



Менеджмент

УДК 334.012-047.64:338.22

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20552847>

**Управління стартапами в системі менеджменту та стратегічного
розвитку підприємств**

Газуда Сергій Михайлович,

доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>

Герцег Вікторія Андріївна,

доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка
завідувач лабораторії економіки
Інституту аграрних ресурсів та регіонального розвитку
(Велика Бакта, Україна)

E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>

Маргітич Вікторія Володимирівна,

доктор філософії (PhD)
доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9310-3089>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026



Мета дослідження – визначити особливості управління стартапами як складової системи управління підприємством. Увага зосереджена на тому, що сучасні тенденції розвитку економічних систем в умовах динамічних змін та посилення конкуренції підприємств диктують нові правила гри для суб'єктів господарювання, пошук нових джерел зростання та впровадження нетрадиційних методів та інноваційних технологій у процес власної діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел для вивчення концептуальних основ управління стартапами; системний підхід до розгляду стартапу як елемента стратегічного розвитку підприємства.

Результати. Актуальним стає формування гнучкої бізнес-моделі, яка передбачає інтеграцію стартапів у діяльність підприємств як джерела інновацій та трансформації виробничих процесів. Підкреслено, що для успішного впровадження стартапів у бізнес-процеси необхідна ефективна система управління, яка здатна поєднувати стратегічні цілі компанії зі специфічними особливостями стартап-середовища. Визначено роль стартапів у забезпеченні стратегічного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано підходи до інтеграції стартапів у корпоративну структуру та окреслено ключові механізми їх ефективного управління в умовах сучасної економіки. Представлено авторське бачення сутнісного розуміння поняття «стартап», зокрема, стартап – це інноваційно-організаційна форма підприємницької діяльності, орієнтована на реалізацію



прибуткової бізнес-ідеї та досягнення швидких темпів зростання, при цьому характеризується високим рівнем невизначеності, непередбачуваності та обмеженими ресурсними можливостями. Зазначається, що управління стартапами має специфічні особливості порівняно з традиційним управлінням, оскільки базується на принципах гнучкості, адаптивності та швидкого прийняття рішень.

Висновок. Визначено, що стартапи виступають рушієм стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи диверсифікацію діяльності, підвищення інноваційного потенціалу, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: стартап, управління, стратегія, підприємство, інновації, стратегічний розвиток.

Startup management in the system of management and strategic development of enterprises

Serhii Gazuda,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department
of Entrepreneurship and Trade
Uzhgorod National University
(Uzhgorod, Ukraine)

e-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua .

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>.

Victoriia Hertseh,

Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 051
Economics Head of the Economics Laboratory
of the Institute of Agrarian
Resources and Regional Development of the NAAS
(Velyka Bakta, Ukraine)

e-mail: hercegva@zakinppo.org.ua.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>



Marhitych Viktoriya,

Doctor of Philosophy (PhD)

Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship and Trade

Uzhhorod National University

(Uzhgorod, Ukraine)

e-mail: viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua

ORCID 0000-0002-9310-3089

The purpose of the study is to determine the features of startup management as a component of the enterprise management system. Attention is focused on the fact that modern trends in the development of economic systems in conditions of dynamic changes and increased competition of enterprises dictate new rules of the game for business entities, the search for new sources of growth and the introduction of non-traditional methods and innovative technologies in the process of their own activities.

Research methods. To achieve the set goal, a set of general scientific and specialized research methods was used: theoretical analysis of scientific sources to study the conceptual foundations of startup management; a systemic approach to consider a startup as an element of the strategic development of an enterprise.

Results. The formation of a flexible business model is becoming relevant, which involves the integration of startups into the activities of enterprises as a source of innovation and transformation of production processes. It is emphasized that for the successful implementation of startups in business processes, an effective management system is necessary, which is able to combine the strategic goals of the company with the specific features of the startup environment. The role of startups in ensuring strategic development and increasing the competitiveness of enterprises is determined. Approaches to integrating startups into the corporate structure are substantiated and key mechanisms for their effective management in the conditions of the modern economy are outlined. The author's vision of the essential understanding of the concept of "startup" is presented, in particular, a startup is an innovative and organizational form of entrepreneurial activity focused on the implementation of a profitable business idea and achieving rapid growth rates, while being characterized by a high level of uncertainty, unpredictability and limited resource capabilities. It is noted that startup management has specific features compared to traditional management,



since it is based on the principles of flexibility, adaptability and quick decision-making.

