваний рекурентний дохід (MRR/ARR), низький поріг виходу для клієнтів, можливість безперервного вдосконалення продукту. Серед найуспішніших українських SaaS-стартапів – Grammarly, MacPaw, Preply [20, с. 154–156; 27, с. 143–145].

Другий архетип – платформні бізнес-моделі (marketplaces, two-sided platforms). Платформа з'єднує дві або більше групи користувачів (виробників та споживачів, орендодавців та орендарів тощо) і отримує дохід від транзакцій

між ними. Ключова характеристика платформ – мережеві ефекти: чим більше учасників, тим цінніше стає платформа для кожного з них. Airbnb, Uber, Fiverr – класичні приклади платформних стартапів; серед українських – Jooble, Work.ua, OLX [15, с. 70–72; 17, с. 58–60].

Третій архетип – D2C (Direct to Consumer) – цифрові бренди, що продають товари або послуги безпосередньо кінцевому споживачу, мінаючи традиційних посередників (ритейлерів, дистриб'юторів). Цифровізація зробила D2C-модель доступною для невеликих компаній: e-commerce платформи (Shopify, Rozetka), соціальні мережі та таргетована реклама дозволяють з мінімальними вкладеннями вийти на масову аудиторію [17, с. 60–62].

Четвертий архетип, що набув особливого значення після 2022 р. в Україні, – DefTech (Defense Technologies). Збільшення попиту на рішення для оборони та безпеки стимулювало появу цілого кластеру стартапів, що розробляють безпілотники, системи розпізнавання, програмне забезпечення для ситуаційної обізнаності та кіберзахисту. Такі стартапи, як Saker Scout, UA Dynamics, DroneUA стали прикладом того, як воєнні реалії породжують нові технологічні ніші [21; 22].

Ільченко В. М. та Пістунова В. О. у своєму дослідженні можливостей фінансування стартапів підкреслюють, що «цифровізація не лише трансформує продуктові пропозиції стартапів, але й кардинально змінює самі механізми їх фінансування»: краудфандингові платформи (Kickstarter, Indiegogo, українська Spilno), security token offerings (STO) та Initial Coin Offerings (ICO) є прямим продуктом цифрової епохи, що дозволяє залучати кошти від широкого кола мікроінвесторів [39, с. 79–81].

Для завершення підрозділу 2.3 та підбиття підсумків аналізу трансформації бізнес-моделей, доцільно акцентувати увагу на переході від лінійних до екосистемних моделей та ролі штучного інтелекту як головного драйвера змін у 2024–2026 роках.

Окремим вектором трансформації, що став визначальним у 2024–2025 роках, є модель «AI-first». Вона передбачає, що штучний інтелект є не просто додатковою функцією, а ядром бізнес-моделі, навколо якого будуються всі процеси генерації цінності. Це дозволяє стартапам радикально знижувати операційні витрати та пропонувати рівень гіперперсоналізації, недоступний для традиційних цифрових сервісів. В Україні цей тренд активно впроваджують стартапи у сферах EdTech та LegalTech, автоматизуючи складні когнітивні завдання.

Для системного розуміння механізму трансформації доцільно порівняти характеристики традиційних та сучасних цифрових бізнес-моделей стартапів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Порівняльна характеристика трансформації параметрів бізнес-моделей[39, с. 81].

Параметр моделі	Традиційна модель (Physical-first)	Цифрова модель (Digital-native)
Ключовий актив	Матеріальні ресурси, інвентар	Дані, алгоритми, інтелектуальна власність
Логіка створення цінності	Лінійний ланцюжок поставок	Цифрова екосистема, мережеві ефекти
Структура витрат	Високі змінні витрати (Variable costs)	Високі фіксовані витрати при нульових граничних
Взаємодія з клієнтом	Транзакційна (разова закупівля)	Рекурентна (підписка, тривале залучення)
Механізм масштабування	Фізичне розширення, найм штату	Програмне масштабування, автоматизація

Світовий досвід свідчить, що найбільш стійкими виявляються гібридні бізнес-моделі, які поєднують цифрову гнучкість із розв'язанням реальних

фізичних проблем (модель «Digital-to-Physical»). В українському контексті це яскраво проявляється в агротехнологіях (AgTech) та медичних стартапах (MedTech), де цифрові платформи керують складними фізичними процесами — від точного землеробства до дистанційної діагностики.