Conclusion. It is determined that startups act as a driver of strategic development of enterprises, ensuring diversification of activities, increasing innovative potential, adaptation to changes in the external environment.

Key words: startup, management, strategy, enterprise, innovation, strategic development.

Постановка проблеми Сучасні тенденції розвитку економічних систем в умовах динамічних змін та посиленої конкуренції підприємств диктують нові правила гри для суб'єктів господарювання, пошуку нових джерел зростання та впровадження нетрадиційних методів й інноваційних технологій у процесі власної діяльності. З огляду на зазначене, все більшої актуальності сьогодні набуває формування гнучкої бізнес-моделі, що передбачає інтеграцію стартапів у діяльності підприємств, як джерела інновацій та трансформації виробничих процесів. Водночас для успішного впровадження стартапів у бізнес-процеси необхідна ефективна система управління, яка здатна поєднати стратегічні цілі компанії з специфічними особливостями стартап-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Питання стратегічного управління, інноваційного розвитку та функціонування стартапів широко розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Стартапи, стартап-екосистеми, стартапами, як форма підприємницької діяльності розглянуті в наукових дослідженнях вчених-економістів: А. Касич, А. Джура [4], О. Левковець [5]. Н. Подольчак, В. Карковська, Я. Левицька [8] Дослідження аспектів управління стартапами висвітлено в наукових працях: Н. Белікова [1], О. Гавриш, К. Бояринова, М. Кравченко, К. Копішинська [11], В. Шаповал, Ю. Літвінов [12]. Перспективи та перешкоди розвитку стартапів досліджували: В. Геєць [2], О. Мрихіна, А. Стояновський,



Т. Міркунова [6], С. Палійчук, Р. Федоров [7], Т. Сак, Л. Шостак, Є. Вознюк [9] та інші.

Серед зарубіжних вчених, які присвятили наукові пошуки дослідженням бізнес-стартапів, стратегічного управління, технологій бізнес-інкубаторів та стратегічного менеджменту можна виокремити: N. Bosma, J. Meijaard, G. van Popta [13], D. Lester [14], S. Mian [15], K. Pavitt [16], P. Trott [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженими залишаються окремі інтеграційні аспекти впровадження стартапів у систему менеджменту підприємств та формування ефективних управлінських механізмів їх розвитку.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до управління стартапами в системі менеджменту та стратегічного розвитку підприємств.

Досягнення мети дослідження забезпечується вирішенням наступних завдань:

- узагальнення підходів до розуміння значення стартапів як суб'єктів та об'єктів стратегічного управління діяльності підприємств;
- узагальнення існуючих методичних положень для аналізу процесів функціонування стартапів та необхідних передумов стартап-середовища;
- визначення особливостей управління стартапами як елементу системи менеджменту;
- визначення ролі стартапів у стратегічному розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження У науковій літературі існує значна кількість обґрунтованих науково-теоретичних підходи до трактування поняття «стартап» в системі підприємництва. Основні характеристики цієї форми бізнесу базуються на самому визначенні: «старт» – як початок, «ап» –



як швидкий підйом, ріст. Окремі науковці вважають, що стартап є процесом для реалізації абсолютно молодого проєкту за короткий термін з мінімальними капіталовкладеннями [4, с. 24].

В якості стартапу як зазначають В. Шаповал та Ю. Літвінов, розглядають тип бізнес-проєкту, першим ключовим завданням якого є розробка власної бізнес-моделі з потужним потенціалом до масштабування [12, с.177]. Водночас В. Геєць відмітив, що формування нових організацій інноваційного типу, а також підтримка їх розвитку мають відбуватися за рахунок збільшення фінансування інноваційної діяльності підприємцями, зокрема шляхом розширення можливостей для залучення фінансових ресурсів венчурного характеру [3, с. 14]. При цьому, П. Тротт під стартапом розкриває здатність підприємства ідентифікувати технологічні можливості та ефективно використовувати їх [17], а Т. Сак та ін. виокремлюють п'ять базових критеріїв успішності стартапів, серед яких основними є ефективність, фінансування, ринок, талант та досвід [9].

Колектив авторів на чолі з О. Гавриш розглядають особливості управління стартапами крізь призму етапів їх життєвого циклу. Зокрема, на початковому етапі, «посівній стадії», притаманне креативне управління ідеями стартапу та проведення попередніх досліджень з метою визначення перспективності кінцевого продукту. На стадії ініціації вагомим інструментом є управлінські дії, які зазвичай спрямовані на вироблення плану реалізації стартапу та визначення його перспектив. Може бути побудована інформаційна карта проєкту. Водночас стадія реалізації стартапу зосереджена на використанні специфічних технологій проєктного управління: Agile, RAD та Scrum. Стадія запуску передбачає безпосереднє втілення бізнес-ідеї, тому важливими питаннями є організація злагодженої командної взаємодії, зв'язків із партнерами, узгодження цілей та кінцевих



результатів з інвесторами. Кінцеві стадії стосуються розширення та виходу, що передбачають роботу з бізнес-рутинами, які дозволять накопичити знання та дозволять інвесторам повернути вкладені кошти. Підвищити ефективність управлінських рішень можна на основі використання методів фінансового аналізу та управління, управління акціонерним капіталом тощо [11].

Основні ознаки формування стартапу окреслюються креативною ідеєю, підприємницькою ініціативою, коротким терміном реалізації ідеї, мінімальними обсягами інвестицій, продовженням у якості нового інноваційного підприємства. Узагальнення теоретичних підходів до сутнісного розуміння поняття «стартап» дало змогу окреслити авторське бачення досліджуваної категорії, яке зводиться до того, що стартап є інноваційно-організаційною формою підприємницької діяльності зорієнтованої на реалізацію прибуткової бізнес-ідеї і досягнення швидких темпів зростання, при цьому характеризується високим рівнем невизначеності, непередбачуваності й обмеженості ресурсних можливостей.

Для ефективного функціонування підприємства прийнятними є впровадження як внутрішніх, тобто корпоративних стартапів, так і зовнішніх, зокрема партнерських проєктів. Результативність впроваджуваних стартапів дають можливість господарюючим суб'єктам прискорити інноваційні процеси, знизити ризики за рахунок експериментальних моделей, створювати новаційні продукти, забезпечувати процеси формування та виходу на нові ринки.

Управління стартапами має специфічні особливості порівняно з традиційним менеджментом, оскільки базується на принципах гнучкості, адаптивності та швидкого прийняття рішень. Ключовими елементами управління стартапами можна виокремити:



- стратегічне бачення та визначення конкретних цілей, що полягає у визначенні перспектив стартапу, напряму його розвитку, прогнозуванні результатів стартапу. Завдяки визначенню конкретних цілей, як інструменту, можна реалізувати стратегічне бачення;
- гнучкі методології (Agile, Lean), зокрема підходи, які дозволяють швидко адаптуватися до змінності середовища, тестувати ідеї, співпрацювати з клієнтами та розвивати новаційний продукт;
- управління ризиками як здатність керувати невизначеністю та впливати на зменшення втрати. Для стартапів характерні ризики, через відсутність перевіреної бізнес-моделі, нових ринків та обмеженості ресурсів. Управління ризиками передбачає такі процеси як ідентифікацію, оцінку, пріоритезацію, стратегії реагування, постійний моніторинг;
- інноваційну культуру як керовану модель поведінки, середовище створення та упровадження нових ідей, заохочення експериментів та тестування продуктів.