Завершальним етапом трансформації є перехід до екосистемного підходу, коли стартап перестає бути розробником одного продукту і стає центром навколо якого формується спільнота користувачів та партнерів. Це забезпечує вищий рівень «залипання» (stickiness) клієнтів та створює захисні бар'єри від конкурентів.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що стартап-екосистема України, попри виклики воєнного стану, демонструє надзвичайну адаптивність. Трансформація бізнес-моделей у бік цифровізації, SaaS та DefTech рішень дозволила вітчизняним стартапам не лише зберегти присутність на глобальному ринку, а й стати лідерами у специфічних нішах технологій безпеки. Синергія між венчурним капіталом, акселераційними програмами та інноваційними цифровими моделями монетизації створює фундамент для того, щоб технологічний сектор став ключовим драйвером повоєнного відновлення національної економіки.

Подальший розвиток потребує посилення інституційної підтримки ранніх стадій розвитку проєктів та стимулювання внутрішнього попиту на інноваційні рішення з боку держави та великого вітчизняного бізнесу.

РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Аналіз стану українського стартап-ринку в умовах цифрової економіки (2020–2025 рр.)

Україна має всі передумови для формування потужної стартап-екосистеми: великий пул висококваліфікованих технічних спеціалістів (понад 285 тис. IT-фахівців станом на 2021 р.), розвинена інженерна освіта, порівняно низькі витрати на розробку та культура «інтелектуального виживання», що сформувалася у непростих економічних умовах [20, с. 154–155; 23, с. 12–13].



Рис. 3.1. Динаміка залучення венчурних інвестицій в українські стартапи, 2020–2024 рр. (млн дол. США)

Примітка: складено автором на основі [20, с. 155; 21; 22; 39, с. 79]

Аналіз даних, представлених на Рисунку 3.1, засвідчує нелінійну динаміку венчурного фінансування українських стартапів. Пікові показники були досягнуті у 2021 р. (\$832 млн), після чого у 2022 р. стався різкий спад до \$283 млн – безпосередній наслідок повномасштабного вторгнення. Проте вже у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення: обсяг залучених інвестицій зріс до \$458 млн у 2024 р., що свідчить про збереження довіри міжнародних інвесторів до українського технологічного сектору [21; 22; 39, с. 79–80].

Серед провідних галузей, в яких функціонують українські стартапи, домінують: IT-послуги та SaaS (близько 35%); EdTech (12%); FinTech (11%); HealthTech (9%); та DefTech – новий сегмент, що виник після 2022 р. (8%). Показовою є поява категорії GovTech: стартапи, що розробляють рішення для цифровізації державних послуг, отримали потужний поштовх завдяки успіху платформи Дія [21; 23, с. 14–15].

Таблиця 3.1. містить огляд найбільш відомих та успішних українських стартапів, що сформували репутацію країни на глобальній технологічній арені.

Таблиця 3.1. демонструє вражаюче різноманіття успішних українських стартапів – від AI-рішень (Grammarly, People.ai, Respeecher) до IoT-пристроїв (Ajax Systems, Petcube) та EdTech (Preply). Особливо показовим є приклад GitLab: заснований українцем Дмитром Забілою, цей стартап у 2021 р. вийшов на IPO з оцінкою \$15 млрд – один із найбільших технологічних IPO за участю українських засновників [20, с. 156].

Слід також відзначити Diia.City – спеціальну юрисдикцію для IT-компаній, запущену в Україні у 2022 р. Вона надає пільгові умови для технологічних стартапів: особливий податковий режим, спрощені трудові відносини, захист інтелектуальної власності. Станом на початок 2025 р. до Diia.City приєдналися понад 900 компаній, що свідчить про її успішність як інструменту підтримки технологічного підприємництва [23, с. 13–15].