Зазначимо, що у процесі управління стартапами ключовою передумовою виступає узгодження цільового спрямування стартапу з окресленням його стратегічних цілей, що суттєво впливає на результативність і перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

Концептуальною основою розвитку стартапів виступає стратегічний менеджмент як перманентний процес управління підприємством, що охоплює розроблення, впровадження та процес коригування окресленої стратегії на довгострокову перспективу. З огляду на це, в межах формування стартапу доцільно врахувати певні відмінності від зрілих компаній саме в частині прийняття рішень, оскільки у стартапах цей процес зазвичай має інтуїтивний та централізований характер [14]. Стартапи виступають драйвером стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи



диверсифікацію діяльності, підвищення інноваційного потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

В умовах конкурентної боротьби й необхідності інноваційного розвитку підприємства доцільністю зумовлюються задіяння стратегій лідерства або ж послідовництва, які у різних сферах набувають певних відмінностей. Так, у сфері ціноутворення можуть обиратися стратегії преміальної ціни, проникнення, цінового прориву, орієнтації на середні за ринком ціни, орієнтації на лідера або цінового лідерства. Водночас у сфері маркетингу поширеними є стратегії масового охоплення ринку, фактично без сегментації, диференційованого охоплення ринку (робота на кількох обраних сегментах) або концентрованого охоплення.

У науковій літературі окреслюються інтеграційні механізми впровадження стартапів з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, серед яких можна виокремити:

- створення корпоративних інкубаторів та акселераторів, де бізнес-інкубатори виступають як організації, що сприяють формуванню стартапів на початковому етапі розвитку, прискорюють і полегшують його вихід на ринок, допомагають стартаперам набути навичок, необхідних для самостійного ведення бізнесу [15]. Водночас бізнес-акселератори обґрунтовуються як організації, що спрямовують стартапи для інтенсивного розвитку, в обмежений термін, програми акселерації, завдяки чому команда стартапу за відносно короткий період часу зможе розробити прототип проєкту і залучити інвестиції на передпосівній стадії [15].

- партнерство зі стартап-екосистемами, що характеризується взаємодією стартапу з іншими гравцями стартап-середовища: інвесторами, акселераторами та інкубаторами, корпораціями, освітніми установами,



державою. Така взаємодія сприяє прискоренню розвитку, доступу до ресурсів, зниженню ризиків, швидкому виходу на ринки;

- венчурне інвестування виступає дієвою формою фінансування та інвестування високоризикових стартапів з великим потенціалом зростання, яка дозволяє швидко масштабуватися, відкриває доступ до нових контактів та ресурсів;

- формування окремих інноваційних підрозділів як процес створення спеціальної команди чи структури, яка займається розробкою нових продуктів, технологій, бізнес-моделей. Прикладами таких підрозділів можуть бути інноваційні лабораторії, венчурні підрозділи, цифрові інкубатори.

У процесі дослідження виявлено, що успішність реалізації стартапу залежатиме від окреслення цільового споживача і зосередження уваги на вирішенні окремого аспекту чи проблематики, що сприятиме швидкому розвитку стартапу, оскільки розпорошення ідей або ж вибір кількох продуктів чи технологій до розробки, передусім на початковій стадії може призвести до непередбачуваних ускладнень. Дієвими порадами для започаткування стартапів є необхідність тестування ідей, що базується на апробації з визначенням рівня мінімальної життєздатності продукту (MVP) пропонованого споживачу з подальшим аналізуванням відзивів і можливістю коригування і внесення змін для його покращення. Так, практика Contera.ai та Portal.ai стосуються саме таких підходів, коли «запускають прототипи та тестують їх у реальних умовах, не чекають кращого моменту» [10].

Успішними на практиці є реалізація стартап-екосистем як інноваційних технологій, де об'єднуються стартапи різних етапів започаткування і розвитку й відбувається взаємодія стартаперів, інвесторів, бізнес-акселераторів, наукових і державних установ та інших зацікавлених в зазначеному процесі. Пріоритетністю зазначеного підходу є можливості



обміну досвідом і знаннями, залучення інвестиційних ресурсів, що суттєво підвищує результативність впроваджуваного стартапу.

Дослідженням підтверджено, що в Україні існує успішна практика впровадження стратапів. Як засвідчують інформаційні дані у 2024 р. до українських старпатів було задіяно інвестиційних ресурсів більш як на 462 млн дол (для порівняння за даними попередніх років – близько 209 і 236 млн дол). Незважаючи на складні умови воєнного стану українська економіка зуміла посісти друге місце в Центрально-Східній Європі щодо кількості компаній, які успішно займаються штучним інтелектом, зокрема в межах діяльності, що передбачає розроблення, дослідження й запровадження інформаційних систем функціонально замінюючі людську діяльність [10]. В контексті зазначеного акцент робиться на автоматизацію виробничих процесів, інтелектуалізацію, де задіюється як інтелект, розумові та творчі здібності людини, так і штучний інтелект, що в цілому забезпечує перманентний процес набуття знань, навичок, впровадження новаційних інформаційно-комунікаційних технологій. Реалізація зазначеного підходу дає змогу підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити його конкурентні переваги і сформувати довгостроковий період стратегічного розвитку в складних умовах трансформаційних змін і негативного впливу й наслідків повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Висновки. Таким чином, управління стартапами є важливим елементом системи менеджменту підприємств, що забезпечує їх стратегічний розвиток в умовах невизначеності. Інтеграція старпатів дозволяє підвищити інноваційний потенціал підприємства, забезпечити його гнучкість та конкурентоспроможність. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності управління стартапами з



огляду на перманентність трансформаційних змін і зовнішні виклики та імперативи сучасності.

Список використаних джерел

1. Белікова Н. В. (2023) Проблемні аспекти управління внутрішнім середовищем стартапу на різних етапах життєвого циклу. *Економіка та суспільство*, 55, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-96> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Геєць В. М. (2015) Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України*, 1, с. 4-25.
3. Збанацький Д. (2013) Стартапи: юридичні та практичні аспекти. *Незалежний аудитор*, 3 (14), с. 97-98.
4. Касич А. О. & Джура А. М. (2019) Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Економічні науки. Інвестиції: практика та досвід*, 2, с. 24-31.
5. Левковець О. М. (2022) Стартап-екосистема України в контексті завдань збереження та розвитку інновацій-ного потенціалу. *Економічна теорія та право*, 3(50), с. 59-85. https://doi.org/10.31359/2411_5584_2022_50_3-59. (дата звернення: 16.04.2026).
6. Мрихіна О. Б., Стояновський А. Р. & Міркунова Т. І. (2015) Перспективи стартап-компаній у контексті конкурентоспроможного розвитку українського ринку високих технологій. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (171), с. 215-225.
7. Палійчук С. & Федоров Р. (2021) Основні перешкоди розвитку стартапів України. *Ефективна економіка*, 11.



- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/102.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
8. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. & Левицька Я. В. (2021) Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, с. 82-87. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.82>. (дата звернення: 20.04.2026).
9. Сак Т. В., Шостак Л. В. & Вознюк Є. С. (2022) Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*, 65. http://market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/9.pdf (дата звернення: 19.04.2026).
10. Українські бізнес-прориви: 5 стартапів, що вже змінюють ринок
Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinski-biznes-prorivi-5-startapiv-shho-vzhe-zminyuyut-rinok> <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinski-biznes-prorivi-5-startapiv-shho-vzhe-zminyuyut-rinok> (дата звернення: 19.04.2026).
11. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
12. Шаповал В. А. & Літвінов Ю. І. (2023) Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. *Економічний вісник. Економіка підприємства*, 2, с. 176-185.
13. Bosma N., Meijaard J., van Popta G. (2002). Learning in the business start-up process (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs) <https://core.ac.uk/download/pdf/7074583.pdf>



14. Lester D. (2008) Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers / D. Lester, J. Parnell, W. Crandall, M. Menefee. // International Journal of commerce and Management, 4, 313–330.
15. Mian S. (2016) Technology business incubation: an overview of the state of knowledge / S. Mian, W. Lamine, A. Fayolle. // Technovation, 50, 1–12.
16. Pavitt, K. What we know about the strategic management of technology. California Management Review. 1990. Vol. 32. No. 3. P. 17–26.
17. Trott, P. (2017). Innovation management and new product development. Sixth Edition. Pearson Education Limited. 636 p.