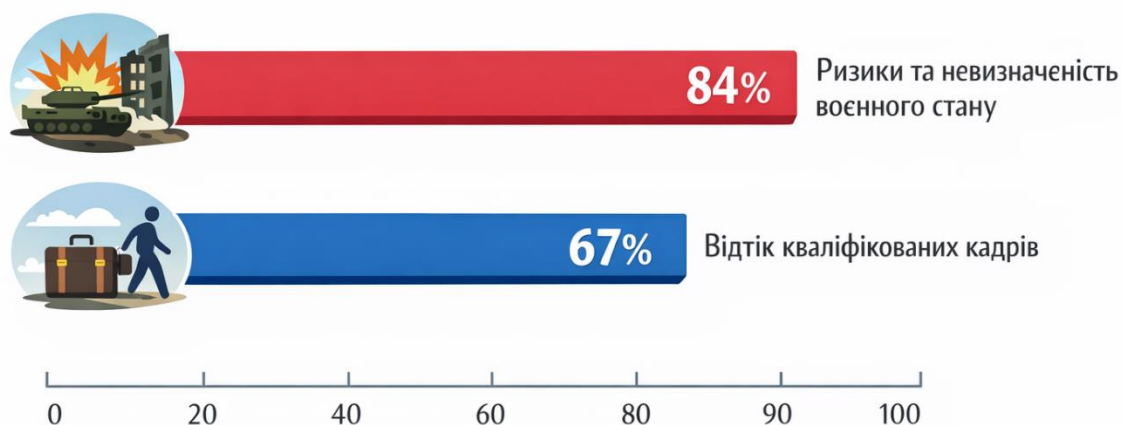
Таблиця 3.1.Топ-10 найбільш відомих українських стартапів та їх ринкові характеристики (станом на 2024 р.)

№	Назва стартапу	Рік заснування	Оцінка / залучені інвестиції	Сфера діяльності
1	Grammarly	2009	\$13 млрд (2021)	AI-асистент письма, SaaS
2	GitLab	2011	IPO \$15 млрд (2021)	DevOps-платформа
3	Preply	2012	\$290 млн (2021)	EdTech, онлайн-навчання мов
4	Reface	2019	\$5,5 млн (2020)	AI, відеотехнології, розваги
5	Petcube	2012	\$10 млн+	ІоТ, пристрої для домашніх тварин
6	People.ai	2016	\$100 млн (2020)	B2B SaaS, AI для продажів
7	MacPaw	2008	\$100 млн+ (revenue)	SaaS, software для macOS
8	Ajax Systems	2011	\$100 млн+ (revenue)	ІоТ, системи безпеки
9	Respeecher	2018	\$3 млн (2021)	AI, синтез мовлення
10	Intellias	2002	\$200 млн+ (revenue)	ІТ-аутсорсинг, R&D

Примітка: складено автором на основі [20, с. 155–156; 21; 22; 33, с. 152]

3.2. Ключові виклики та бар'єри для розвитку стартапів в Україні

Незважаючи на значний потенціал та реальні успіхи, українська стартап-екосистема стикається з рядом системних викликів, що стримують її повноцінний розвиток. Їх аналіз є необхідним для формування ефективної державної та приватної підтримки сектору [22; 24, с. 33–35; 36, с. 80–81].



**Рис. 3. 2. Ключові бар'єри для розвитку стартапів в Україні
(частка підприємців, що вважають бар'єр критичним, %, 2023–2024 рр.)**

Дані Рисунку 3.2 свідчать про те, що найбільш критичним бар'єром підприємці вважають ризики та невизначеність воєнного стану (84%), що є об'єктивним і тимчасовим обмеженням. Проте другим за значущістю є відтік кваліфікованих кадрів (67%) – структурна проблема, що потребує системного вирішення незалежно від завершення активної фази бойових дій [22; 24, с. 34].

Матриця ключових бар'єрів та рекомендованих заходів для їх подолання представлена у Таблиці 3.2.

Аналіз Таблиці 3.2. дозволяє виокремити кілька наскрізних тенденцій. По-перше, більшість бар'єрів мають комплексний характер і не можуть бути подолані одним-двома заходами. По-друге, є принципова різниця між тимчасовими бар'єрами (ризики воєнного стану) і структурними (нерозвинений венчурний ринок, культура провалу), що потребують довгострокових системних рішень. По-третє, найбільш ефективні заходи зазвичай поєднують регуляторні (спрощення), фінансові (стимули) та культурні (освіта, комунікації) інструменти [36, с. 81–82].

Окремої уваги заслуговує проблема brain drain – відтоку інтелектуальних кадрів. За різними оцінками, після лютого 2022 р. від 100 до 200 тис. IT-фахівців виїхали з України. Частина з них повернулася після стабілізації ситуації, однак значна кількість залишилася за кордоном.

Комісаренко А. підкреслює, що для повернення діаспори «критично важливим є не лише безпека, але й наявність цікавих можливостей для розвитку і конкурентна оплата праці» [28].

Таблиця 3.2. Матриця бар'єрів та рекомендованих заходів підтримки стартап-культури в Україні

Бар'єр	Зміст проблеми	Рекомендовані заходи
Обмежений доступ до капіталу	Відсутність розвиненого венчурного ринку всередині країни; більшість інвестицій надходить від іноземних фондів	Державний венчурний фонд, податкові стимули для бізнес-ангелів, гарантійні фонди
Відтік кадрів (brain drain)	Еміграція висококваліфікованих ІТ-фахівців та підприємців під час воєнного стану	Дистанційні робочі місця, relocation packages, програми повернення діаспори
Складне регуляторне середовище	Бюрократія, недосконале корпоративне право, труднощі з реєстрацією ІР	Спрощення реєстрації, е-резидентство, Diia.City – розширення функціоналу
Ризики воєнного стану	Невизначеність, кібератаки, руйнування офісів, нестабільність енергопостачання	Страхування воєнних ризиків, хмарні технології, backup-офіси за кордоном
Нерозвинена культура провалу	Суспільне стигматизування невдачі підприємця; низька толерантність до ризику	Освітні програми, популяризація успішних кейсів, підтримка повторних підприємців

Примітка: складено автором на основі [22; 24, с. 34–36; 36, с. 80–82; 39, с. 80–81]

3.3. Перспективи розвитку стартап-культури в Україні та рекомендації щодо державної підтримки

Попри всі виклики, перспективи розвитку стартап-культури в Україні є обнадійливими – як в контексті поточних реалій, так і в горизонті повоєнного відновлення. Ключовими чинниками оптимізму є: збережений інтелектуальний потенціал, зростаючий міжнародний інтерес до України як технологічного партнера, успішні прецеденти Diia.City та окремих

секторальних ініціатив, а також трансформаційний вплив самої війни, що породила нові технологічні ніші та посилила підприємницьку мотивацію [21; 22; 40, с. 33–35].

Перший пріоритетний напрям – розбудова інституційної інфраструктури підтримки стартапів. Ключовим кроком має стати ухвалення спеціального закону про стартапи та стартап-візу за прикладом Франції, Нідерландів та Естонії. Стартап-віза дозволила б залучати до України іноземних підприємців з інноваційними проектами, що сприяло б не лише залученню інвестицій, але й трансферу підприємницьких знань та культурних практик [13, с. 80–82; 23, с. 15–16].

Другий пріоритет – розвиток стартап-фінансування. Незважаючи на позитивні зрушення, пов'язані з Diia.City та окремими державними програмами, Україні бракує власного венчурного ринку. Держава може відіграти каталітичну роль, створивши Державний венчурний фонд за зразком ізраїльського Yozma Program (1993–1997 рр.), що перетворив Ізраїль на «Startup Nation». Цей фонд міг би забезпечувати «matching» з приватними VC-фондами, беручи на себе частину ризику і стимулюючи формування внутрішнього венчурного ринку [25, с. 83–85; 36, с. 81–82].

Третій пріоритет – розвиток освіти та культури підприємництва. Кузьмін О. Є. та Мельник О. Г. наголошують, що «підприємницька освіта є фундаментом стартап-культури» і що в Україні вона досі зосереджена переважно на теоретичних аспектах, тоді як практичні компетенції (pitch-deck, MVP, customer development) залишаються поза межами більшості навчальних програм [14, с. 94–96]. Навчальні заклади, включаючи МАУП [11–14], могли б відіграти ключову роль у зміні цієї ситуації через запровадження спеціалізованих курсів, підтримку студентських стартап-команд та партнерство з бізнес-акселераторами.

Четвертий пріоритет – розвиток DefTech та GovTech як стратегічних секторів. Воєнний стан дав потужний поштовх розвитку оборонних технологій, і Україна вже сьогодні має конкурентні переваги у цій сфері,

здобуті у бойових умовах. Перетворення цих переваг на стійкий стартап-кластер потребує активної участі держави – від прозорих держзакупівель технологій до налагодження трансферу між оборонними стартапами та НАТО-союзниками [21; 22; 40, с. 34–35].

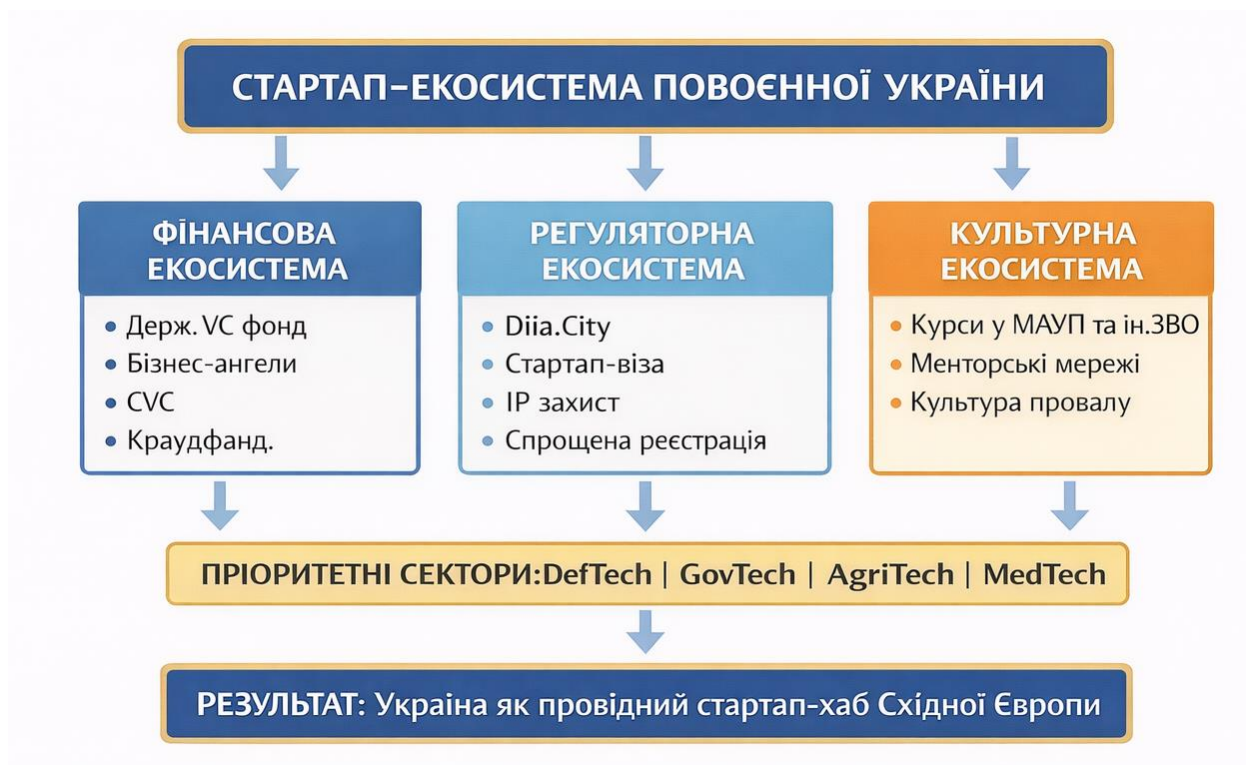


Рис. 3.3. Концептуальна модель розвитку стартап-екосистеми в повоєнній Україні (авторська розробка)

Примітка: розроблено автором на основі [13, с. 80–82; 14, с. 94–96; 21; 22; 25, с. 84–85; 36, с. 81–82]

Концептуальна модель, представлена на Рисунку 3.3., відображає авторське бачення системи розвитку стартап-екосистеми в повоєнній Україні. Вона ґрунтується на трьох взаємопов'язаних блоках: фінансовій, регуляторній та культурній екосистемах, які разом утворюють сприятливе середовище для пріоритетних технологічних секторів. Стратегічна мета – перетворення України на провідний стартап-хаб Центрально-Східної Європи, що дозволить залучити назад діаспору, генерувати нові робочі місця та прискорити економічне відновлення [22; 40, с. 35].

Осовська Г. В. та Осовський О. А. у своєму підручнику з менеджменту підкреслюють, що успіх будь-якої організаційної системи – у тому числі

стартап-екосистеми – визначається насамперед якістю людського капіталу та ефективністю управлінських процесів [13, с. 77–79]. Відтак, інвестиції в освіту, менторство та розвиток підприємницьких компетенцій є не просто соціальним пріоритетом, але й ключовою умовою формування конкурентоспроможної стартап-культури в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі основні висновки.

1. Стартап-культура є якісно новим феноменом підприємницької діяльності, що сформувався у другій половині XX ст. у технологічному середовищі Кремнієвої долини і поступово поширився на весь світ. Її сутність визначається не розміром або віком компанії, а специфічним набором цінностей та практик: орієнтацією на масштабовані інновації, толерантністю до ризику та невизначеності, культурою швидкого навчання на помилках, ітераційним підходом до розробки продуктів та горизонтальною організаційною структурою. Запропоноване авторське визначення синтезує підходи як зарубіжних піонерів (Бланк, Піз), так і вітчизняних дослідників.

2. Еволюція стартап-культури пройшла чотири ключові етапи: від зародження у 1990-х рр. через крах «бульбашки доткомів» (2000–2001 рр.) і появу соціальних мереж (2004–2012 рр.) до глобалізації явища у 2013–2019 рр. та сучасного етапу (2020–2025 рр.), що характеризується цифровою трансформацією пост-COVID та появою генеративного AI як нового технологічного фронтиру. Україна пройшла аналогічний шлях зі своєю специфікою – за 15 років сформувала пул глобально конкурентоспроможних компаній-«газелей» на чолі з Grammarly та GitLab.

3. Цифрова економіка є не просто середовищем, але й активним каталізатором стартап-культури – вона знижує бар'єри входу, забезпечує глобальний охоплення з першого дня, прискорює інноваційні цикли та генерує дані для прийняття рішень. SaaS, платформні моделі, D2C та DefTech – це архетипи цифрових бізнес-моделей, що домінують у сучасному стартап-середовищі.

4. Аналіз українського стартап-ринку за 2020–2025 рр. виявив нелінійну динаміку: пік інвестицій у \$832 млн у 2021 р. змінився спадом до \$283 млн у 2022 р. і поступовим відновленням до \$458 млн у 2024 р. Ключові гравці (Grammarly, Ajax Systems, Preply та ін.) зберегли позиції або навіть

посилили їх. Запуск Diia.City у 2022 р. та розвиток DefTech-кластеру є позитивними системними зрушеннями, що формують нові конкурентні переваги.

5. Серед ключових бар'єрів для розвитку стартапів в Україні виокремлено: ризики та невизначеність воєнного стану (84% підприємців вважають критичним), відтік кваліфікованих кадрів (67%), обмежений доступ до капіталу (71%), складне регуляторне середовище (58%) та нерозвинену культуру провалу (38%). Ці бар'єри мають різну природу – частина є тимчасовою, частина – структурною – і потребують диференційованих підходів до вирішення.

6. Для повноцінного розкриття потенціалу стартап-культури в повоєнній Україні запропоновано концептуальну модель розвитку екосистеми, що передбачає одночасний розвиток трьох взаємопов'язаних блоків: фінансового (Державний VC-фонд, розвиток ринку бізнес-ангелів), регуляторного (закон про стартапи, стартап-віза, розширення Diia.City) та культурного (освіта у МАУП та інших ЗВО, менторські мережі, популяризація культури підприємництва). Реалізація цих заходів має стратегічний потенціал для перетворення України на провідний стартап-хаб Центрально-Східної Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.01.2026).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 10.01.2026).
10. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 10.01.2026).

11. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 4-те вид., стер. Київ : МАУП, 2018. 304 с.
12. Скопенко Н. С. Управління соціальним розвитком підприємства : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 224 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : МАУП, 2018. 852 с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., випр. та допов. Київ : МАУП, 2017. 416 с.
15. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
16. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
17. Шаповалова Т. В. Соціальне підприємництво – шлях до створення інноваційного бізнесу : навч. посіб. Київ : Друкарський двір Олега Федорова, 2018. 198 с.
18. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 роки : довід. видання. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 96 с.
19. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ : British Council Ukraine, 2015. 48 с.
20. Босак І. В. Тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні. Наукові записки. 2018. № 1 (56). С. 154–160.
21. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>.

22. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
23. Дубич К. В. Реформи соціальних послуг в Україні: сучасний стан і проблеми впровадження. Аспекти публічного управління. 2015. № 3 (17). С. 12–19.
24. Дороніна О. А., Терегубов О. С., Якимова Н. С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. Економіка і організація управління. 2022. № 4 (48). С. 31–39.
25. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Соціальне підприємництво: бізнес для суспільства. Київ : Видавництво «Основи», 2021. 196 с.
26. Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і організація управління. 2021. № 3 (43). С. 97–105.
27. Кожемяченко О. О., Солосіч О. С., Голуб М. О. Соціальне підприємництво: світовий досвід та практичні аспекти становлення в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. Вип. 21. С. 140–149.
28. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституалізації та розвитку соціального підприємництва. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. 2023. Вип. 3.
29. Росул О. М., Белова М. В. Соціальне підприємництво як нова категорія сучасної юриспруденції. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6.
30. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Соціальне підприємництво як прогресивний напрям євроінтеграційного розвитку України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 1 (51). С. 87–93.
31. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 1 (9). С. 34–42.

32. Редько К. Ю. Соціальне підприємництво як основа для переходу до циркулярної економіки в Україні. Економічний вісник КПП. 2023. № 25.
33. Дюк А. А. Сучасний розвиток та напрями спеціалізації соціального підприємництва на селі. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 149–154.
34. Нечепуренко М. Соціальне підприємництво в Україні: сутність та особливості становлення. Журнал ЗУНУ. 2023. № 3. С. 232–235.
35. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і організація управління. 2021. № 3 (43). С. 58–66.
36. Шпикуляк О. Г., Дюк А. А., Баланюк І. Ф. Управління організаційно-інституційним та ресурсним потенціалом соціальних підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7 (07). С. 58–64.
37. Бориченко К. В. Соціальний захист сімей з дітьми за законодавством України : монографія. Одеса : Фенікс, 2015. 302 с.
38. Яригіна Є. П. Соціальне забезпечення сімей з дітьми : монографія. Харків : Монолит, 2016. 196 с.
39. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 78–84.
40. Гуменна О. В., Бедій Н. І. Імпакт-підприємництво та ESG-стратегія. Наукові записки НаУКМА. 2024. Т. 9, № 1. С. 32–39.

ДОДАТКИ

Додаток А

Хронологія розвитку стартап-культури та ключові події в Україні

Рік / Період	Глобальна подія	Подія в Україні
1995–1999	Перша хвиля «доткомів»; заснування Amazon, Google, PayPal	Перші ІТ-компанії в Україні (SoftServe, Luxoft, EPAM)
2000–2003	Крах «бульбашки доткомів»; формування lean-підходів	Вихід українських розробників на міжнародний аутсорсинг
2004–2010	Facebook, YouTube, Twitter; App Store; перші VC-фонди	Заснування MacPaw (2008), Ajax Systems (2011), Grammarly (2009)
2014–2019	Глобалізація екосистем; Uber, Airbnb – нові unicorns	Революція Гідності → зростання стартап-активності; UNIT.City (2017)
2020–2021	COVID → цифровий бум; рекордні VC-інвестиції (\$300+ млрд)	GitLab IPO \$15 млрд (2021); рекордні \$832 млн інвестицій в UA стартапи
2022–2025	Generative AI (ChatGPT); геополітична нестабільність; реконфігурація ланцюгів	Запуск Diia.City; народження DefTech-кластеру; відновлення інвестицій до \$458 млн (2024)

Примітка: складено автором на основі [20, с. 155–156; 21; 22; 27, с. 140–145]